



THEY DIDN'T KNOW IT WAS IMPOSSIBLE SO THEY DID IT

PROCESOS DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN SISTEMAS SOCIALES COMPLEJOS ABIERTOS: AFECTIVIDAD, MOTIVACIÓN  
Y COGNICIÓN

DOCUMENTO DE ANEXOS

**SILVIA da COSTA DUTRA**

Dpto. Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento

UPV/EHU

2018



## CONTENIDO

<b>ANEXO 1</b>	<b>9</b>
<i>Figura 1: Contenido de la investigación</i>	10
<i>Figura 2: Delimitación del problema de investigación</i>	11
<i>Figura 3: Modelo general postulado en esta investigación con los capítulos que la integran</i>	12
<b>1.4 CAPITULO 1</b>	<b>13</b>
<b>1.4.1 CREATIVIDAD</b>	13
<b>1.4.2 INNOVACIÓN</b>	14
<i>Figura 4. Visión del contenido que se revisa en la primera parte del capítulo 1</i>	15
<b>1.4.3 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS CAPÍTULO 1</b>	15
<b>1.5 METODOLOGÍA DE PROYECTOS</b>	17
<i>Figura A: Capítulos y cinco proyectos en esta investigación</i>	18
<b>1.6 CAPÍTULO 2</b>	<b>18</b>
<i>Proyecto: Creatividad, innovación organizacional y desempeño profesional.</i>	18
<i>Figura 5: Visión general de las asociaciones que se revisan en la segunda parte del capítulo 1 y se postulan y analizan en el capítulo 2.</i>	19
<b>1.6.1 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS CAPÍTULO 2.</b>	19
<i>Figura 6: Variables de nivel individual estudiadas en esta investigación</i>	23
<b>1.7 CAPITULO 3</b>	<b>23</b>
<i>Proyecto: Creatividad, afectividad y cognición</i>	23
<i>Proyecto: Creatividad cognitiva, de rasgo, inteligencia y regulación emocional</i>	23
<b>1.7.1 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS CAPÍTULO 3</b>	24
<b>1.8 CAPITULO 4</b>	<b>24</b>
<i>Proyecto: Factores de innovación, toma de decisiones y rendimiento creativo</i>	24
<i>Proyecto: Creatividad, afectividad, valores motivacionales y bienestar psicosocial</i>	25
<i>Figura 7: Variables de nivel meso, micro y meso-micro estudiadas en esta investigación</i>	27
<i>Figura 8: Visión general de la asociación que se postula y revisa en los capítulos 2, 3 y 4</i>	27
<i>Figura 9: Visión de las asociaciones postuladas de la escala F.I.N.O y analizadas en los capítulos 2, 3 y 4</i>	28
<b>1.8.1 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS CAPÍTULO 4</b>	28
<b>1.9.- CAPITULO 5</b>	<b>32</b>
<i>Figura 10: Visión del contenido revisado en el capítulo 5</i>	33
<b>1.9.1.- ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS CAPÍTULO 5</b>	33
<b>1.10.- CAPITULO 6</b>	<b>35</b>
<i>Figura 11: Visión del contenido revisado en el capítulo 6</i>	35
<b>1.10.1 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS CAPÍTULO 6</b>	36
<b>1.11 TAREAS E INSTRUMENTOS</b>	<b>36</b>
<i>Figura 12. Instrumentos y tareas de nivel I</i>	37
<i>Figura 13. Instrumentos y tareas de nivel II y III</i>	38
<i>Instrumentos utilizados en esta tesis doctoral (fiabilidad y validez estudios previos)</i>	39

<b>CAPITULO 1</b> .....	<b>43</b>
<b>TABLA 1.</b> .....	<b>44</b>
<i>Síntesis indicadores de creatividad</i> .....	44
<i>Tabla 8</i> .....	47
<i>Síntesis indicadores de innovación</i> .....	47
<i>Tabla 9</i> .....	49
<i>Componentes facilitadores de la creatividad y la innovación (modelos y teorías explicitadas)</i> .....	49
<i>Tabla 12</i> .....	52
<i>Competencias creativas e innovadoras</i> .....	52
<i>Tabla 13</i> .....	56
<i>Ejemplos de reactivos o ítems de conductas creativas e innovadoras como manifestaciones concretas y externas de competencias</i> .....	56
<b>CAPITULO 2</b> .....	<b>58</b>
<i>Análisis factorial confirmatorio (AFC) de la escala F.I.N.O (da Costa et al., 2016a)</i> .....	58
.....	65
<i>Modelo de ecuación estructural de la escala FINO: personas pertenecientes a sistema sociales complejos abiertos (laboral y militar)</i> .....	65
<i>FINO INSTRUMENT (da Costa, Páez &amp; Sánchez, 2017)</i> .....	66
<b>CAPITULO 3</b> .....	<b>76</b>
<i>Tarea poemas</i> .....	76
<i>Tarea narraciones</i> .....	77
<i>Escala ECI-S (Soroa et al., 2015)</i> .....	78
<i>Escala MARS (Larsen &amp; Prizmic, 2008) muestra de trabajadores (da Costa et al., 2014a)</i> .....	79
<i>Table I. Descriptive Statistics for each item</i> .....	79
<i>Table II. Confirmatory factor analysis of affect regulation: modification of situation and social relations</i> .....	81
<i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) of affect regulation strategies: modification of situation and social relations</i> .....	81
<i>Table III. Confirmatory factor analysis of affect regulation: attentional deployment and cognitive change.</i> .....	81
<i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) of affect regulation strategies: attentional deployment and cognitive change</i> .....	82
<i>Table IV. Confirmatory factor analysis of affect regulation: response modulation.</i> .....	82
<i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) of affect regulation strategies: response modulation</i> .....	83
<i>Mediational analysis of the effects of wellbeing on adjustment through regulation strategies</i> .....	83
<i>Tabla 1.</i> .....	84
<i>Asociación entre estrategias de regulación con ajuste y bienestar</i> .....	84
<i>Tabla 2.</i> .....	84
<i>Asociación entre estrategias de regulación con creatividad en trabajadores (E1), humor y salud en estudiantes (E2)</i> .....	84
<b>CAPITULO 4</b> .....	<b>85</b>
<i>Niveles y estadios de razonamiento moral de Kholberg (Díaz Aguado &amp; Medrano, 1994; Díaz Aguado 2002)</i> .....	86
<i>TASK 1.- versión adaptada del juego 1 del PIC-A (Artola et al., 2012).</i> .....	87
<i>TASK 2.- Dos burros (Aristóteles en Vigo (2012); Ferrater Mora, 2009; Mundo Quino, 1977; Zupko, 2003).</i> .....	87
<i>TASK 3.- Accidente aéreo [http://www.ffeuskadi.net/; http://www.smithsonianchannel.com/shows/air-disasters/802; http://www.viven.com.uy/571/historia.asp].</i> .....	88
<i>TASK 4.- Peligro en la tierra (http://www.ffeuskadi.net/; Kanheman, 2012; https://www.nasa.gov/mission_pages/kepler/news/kepler20130717.html; Parfit, 1984).</i> .....	89



<b>Cuestionario de toma de decisiones/Decision-Making Questionnaire (Tran, 2004)</b> -----	90
Análisis factorial confirmatorio (AFC) del cuestionario de toma de decisiones/Decision-making questionnaire (Tran, 2004)-----	92
Análisis factorial confirmatorio (AFC) de la escala shared flow (Zumeta, Basabe, Wlodarczyk, Bobowik & Páez, 2016a)-----	92
<b>Organizational description questionnaire (ODQ) (Bass &amp; Avolio, 1992; Nader et al., 2006)</b> -----	94
Análisis factorial confirmatorio (AFC) de la escala ODQ (Nader et al., 2006)-----	94
<b>Análisis factorial confirmatorio (AFC) de la escala ECI-S (Soroa et al., 2015)</b> -----	95
Modelo de ecuación estructural escala ECI-S: trabajadores de la educación e intervención social CAPV, Chile y Uruguay-----	96
<b>Escala PHI (Hervás &amp; Vázquez, 2013)</b> -----	96
Análisis factorial confirmatorio (AFC) de la escala PHI muestra Chile: trabajadores de educación e intervención social-----	97
<b>CoPsoQ-Istas21 (Moncada, Llorents, Andrés, Moreno &amp; Molinero, 2014)</b> -----	98
<b>Escalas Setterlind (Setterlind &amp; Larson, 1995)</b> -----	99
<b>CAPITULO 5</b> -----	100
<b>Sesgos y heurísticas</b> -----	100
<b>CAPITULO 6</b> -----	105
<b>PROPUESTA ENTREVISTA</b> -----	105
<i>Participantes de las entrevistas: personas y/o representantes de organizaciones</i> -----	107
<b>DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b> -----	110
<i>Síntesis tamaño del efecto de variables individuales en indicadores de creatividad e innovación (ideación)</i> -----	111
<i>Síntesis del tamaño del efecto de variables de nivel macro socio-contextual, macro-meso organizacional, meso-micro psicosociales, creatividad e innovación</i> -----	113
<b>ANEXO II</b> -----	115
<b>CAPÍTULO 6: EXTRACTOS DE ENTREVISTAS</b> -----	115
Tabla 4-----	262
<i>Ejemplos de extractos de la clase 1: bloque 1</i> -----	262
Tabla 5-----	268
<i>Ejemplos de extractos de la clase 1: bloque 2</i> -----	268
Tabla 6-----	272
<i>Ejemplos de extractos de la clase 1: bloque 3</i> -----	272
Tabla 7-----	275
<i>Ejemplos de extractos de la clase 1: bloque 4</i> -----	275
Tabla 8-----	282
<i>Ejemplos de extractos de la clase 2: bloque 1</i> -----	282
Tabla 9-----	288
<i>Ejemplos de extractos de la clase 2: bloque 2</i> -----	288
Tabla 10-----	304
<i>Ejemplos de extractos de la clase 2: bloque 3</i> -----	304
Tabla 11-----	312
<i>Ejemplos de extractos de la clase 2: bloque 4</i> -----	312
Tabla 12-----	327
<i>Ejemplos de extractos de la clase 3: bloque 1</i> -----	327
Tabla 13-----	332
<i>Ejemplos de extractos de la clase 3: bloque 2</i> -----	332
Tabla 14-----	340
<i>Ejemplos de extractos de la clase 3: bloque 3</i> -----	340
Tabla 15-----	346

<i>Ejemplos de extractos de la clase 3: bloque 4</i>	346
<i>Tabla 16</i>	355
<i>Ejemplos de extractos de la clase 4: bloque 1</i>	355
<i>Tabla 17</i>	360
<i>Ejemplos de extractos de la clase 4: bloque 2</i>	360
<i>Tabla 18</i>	376
<i>Ejemplos de extractos de la clase 4: bloque 3</i>	376
<i>Tabla 19</i>	380
<i>Ejemplos de extractos de la clase 4: bloque 4</i>	380
<i>Tabla 20</i>	388
<i>Ejemplos de extractos de la clase 5: bloque 1</i>	388
<i>Tabla 21</i>	390
<i>Ejemplos de extractos de la clase 5: bloque 2</i>	390
<i>Tabla 22</i>	405
<i>Ejemplos de extractos de la clase 5: bloque 3</i>	405
<i>Tabla 23</i>	410
<i>Ejemplos de extractos de la clase 5: bloque 4</i>	410
<i>Tabla 24 Atributos científicos de la creatividad y la innovación con ejemplos de los expertos</i>	418
<i>Tabla 26</i>	423
<i>Asociación entre las clases lexicales y las variables pasivas</i>	423
<i>Tabla 27</i>	427
<i>Evaluación de jueces independientes (expertos medio y superior) FINO (Proyecto 5 y entrevistas)</i>	427
<i>Tabla 28</i>	428
<i>Creatividad, innovación y marcos teóricos</i>	428
<i>Tabla 29</i>	431
<i>FINO (da Costa et al., 2014b) y marco teórico</i>	431
<i>Tabla 30</i>	432
<i>Innovación, emprendimiento y marco teórico</i>	432
<i>Tabla 31</i>	433
<i>Cambios, incertidumbre y marcos teóricos</i>	433
<b>ANEXO X1</b>	<b>434</b>
<b>PROYECTO “CAPITALIDAD CULTURAL DONOSTIA/SAN SEBASTIÁN 2016”</b>	<b>434</b>
<b>CURRÍCULUM VITAE</b>	<b>454</b>





## ANEXO 1

Este documento se enlaza con el principal: *They didn 't know it was impossible so they did it. Procesos de creatividad e innovación en las organizaciones: afectividad, motivación y cognición*. En este anexo 1 el lector se encontrará con figuras, especificaciones y tablas que responden a cada uno de los apartados, capítulos y estudios de la investigación. Se espera que contribuyan a una mejor comprensión de dicho esfuerzo. Específicamente, se encontrará con la figura 1 que muestra el contenido general del proyecto, la figura 2 que contiene el modelo general postulado y la figura 3 donde se especifican los objetivos, hipótesis y preguntas de investigación. Para una mejor visualización se presenta en forma de tríptico. Este documento contiene también la justificación de la elección de las teorías de la creatividad e innovación (capítulo 1) así como una síntesis general sobre la metodología utilizada en la investigación (figura A). Seguidamente el lector se encuentra con una síntesis visual y específica de cada capítulo. Es decir, se especifica la metodología utilizada en los estudios de cada capítulo, así como las estrategias desarrolladas en los mismos. En el apartado 1.11 denominado tareas e instrumentos, dos figuras (12 y 13) dan una visión general de los utilizados en la investigación general (ver también figura 7) y a continuación una tabla recoge específicamente los instrumentos utilizados en esta tesis doctoral incluyendo la fiabilidad y validez de los estudios previos. Finalmente, se socializan algunas de las tareas e instrumentos utilizados, incluyendo en algunos casos el análisis factorial confirmatorio (o AFC) de los mismos. La recomendación es que los anexos en general se utilicen de manera conjunta con el documento general dado que para ello fueron creados. Por otra parte, no será posible la comprensión de los apartados y algunos de los estudios sin ellos. El contenido de este anexo 1 se muestra a continuación.



*They didn't know it was impossible so they did it*

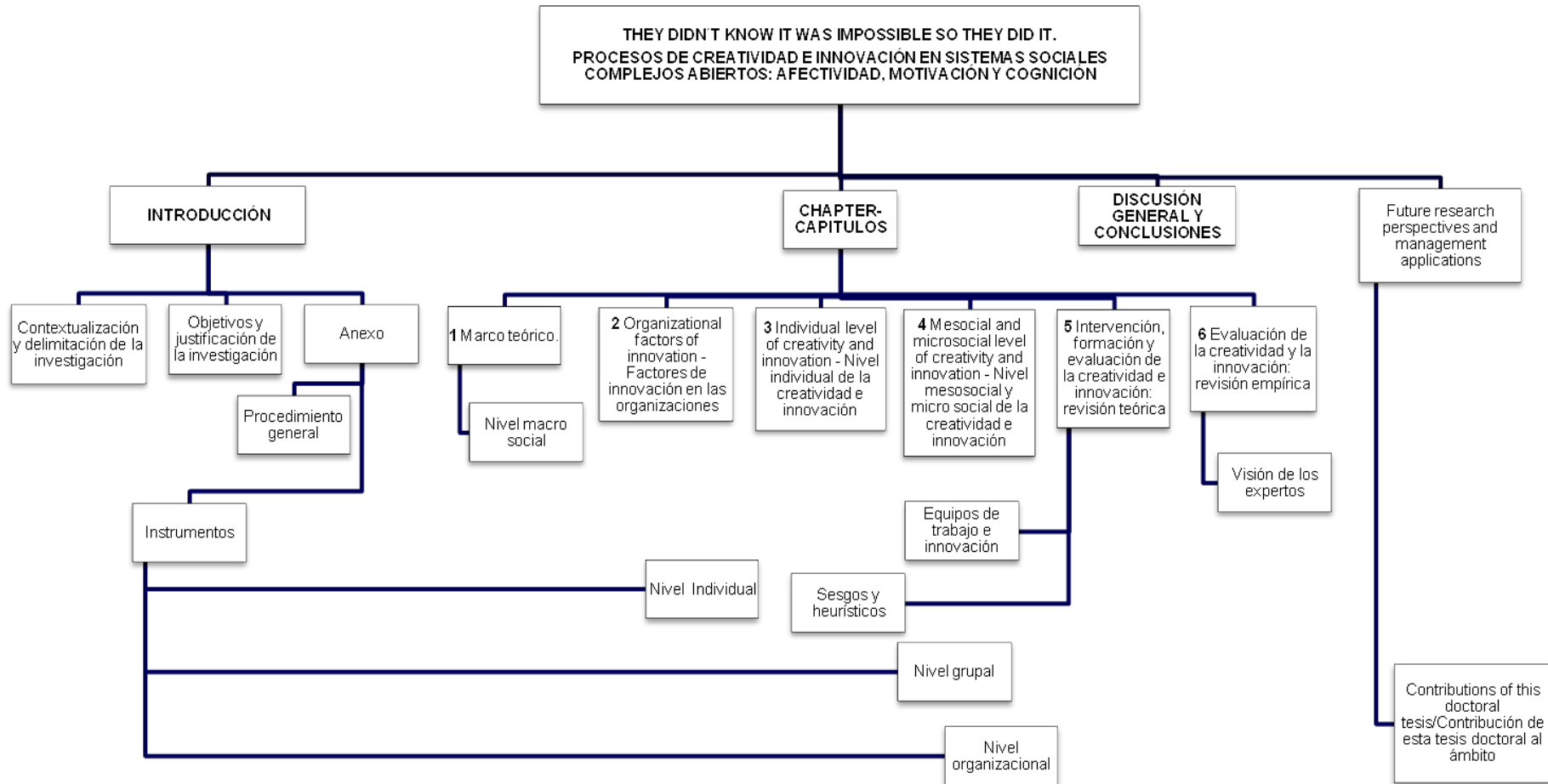


Figura 1: Contenido de la investigación

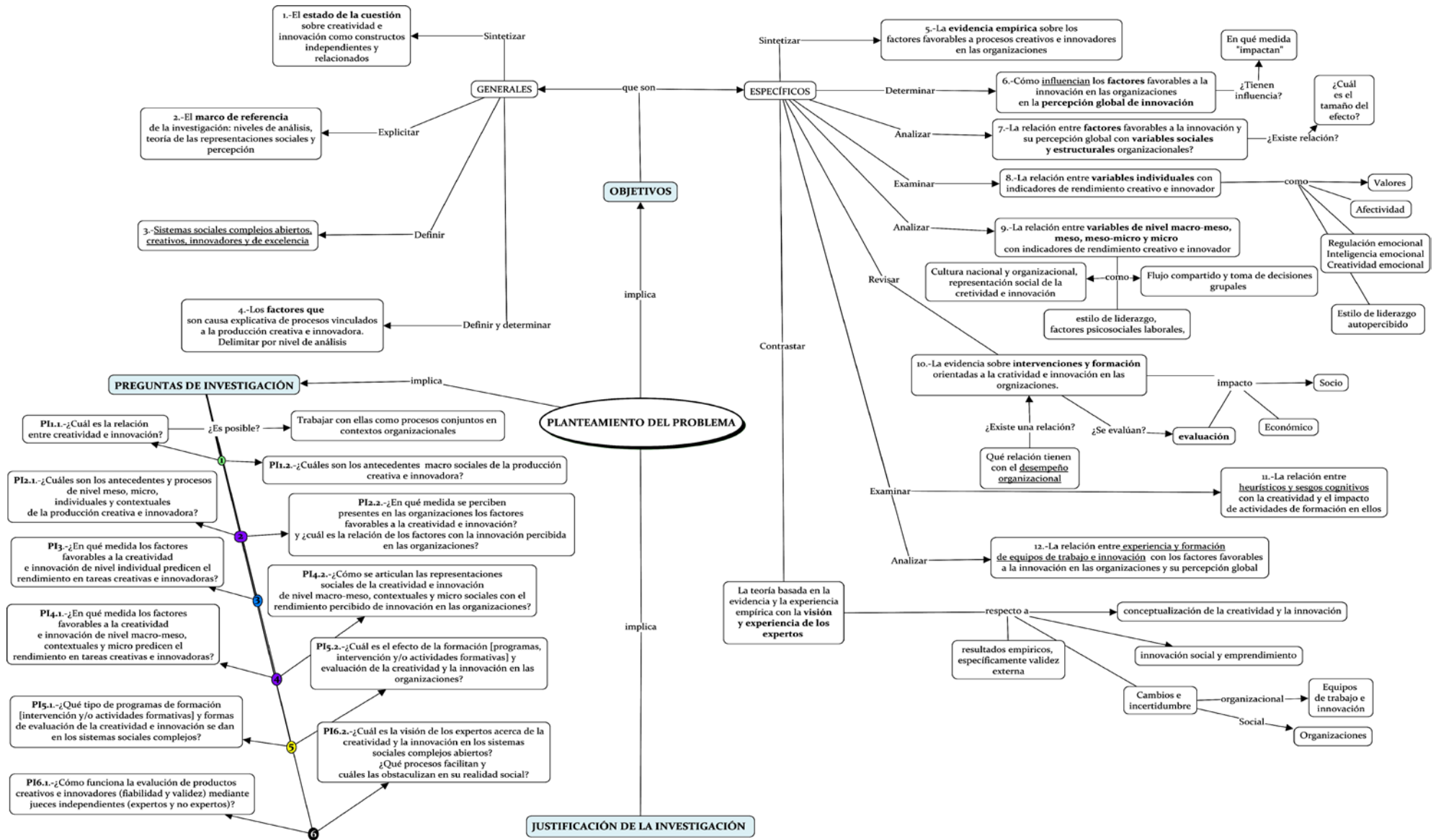


Figura 2: Delimitación del problema de investigación

They didn't know it was impossible so they did it

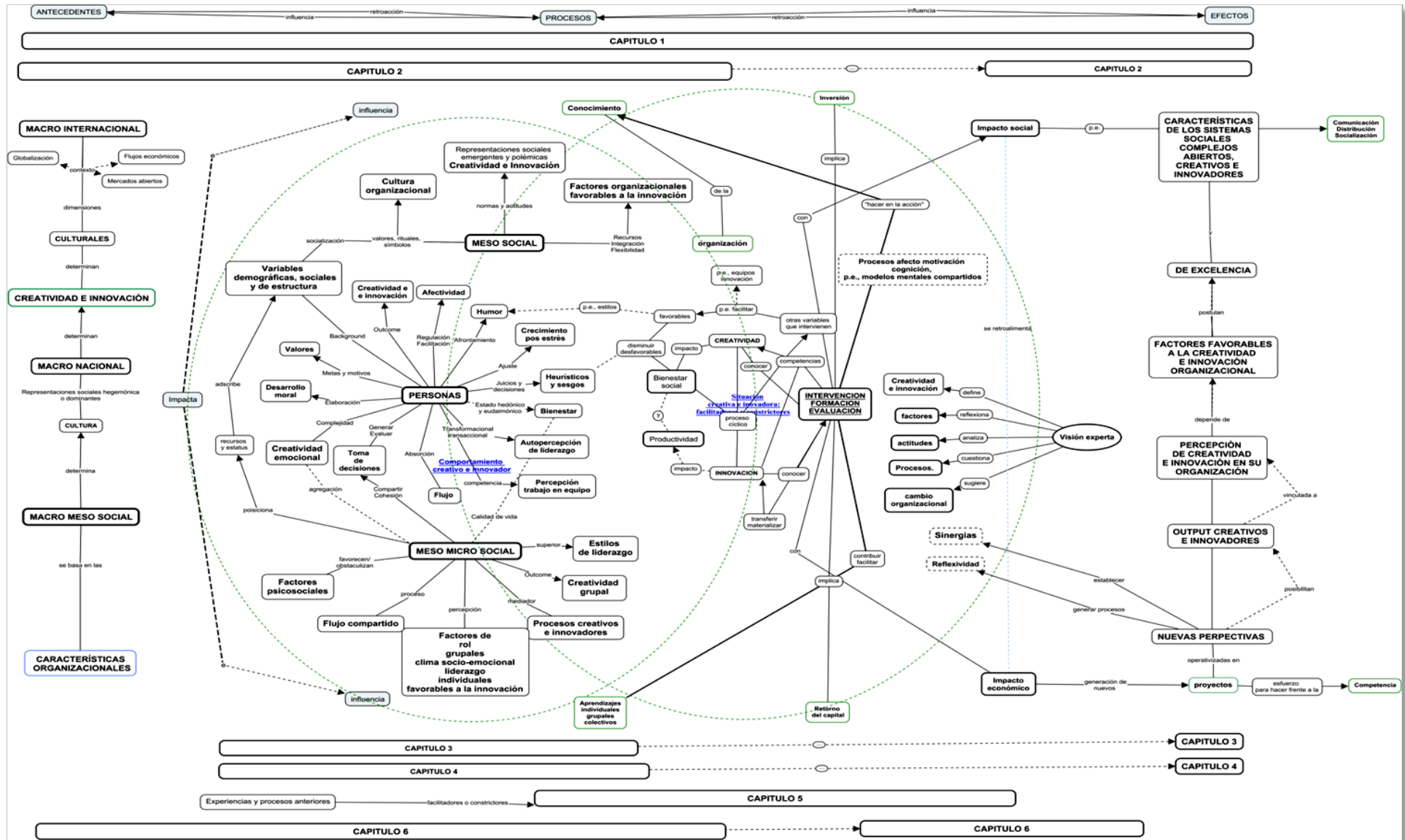


Figura 3: Modelo general postulado en esta investigación con los capítulos que la integran

## 1.4 CAPITULO 1

### 1.4.1 Creatividad

De las teorías existentes sobre creatividad e innovación se seleccionó la de la Gestalt argumentado en que Lewin (1951) reconocido psicólogo social del SXX adoptó y aplicó sus principios a su teoría de la personalidad y el desarrollo conocida posteriormente como teoría del campo psicológico (espacio vital, campo vital). En la misma enfatizó la interdependencia mutua entre las múltiples fuerzas que rodean a la persona, así como la centralidad de los procesos perceptivos e interpretativos. Este investigador fue uno de los primeros en estudiar la dinámica de grupo (Herman, 2015) y el desarrollo organizacional (Rogers, 1983; Scott, 2014). Es ampliamente considerado como el padre fundador de la gestión del cambio en las organizaciones (Cummings, Bridgman & Brown, 2016). En 2002 fue catalogado como el 18vo psicólogo más citado del SXX (Haggbloom et al., 2002). Un segundo argumento es la relevancia de la percepción y de las representaciones sociales en los procesos de creatividad e innovación que también se revisan en la teoría de la Gestalt. La percepción y el campo psicológico no se pueden entender sin los constructos o conceptos basados en la cultura que las personas utilizan para darle un sentido a su entorno, en este caso al laboral y a los procesos de innovación organizacional. Tajfel (reproducido en Doise & Elcherot, 2014, p.51) afirma “...*estos mitos que se denominan representaciones colectivas, representaciones sociales o estereotipos sociales (diferentes de los individuales) constituyen una parte crucial del marco global que influencia a aspectos del comportamiento social de los grupos de individuos*”.

Se seleccionó también la teoría de Weisberg justificado en que la creatividad ha sido conceptualizada en ella como un proceso de resolución de problemas. Este proceso se recoge posteriormente a nivel de grupal y organizacional (Amabile & Pratt, 2016; Basadur, 1997; Csikszentmihalyi, 2011; Gardner, 1983; Maslow, 1974; leerse Osborn (1953/1957/1963/1967); Parnes & Meadow (1959); Torrance, 1966; Sternberg, 1988; Wallas, 1926). Las ideas creativas son el resultado de intentar resolver un problema específico o alcanzar un objetivo particular. Por ejemplo, las teorías de la relatividad

de Einstein no fueron inspiraciones repentinas, sino que resultado de una enorme cantidad de problemas intelectuales que trataban de cerrar una discrepancia entre las leyes de la física y las del electromagnetismo tal como se entendían en ese momento (Csikszentmihalyi, 2011). La solución del problema mediante la toma de decisiones en grupo es considerada como uno de los aspectos más importantes del desempeño grupal y de las actividades gerenciales (Tran, 2004).

#### **1.4.2 Innovación**

Respecto a la elección de las teorías de innovación, señalar que el concepto surge a partir de la teoría económica de Schumpeter (1934/2012). Este es un investigador de referencia no solamente para el ámbito económico sino también para el ámbito social y organizacional debido a su trayectoria académica-investigadora. La teoría de la difusión de Rogers (1983), así como el modelo lineal de innovación junto a la primera es ampliamente utilizada a nivel macro y meso social. La teoría del aprendizaje social está ampliamente fundamentada a través del trabajo de Bandura (2009), que en este caso aporta en relación a los procesos de aprendizaje que suceden en contexto laboral, sobre todo a nivel de auto-eficacia. Las otras teorías se tienen en cuenta por la relevancia de las tecnologías en la actualidad y aunque son menos conocidas o utilizadas, también se ha encontrado que tienen sus adeptos.

A continuación, se explicita en forma sintética los contenidos revisados en el capítulo 1, de revisión o marco teórico de la investigación (ver figuras 4 y 5).



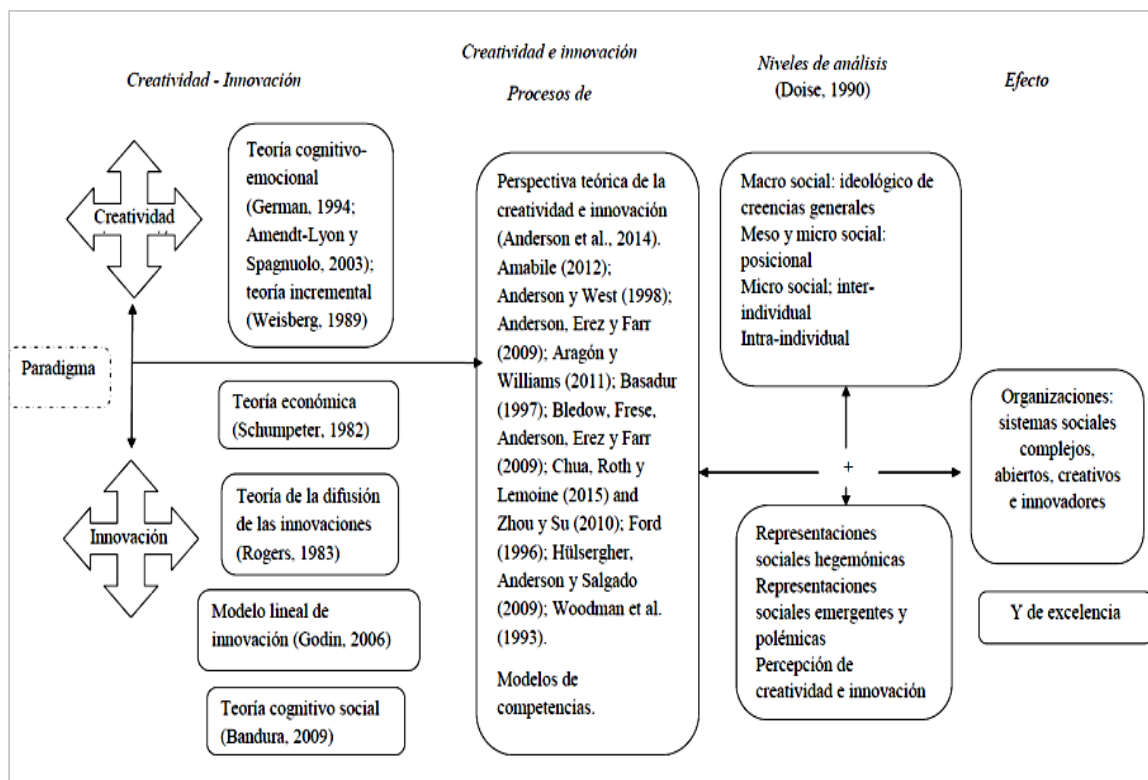


Figura 4. Visión del contenido que se revisa en la primera parte del capítulo 1

### 1.4.3 Estrategias metodológicas capítulo 1

Siempre que fue posible se utilizaron meta-análisis (APA, 2008; Sánchez-Meca, Marín-Martínez & López-López, 2011; Van den Noortgate, López-López, Marín-Martínez & Sánchez-Meca, 2015), argumentado o en base a las siguientes razones: los artículos individuales suelen dan cuenta de una situación, utilizan una metodología y una muestra concreta; las revisiones narrativas (sistemáticas o no) suelen consistir en la selección de un número determinado de artículos habitualmente limitados a resultados positivos y negativos (p.e., con resultados a favor o en contra de la efectividad de un determinado tratamiento) y con una valoración de las características metodológicas o la calidad científica atribuible a cada uno de los trabajos incluidos.

El meta-análisis sirve como una revisión cuantitativa para identificar variables que ya han sido estudiadas exhaustivamente (Hülsheger, Anderson & Salgado, 2009b). Aportan un mayor rigor tanto al proceso de selección de estudios como a la posterior integración y análisis de los resultados, permitiendo una mayor generalización. Esto

es, permiten identificar las contribuciones relativas de varios predictores que permiten sacar conclusiones con mayor definición (p.e., Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004; Anderson, Potocnik & Zhou, 2014; Hammond, Neff, Farr, Schwall & Zhao, 2011; Hülshager et al., 2009b; Hunter, Bedell & Mumford, 2007; Sarooghi, Libaers & Burkemper, 2015). Los meta-análisis permiten también que las correcciones estadísticas tengan en cuenta las distorsiones creadas por error de medición, el error de muestreo y otros artefactos inherentes a los estudios de investigación individuales. Esto es particularmente ventajoso para la investigación en las que hay estudios que utilizan tamaños de muestra relativamente pequeño. Por otra parte, las conclusiones extraídas tienden a ser más precisas que las de las revisiones narrativas (Hammond et al., 2011) y pueden contribuir a aclarar resultados inconsistentes que se encuentran frecuentemente en la investigación (Rosenthal & DiMatteo, 2001).

En la tradición más básica o inicial meta-analítica, se entrega una estimación ponderada (en base al  $N$  o a la inversa de la varianza) del tamaño del efecto (como tendencia central de la relación entre el antecedente o mediadores y p.e., la creatividad o innovación), así como una estimación de dispersión (si la misma es muy amplia y significativamente amplia, debe ser explicada por moderadores como el tipo de muestra, el tipo de VI, la medida de la variable dependiente, el tipo de cultura y otras características relevantes). Además, en el área de psicología organizacional se corrige el tamaño del efecto por la fiabilidad (atenuación del error de medida) y por el rango de restricción de la variable dependiente. Se estima también un intervalo de confianza<sup>1</sup> del tamaño del efecto que normalmente refiere a la probabilidad del 95% de

---

<sup>1</sup> En una distribución normal, el 95% de la población se encuentra en el intervalo de su media  $\pm 1,96$  veces su desviación estándar, lo que permite calcular entre qué valores estará el 95% de las medias de todas las muestras que hemos elegido al azar. El rango entre esos dos valores es lo que se denomina intervalo de confianza. La utilidad que tiene este IC del 95% es que permite estimar entre qué valores está el valor real del efecto, con una probabilidad de error del 5%. Si se quiere afinar más, se puede calcular el IC del 99% multiplicando la desviación estándar por 2,58 (en una distribución normal el 99% de la población se encuentra en el intervalo  $m \pm 2,58 s$ ) y se tendrá una probabilidad de error del 1%. Además, el IC informa sobre la precisión de estimación, ya que no será lo mismo estimar que el valor medio del efecto sea de .28 a .24 que de .18 a .27. Solo los estudios cuyo IC del 95% no crucen el cero tendrán significación estadística ( $p < 0.05$ ) y permiten rechazar la hipótesis nula. El intervalo de confianza en los meta-análisis se calculan con la media y la desviación estándar de los tamaños del efecto. El intervalo de credibilidad con la media y la desviación estándar corregida por los errores de medida o desatenuada y de restricción de rango de respuesta (Whitener, 1990).

que el efecto no sea cero. Este intervalo indica cual es el rango ( $\pm 5$ ) inferior y superior entre los que se sitúa el efecto. Si este intervalo no incluye el cero se rechaza la hipótesis nula y se acepta que existe un efecto real. Por otro lado, se estima un coeficiente de credibilidad o versión bayesiana del intervalo de confianza. Este se puede interpretar como un indicador de generalización o validez externa y se refiere a cuál es el rango en un margen del 80% en el que los nuevos resultados se situarán. Es decir, que si se repitiesen los estudios los resultados saldrían en un rango dado. En el área organizacional también pueden contribuir a la definición y medición de la creatividad y la innovación como un proceso conjunto (Anderson et al., 2014; Hammond et al., 2011; Hunter et al., 2007; Ma, 2009; Ma, 2006).

Finalmente, señalar como limitación potencial de los meta-análisis el sesgo de publicación o que se analizan estudios publicados que generalmente confirman las hipótesis planteadas (Giménez, 2012). El sesgo de selección o los criterios para incluir o excluir un estudio de análisis puede influenciar los resultados y la heterogeneidad entre los diferentes estudios que se combinan (lo que limitaría la certeza del tamaño del efecto estimado) aunque esto también sería posible de subsanar (Hunter et al., 2007).

### **1.5 Metodología de proyectos**

A continuación, se pasa a explicitar las estrategias metodológicas utilizadas para cumplir los objetivos de la investigación, abordar las preguntas de investigación y contrastar las hipótesis postuladas. Dado que el trabajar por proyectos es una metodología habitual en el grupo de investigación<sup>2</sup> que acoge a este proyecto de tesis, se la utilizó como estrategia de esfuerzo (PMI, 2017) compartido.

A continuación, se muestran los cinco proyectos que dieron marco a las tareas desarrolladas y que se muestran en forma de contenido empírico en esta tesis doctoral. Seguidamente se desglosan los mismos (figura A).

---

<sup>2</sup> Aunque no siempre sistematizada

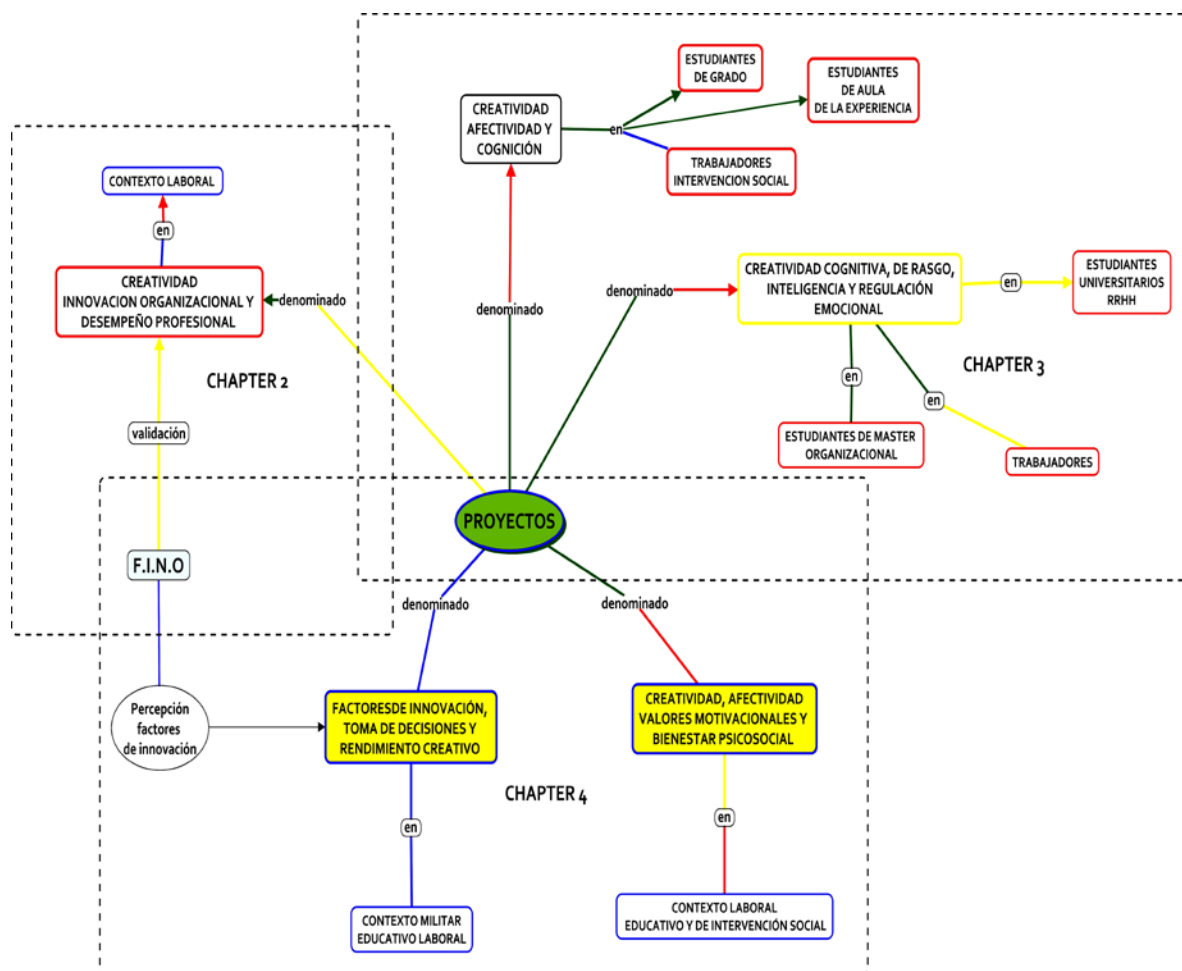


Figura A: Capítulos<sup>1</sup> y cinco proyectos en esta investigación

## 1.6 CAPÍTULO 2

*Proyecto: Creatividad, innovación organizacional y desempeño profesional.*

- El contenido y sus resultados se incluyen en el capítulo 2 de esta tesis doctoral (ver para una síntesis figuras 5, 8 y 9)
- Se mide la percepción de factores favorables a la creatividad e innovación en su organización, así como el desempeño profesional (de nivel individual)<sup>3</sup>.
- También se midió calidad de vida vinculada a la salud y al bienestar y síntomas de estrés<sup>4</sup> (Setterlind & Larsson, 1995).

<sup>3</sup> Con una escala que no se trabaja en esta investigación.

<sup>4</sup> Aunque los resultados encontrados no se registran en esta investigación.

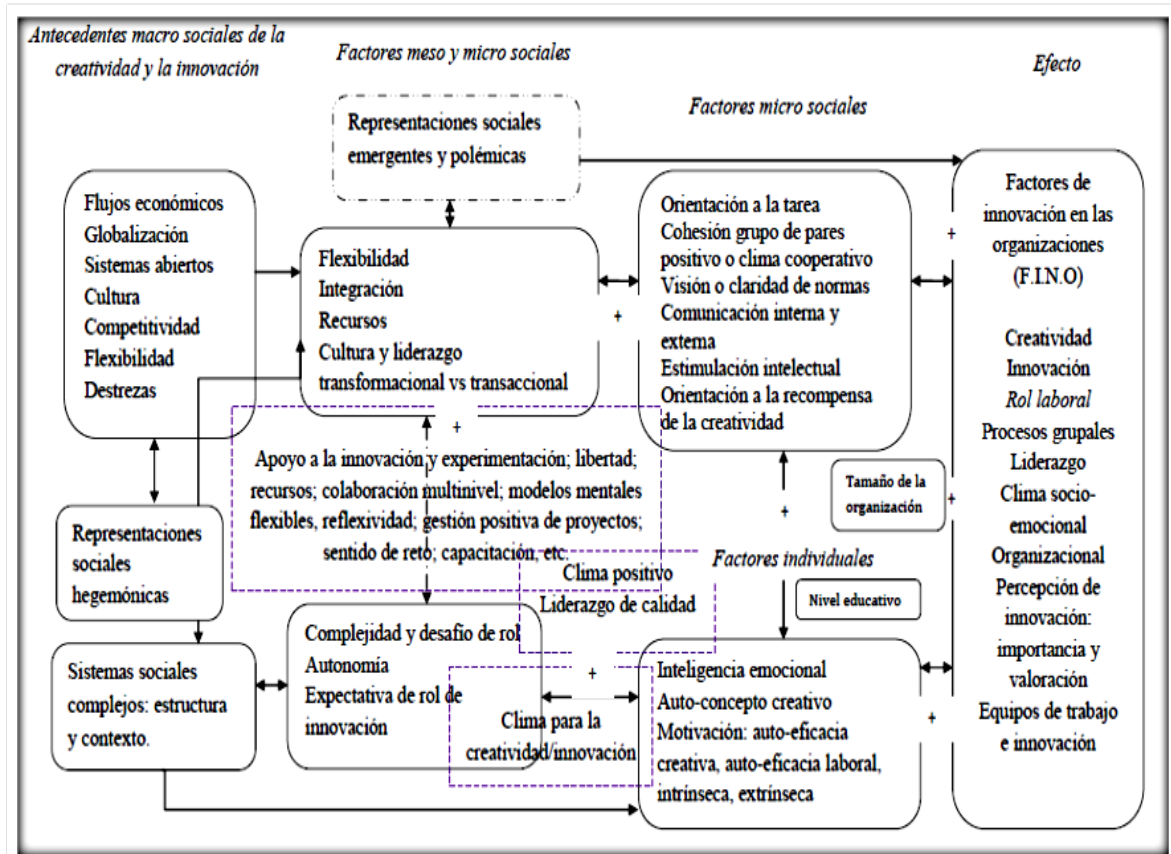


Figura 5: Visión general de las asociaciones que se revisan en la segunda parte del capítulo 1 y se postulan y analizan en el capítulo 2.

### 1.6.1 Estrategias metodológicas capítulo 2.

Se priorizó revisar e integrar meta-análisis tanto sobre antecedentes como sobre procesos mediadores de la creatividad e innovación (da Costa et al., 2014b; da Costa et al., 2015). Se optó por integrar todos los meta-análisis (publicados y no publicados), para hacer frente al sesgo de publicación o file drawer problema.

Para afrontar el sesgo de selección, se optó por utilizar todos los meta-análisis, encontrados sobre los constructos, al margen del área o línea de investigación (p.e., educación, psicología básica, social y organizacional). En este sentido, se integraron investigaciones que se relacionan muy poco. Se optó por asumir la heterogeneidad, aun sabiendo que una limitación importante es que la mayoría de los meta-análisis (aunque no todos) utilizan criterios que limitan la variabilidad cultural (p.e., usar solo publicaciones en inglés o sólo estudios publicados en revistas con revisión de pares



indexadas que no integran todas las revistas) y se apoyan mayormente en estudios anglosajones, de Europa occidental (Hunter et al., 2007) y de Asia en menor medida.

Una vez seleccionados los meta-análisis se redujeron todos los efectos a  $r$  (para tener un tamaño del efecto común –ver ventajas de la  $r$  en Rosenthal et al., 2001) ponderando los mismos por las muestras y estudios para estimar una tendencia central. De tal forma, se logró una base de evidencia sistemática para valorar la relevancia de antecedentes y mediadores –y los modelos que hacen referencia a ellos–.

La integración que se realizó es sencilla (entre otras limitaciones) porque los meta-análisis de segundo orden, están en su fase inicial. Éste tipo de método, pretende mejorar la precisión de la estimación de la meta-analítica de primer orden y contribuir a la búsqueda de conocimiento acumulativo (Schmidt & Oh, 2013). En base a las definiciones y reactivos típicos de cada antecedente y mediador presentes en los meta-análisis se construyó una escala de factores ambientales, conductas y actitudes colectivas favorables a la creatividad e innovación, es decir, percibidas en el ámbito organizacional y en las conductas de los integrantes de la organización.

Creación de un instrumento<sup>5</sup> socio-trópico<sup>6</sup> de metodología mixta. Esto es, se elaboró un instrumento que comienza solicitando a las personas que describan brevemente qué entienden por creatividad y qué por innovación en el contexto de su organización. Posteriormente se responden preguntas de escala y se finaliza con una dimensión de equipos de trabajo mixto.

---

<sup>5</sup> El F.I.N.O si bien es contestado individualmente y refleja la percepción que la persona tiene del clima y cultura de su organización, hace referencia a conductas, emociones y actitudes en el colectivo, así como a características de rol, procesos grupales, de liderazgo y factores de estructura organizacional. Se trata de una escala de contenido socio-trópico, esto es, compuestos de creencias, emociones y conductas percibidas por las personas, en las personas, grupos y estructuras de la organización.

<sup>6</sup> Se denomina de esta manera porque se basa en percepciones que se originan en un entorno social, son compartidas y se distribuyen en grupos y equipos de trabajo. Se presupone que dichas percepciones tienen funciones sociales y que pueden tener efectos adaptativos en el ámbito social y no solo en el personal. Cuando se habla de contenidos referidos a grupos y procesos sociales se quiere decir que, si bien las creencias, emociones e intenciones de conducta existen en las personas, su distribución y transmisión son características del colectivo y no de las individualidades. Este conjunto de patrones de conductas y actitudes distribuidos socialmente, unido a ciertas representaciones sociales sobre la creatividad y la innovación, se concibe que cumple funciones de regulación social y constituirían en parte el denominado clima y cultura organizacional (para una discusión de instrumentos de referentes socio-trópicos o colectivos véase De Rivera & Páez, 2007; Smith, Bond & Katigitsibasi, 2006; Gouveia & Clemente, 1998).

La validez de contenido se realizó a partir de la revisión de profesionales del área (expertos) y se examinó su validez psicométrica en base a una gran muestra heterogénea de trabajadores, lo que permitió crear una versión con validez de contenido, fiabilidad y validez estructural. La consulta a expertos se hizo en dos instancias, a) como piloto y b) al finalizar la recogida de datos. En la instancia b se buscaba ajustar la validez de contenido de los ítems y en su caso, mejorar la escala. Las sugerencias recibidas aunadas a la nueva literatura científica y lo aprendido en el proceso de validación de la primera versión dieron lugar a una nueva versión del F.I.N.O, esa es la que se adjunta en esta tesis doctoral y no está validada.

A continuación, se muestran las variables de nivel individual estudiadas en esta investigación (figura 6).

Anexo 1. Procesos de creatividad e innovación en sistemas sociales complejos abiertos: afectividad, motivación y cognición

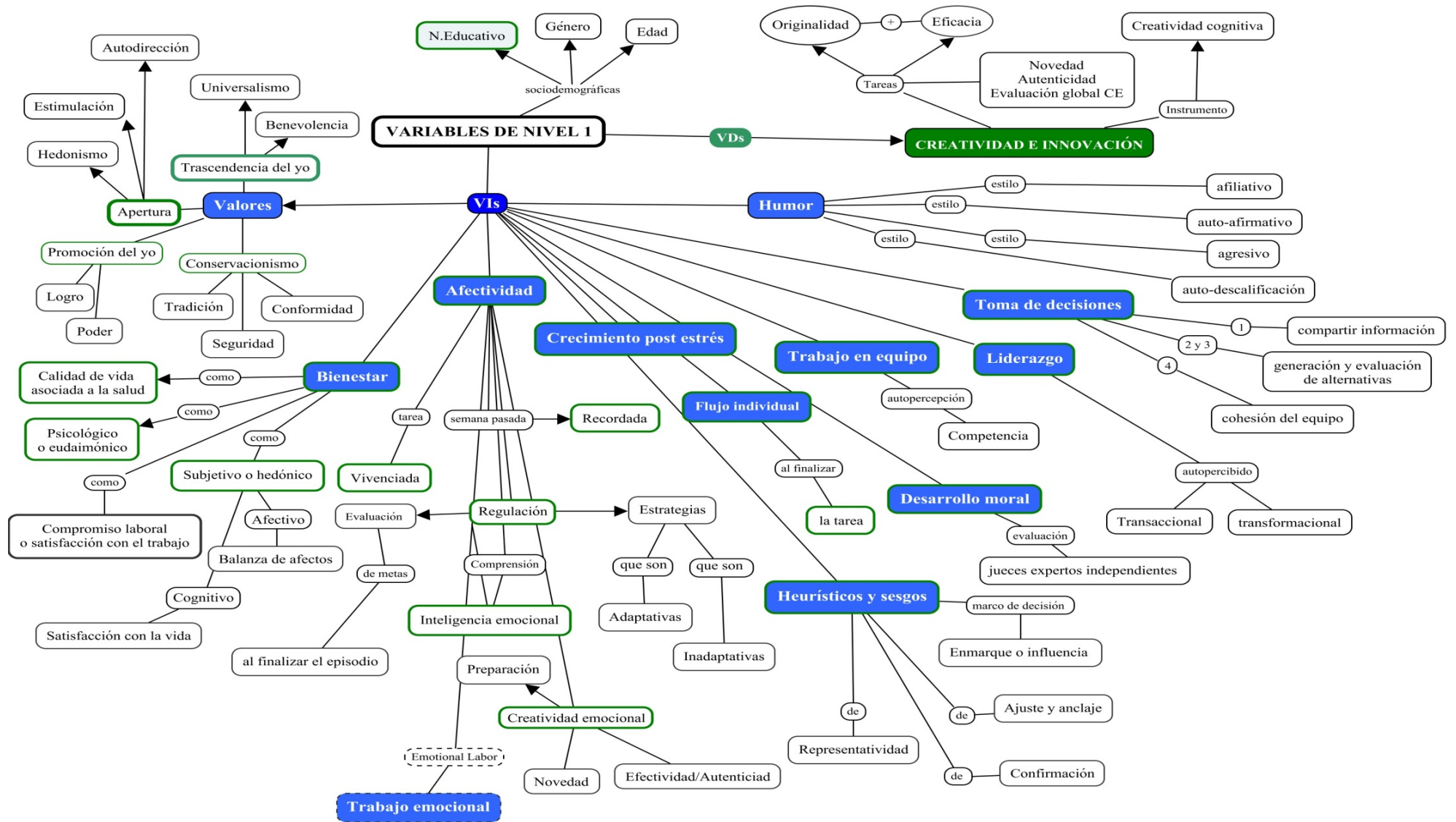


Figura 6: Variables de nivel individual estudiadas en esta investigación

### **1.7 CAPITULO 3**

Una síntesis de lo postulado y revisado en este capítulo, de nivel individual se pueden ver a continuación (ver figuras 8 y 9).

*Proyecto: Creatividad, afectividad y cognición*

- Incluía variables como creatividad cognitiva (narrativa y gráfica), afectividad, sesgos cognitivos<sup>7</sup>, creatividad emocional, metas obtenidas luego de una experiencia emocional intensa y ajuste al cambio.
- Las tareas y escalas de este proyecto fueron respondidas en dos países y dos comunidades autónomas de uno de los países.
- La muestra quedó compuesta por alumnos de grado, de aula de la experiencia y trabajadores de la intervención social.
- Está publicado un piloto de la condición experimental (da Costa & Páez, 2015).
- En esta tesis doctoral se exponen los resultados del proyecto completo.

*Proyecto: Creatividad cognitiva, de rasgo, inteligencia y regulación emocional*

- Incluyó como variables la originalidad, eficacia y autenticidad de las respuestas dadas a una situación de conflicto laboral como medida de creatividad, creatividad emocional, la dimensión de regulación emocional de inteligencia emocional, la regulación emocional (auto y hetero percibida) y humor.
- La muestra quedó compuesta por alumnos que trabajaban y estudiaban un máster y eran de dos comunidades autónomas.
- Algunas de las escalas de regulación fueron respondidas en al menos cinco países por estudiantes y trabajadores y cuatro comunidades autónomas, participando también las dos primeras (aunque era otro proyecto y otra muestra).

---

<sup>7</sup> Que se revisan posteriormente en el capítulo 5 de esta tesis doctoral

- De este proyecto está publicado el artículo al que corresponde el extended summary que se muestra en el estudio 2a de esta investigación (da Costa et al., 2014b).
- El estudio 2b se encuentran al momento de cierre de esta tesis doctoral en proceso de publicación en formato capítulo de libro.
- El contenido y los resultados, de estos proyectos se desarrollan en el capítulo 3 de esta tesis doctoral. Este capítulo 3 mide variables de nivel individual

### **1.7.1 Estrategias metodológicas capítulo 3**

Realización de un estudio experimental, induciendo alta y baja afectividad positiva y contrastando sus efectos en diferentes tareas creativas (primer proyecto).

Contrastar la fiabilidad, validez estructural mediante análisis factorial confirmatorio y la validez de criterio de medidas de regulación emocional.

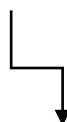
Poner los rasgos de regulación en relación con tareas creativas semánticas y de resolución de una situación laboral conflictiva.

Contrastar la regulación y creatividad emocional con indicadores de creatividad tanto cognitivos como de mayor validez externa.

### **1.7.2 Viene del capítulo 3**

- Un estudio 2c se encuentran al momento de cierre de esta tesis doctoral en proceso de publicación en formato capítulo de libro.

### **1.8 CAPITULO 4**



*Proyecto: Factores de innovación, toma de decisiones y rendimiento creativo*

- El contenido y los resultados de este proyecto (excepto el estudio 2c) se desarrollan mayoritariamente en el capítulo 4 de esta tesis doctoral (estudios 1a hasta 1d) (ver figuras 8 y 9)
- Este proyecto comparte con el denominado: creatividad, innovación organizacional y desempeño profesional (capítulo 2) un instrumento (F.I.N.O).
- Mide (además de los factores favorables a la creatividad e innovación organizacional) variables de nivel meso como liderazgo auto y hetero-

evaluado, toma de decisiones grupales, flujo colectivo, tareas de creatividad grupal, y variables individuales como afectividad, valores, tareas de creatividad individual, toma de decisiones, obediencia a la autoridad y propuesta de resolución de un conflicto.

- Fue realizado en su totalidad en contexto militar, con cadetes en su última etapa de formación.
- El instrumento F.I.N.O fue aplicado en dos contextos de producción: laboral y militar, en cinco países (4 para el primer contexto y 1 para el segundo).
- Los estudios pertenecientes a este proyecto, que aparecen en este capítulo no han sido publicados al cierre de esta tesis doctoral.
- El resultado y los contenidos de este proyecto han sido presentados en congresos (ver CV) e inclusive una conferencia internacional durante el año 2017.

*Proyecto: Creatividad, afectividad, valores motivacionales y bienestar psicosocial*

- Incluye variables de nivel meso (cultura organizacional), micro (factores psicosociales) e individuales (bienestar hedónico y eudaimónico, afectividad, calidad de vida vinculada a la salud, valores, creatividad emocional, trabajo emocional<sup>8</sup>, creatividad cognitiva, efectos conductuales, somáticos y cognitivos del estrés, compromiso laboral o satisfacción con el trabajo y compromiso con él<sup>9</sup>) y propuestas de mejora en la organización (originalidad y eficacia).
- Las variables fueron respondidas por trabajadores de la educación (infantil, primaria y secundaria) e intervención social de al menos cuatro contextos laborales y tres países: España (CAV); Chile y Uruguay.
- De este proyecto fueron publicados tres capítulos de libro, dos han sido aprobados y uno está en fase de revisión. En el capítulo 4 de esta tesis doctoral se presenta una síntesis de los mejores resultados.

A continuación se muestran las variables de nivel meso, micro y meso-micro estudiadas en esta investigación (figura 7)

---

<sup>8</sup> Los resultados de esta variable no se registran en esta tesis doctoral.

<sup>9</sup> Los resultados de esta variable no se registran en esta tesis doctoral

*They didn't know it was impossible so they did it*

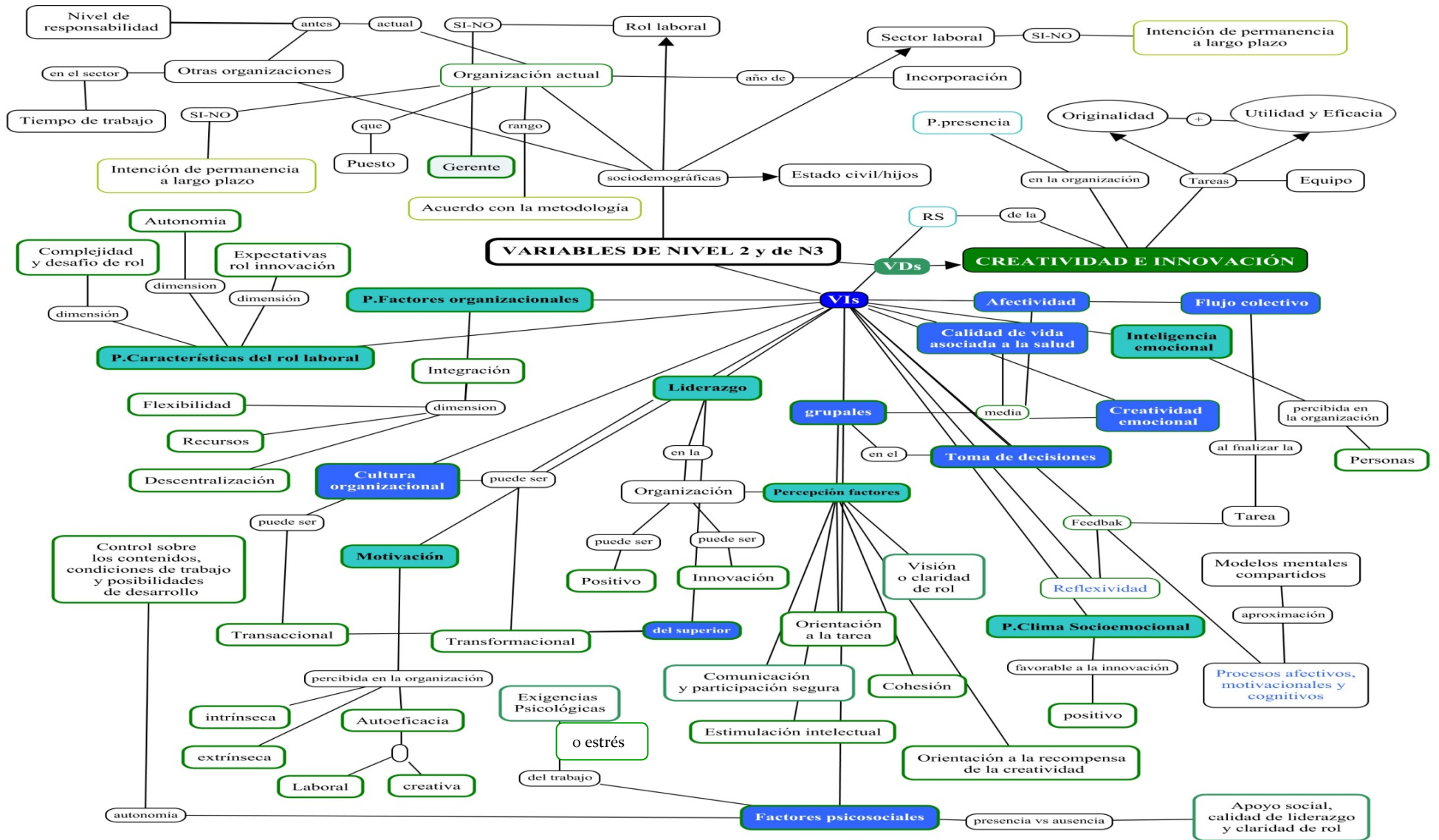


Figura 7: Variables de nivel meso, micro y meso-micro estudiadas en esta investigación

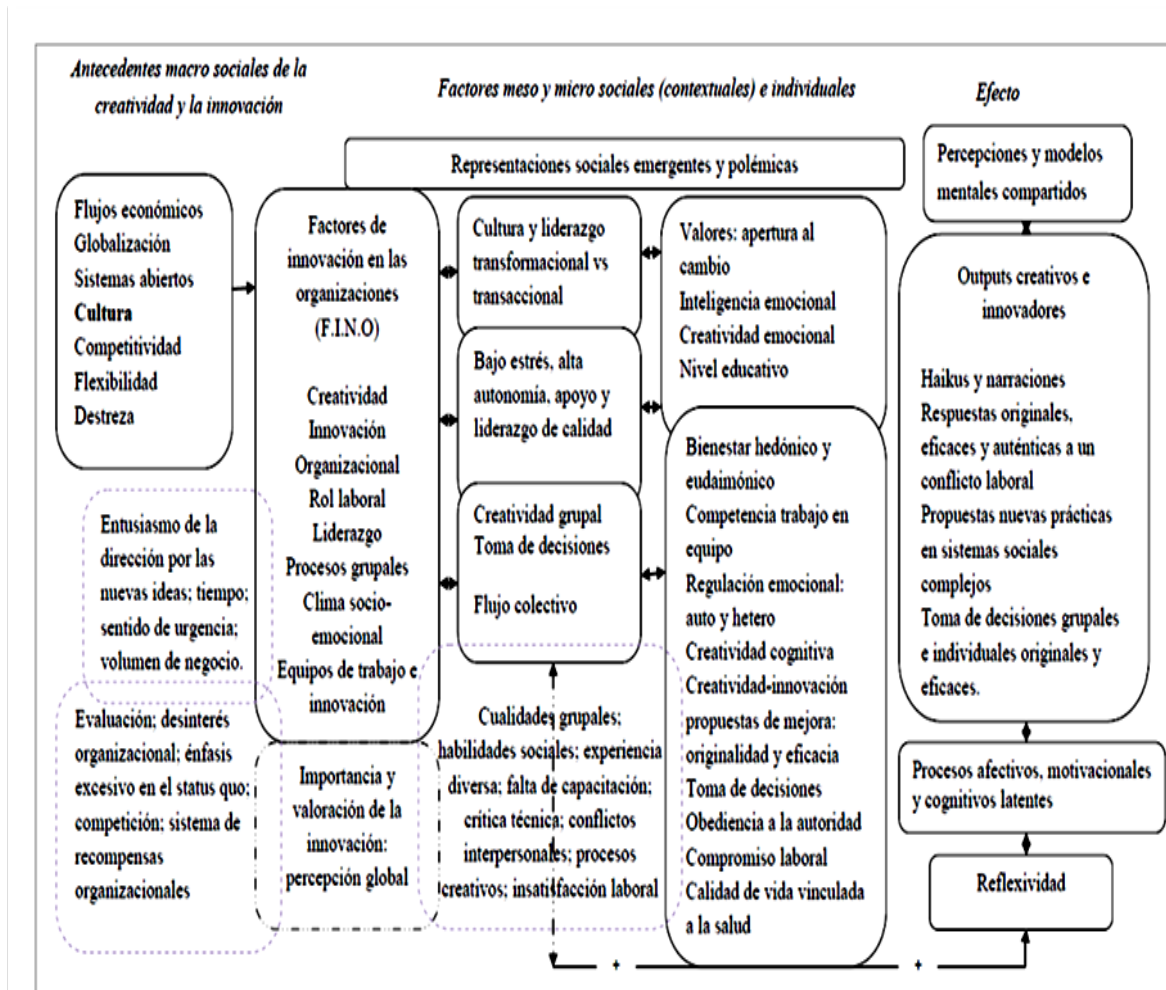


Figura 8: Visión general de la asociación que se postula y revisa en los capítulos 2, 3 y 4



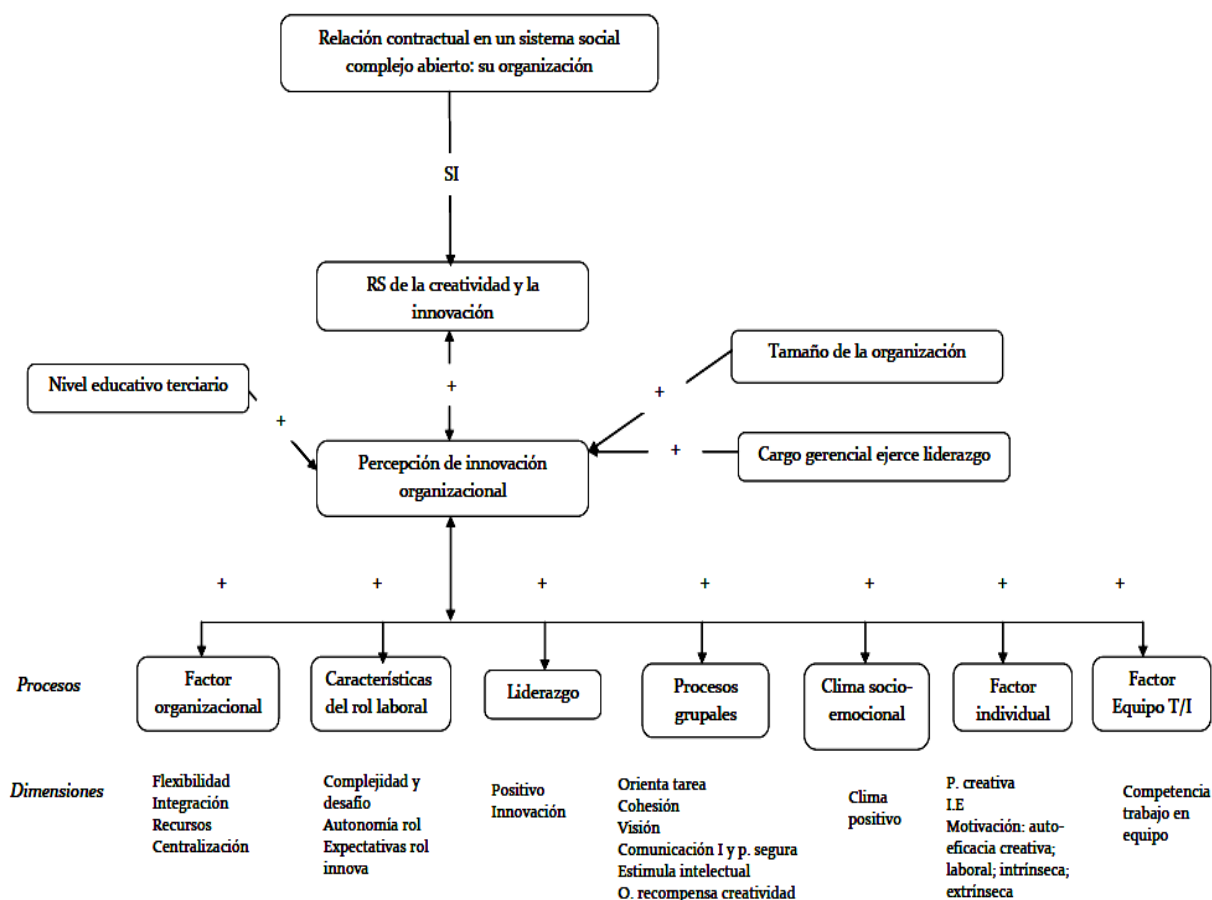


Figura 9: Visión de las asociaciones postuladas de la escala F.I.N.O y analizadas en los capítulos 2, 3 y 4

### 1.8.1 Estrategias metodológicas capítulo 4

Analizar la estructura interna de cada instrumento (fiabilidad, análisis de componentes principales, y confirmatorio).

Conocer la validez estructural y convergente de la escala F.I.N.O, utilizando para ello las escalas utilizadas en esta investigación, además de la percepción global de innovación del propio instrumento como variable criterio. Se examinó la validez psicométrica en base a una gran muestra heterogénea de personas con relación contractual, lo que permitió crear una versión con validez de contenido, fiabilidad y validez estructural.

Además de la ya mencionada escala F.I.N.O que contiene todos los niveles de análisis, se utilizó para medir los niveles meso-micro un instrumento cuantitativo de

cultura organizacional y una escala de liderazgo transaccional y transformacional (ésta última había sido validada en contexto secular y militar latinoamericano). La escala de liderazgo (Bass & Avolio, 1992 adaptada por Castro Solano, Nader & Casullo, 2004b), que está disponible para ser respondida en relación al superior, en el proyecto utilizado fue respondida también en referencia al liderazgo referenciado. Para esto, fue necesario adaptar la escala. Para medir los factores psicosociales se utilizaron tres dimensiones de la escala *CoPsoQ-Istas21* (versión 1.5) validada y ampliamente utilizada por el sector sindical en contexto español (entre otros). Dado que, en uno de los países en que se aplicó dicho instrumento tenían una versión adaptada al contexto, se buscó conocer la validez convergente de ambas versiones.

Para llevar a cabo los análisis cuantitativos se utilizaron los programas SPSS (IBM, 2016), Amos (Arbuckle, 2012) y Mplus (Muthén & Muthén, 2017). Los dos primeros son aportados por la organización a sus investigadores. Para analizar las representaciones sociales de la creatividad e innovación se utilizó el programa Alceste (Image, 2015) de análisis lexical, que permite descubrir estructuras de asociación entre palabras e inferir estructuras de significado. Dicha elección se sustenta en el apoyo académico y de publicación que tiene este programa<sup>10</sup>. Dado que, las definiciones dadas por los

---

<sup>10</sup> The Alceste programme uses written or transcribed language as its base material (Reinert, 1996). In this method, the initial text is broken down into elementary context units (ECU), which approximately coincide with the length of a sentence (units are determined both by the number of words analyzed and in accordance with punctuation). Only complete words are analyzed (nouns, verbs, adjectives, adverbs) and all articles, pronouns and conjunctions are excluded. The "whole words" are then reduced to their root (for example, "democracy" would also include "democratic", etc.). A corpus of 595 textual units was extracted from the responses on creativity and innovation given by the military sample, while this figure for the civilian employee sample was 614. The final corpus was analyzed in accordance with its presence in the ECUs. These and the reduced forms are cross referenced to form a contingency table which shows the distribution of the vocabulary across the ECUs. A squared distance matrix is then calculated on the basis of this table, with two ECUs being considered close to each other to the extent that they share some words. Co-occurrences between words are analyzed using the Chi squared statistic. For example, the ECU "creativity means resolving problems in the context of the military academy" and the ECU "creativity is solving problems in a novel way in the military academy" are close to each other, because they share the words *problem* and *military academy*. Moreover, resolve and solve co-occur with problem in other ECUs and are semantically similar. A descending hierarchical cluster analysis is conducted in the squared distance matrix, resulting in a set of ECU classes that differentiate vocabulary between classes. This extraction of words which co-occur and which are grouped into classes helps researchers interpret texts, enabling the identification of the main "lexical universes" present in the corpus (Reinert, 1993). Once these classes have been identified, we can determine whether they are associated with "passive" variables, i.e. those not used to create the classes. In this case, these would be the sociodemographic variables and the terciles regarding innovation perception, as well as the factors

trabajadores provenían de distintos países y contextos laborales, se optó por utilizar la totalidad de la muestra del colegio militar y una selección estadísticamente aleatoria de dicha *N* en la muestra de trabajadores.

Se aplicaron los procedimientos de mediación múltiple y secuencial de Preacher & Hayes (2008) para contrastar que los factores meso como la cultura organizacional a través de la mediación del liderazgo influyen en la percepción de innovación organizacional.

En contexto militar se midió la obediencia a la autoridad mediante un diseño experimental (cinco escenarios por dos condiciones experimentales de orden opuesto de evaluación a los pares que disparan y no disparan) en el marco del estudio de Milgram (1974) y el escenario de My Lai (Rielly, 2010). Se contaba con resultados de estudios previos tanto de Milgram como del escenario, en forma independiente. Además de la obediencia a la autoridad, se examinan respuestas cognitivas y afectivas a la orden anti-normativa. Esto es, se obtuvo la situación o clima emocional en referencia a la situación experimental, la afectividad individual, la evaluación normativa, socio-cognitivo-afectivo y de regulación emocional. Las respuestas y estructuras obtenidas con el programa Alceste sobre creatividad e innovación, se contrastan con variables antecedentes, mediadoras y de percepción de innovación.

---

conduces to innovation in the organization. It is worth highlighting the fact that, firstly, this procedure is blind to the meaning of the words, and secondly, that it follows an inductive logic. In other words, the programme compares all the textual units (ECUs) which make up the corpus and categorizes them according to their similarity. After the programme search for potential associations between each lexical class and the "passive" or "independent" contextual variables. These are the variables having not being entered into the process of creation of lexical classes and are included later in the analysis such as the aforementioned tertiles of perceived innovation, safety communication and so on. The involvement of the researchers in the textual analysis process is therefore fairly limited. By extracting classes and fragments automatically, ALCESTE eliminates part of the interpretative "burden" intrinsic to any similar process based on content or discourse analysis. Nevertheless, some interpretative analysis is required. Firstly, the semantic structure underlying the class is examined; and secondly, the fragments which ALCESTE identifies as most clearly associated with each lexical class are examined. Subsequently, researchers analyze the association of these structures with the passive variables (e.g. communication level, innovation level), before examining their internal consistency and the level of compatibility with the general arguments developed in other extracts associated with the class in question (Klein & Licata, 2003). Finally, a tri-croisé or cross data analysis compares the corpus with the different levels of the passive or "independent" variables as a complementary aid to understanding the results. It should be noted that the tri-croisé analysis does not use lexical classes or semantic structures, but rather directly analyzes the words associated with each other at each level of the independent or passive variable.

Esto ha permitido examinar la relación entre estructuras de creencias, actitudes y conductas percibidas. Este proceso se realiza también con las respuestas de obediencia a la autoridad.

Utilizar métodos de recogida de datos complementarios (Lukas & Santiago, 2009) como p.e., a) preguntar a las personas qué entienden por creatividad e innovación en el contexto de su organización permitió conocer las representaciones de dichos constructos así como en qué medida se relacionaban con las respuestas cuantitativas sobre la percepción de factores de innovación y b) solicitar describir a las personas prácticas adecuadas, inadecuadas y nuevas prácticas se esperaba que diera cuenta de la medida en que lo cuantitativo puede ser enriquecido por la narrativa y viceversa para una mayor comprensión y contextualización de resultados en sistemas sociales complejos. El análisis temático de buenas y malas prácticas permitió revestir de significado el perfil de fortalezas y debilidades psicosociales analizadas en el segundo proyecto.

Para evaluar la originalidad y eficacia de las respuestas dadas a una situación de conflicto en contexto militar, así como para evaluar las respuestas de obediencia se utilizaron las estrategias de regulación emocional de escalas validadas en esta investigación. Los productos creativos fueron evaluados por jueces expertos e independientes aplicando (entre otros) el método CAT (Amabile, 1996; Baer & McKool, 2009; Angelo & Cross, 1993). También se solicitó a jueces expertos que clasificaran las respuestas de obediencia/no obediencia a la autoridad en los estadios de Kohlberg (1992). Dichas puntuaciones se utilizaron en los análisis de estructura lexical de dichas respuestas con el programa Alceste.

Para sintetizar las respuestas de adecuadas, inadecuadas y nuevas prácticas en los informes generales y específicos entregados a los centros educativos y de intervención social se utilizaron las dimensiones del instrumento F.I.N.O. Se entregaron informes, se realizaron instancias de reflexión grupal a partir de los resultados encontrados tanto con niveles superiores, mandos intermedios como con trabajadores, en distintas instancias y países. Una estrategia fueron las sesiones de reflexividad sobre los resultados obtenidos en las encuesta.

## **1.9.- CAPITULO 5**

- Contiene una revisión teórica
- Contiene un estudio del proyecto: creatividad, afectividad, sesgos cognitivos
- Contiene un estudio del proyecto: factores de innovación, toma de decisiones y rendimiento creativo en contexto militar.

En síntesis, el desarrollo de los proyectos permitió un acercamiento como investigadores, a las realidades de sistemas sociales complejos y a la situación creativa e innovadora de las mismas. También permitió un acercamiento a las situaciones facilitadoras y constrictoras de la creatividad e innovación en las que estamos inmersos. Esto es, la pasación de los instrumentos fue in situ en al menos tres de los seis países participantes (casi dos meses de estancia); hubo un fuerte trabajo de colaboración con grupos de investigación y profesionales de todos los países donde se obtuvieron las distintas muestras, además de convenios entre universidades e interacciones durante los procesos. Una fortaleza de los proyectos fue la enorme colaboración de los estudiantes, trabajadores y líderes que hacen parte de sistemas sociales complejos abiertos. A continuación, se muestra una síntesis del contenido del capítulo 5 (ver figura 5, para estudio 2 de este capítulo ver también figura 8 y para estudio 3 figura 9).

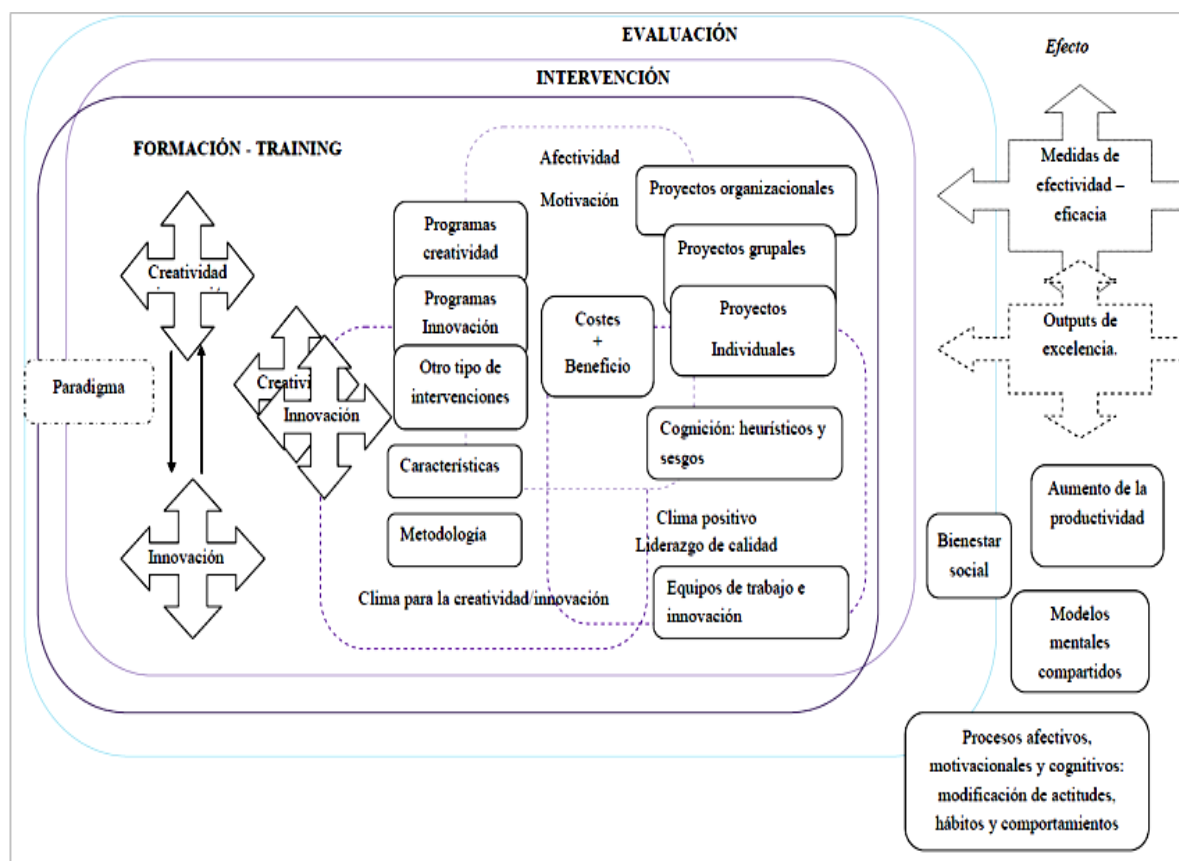


Figura 10: Visión del contenido revisado en el capítulo 5

### 1.9.1.- Estrategias metodológicas capítulo 5

Se tuvieron en cuenta los proyectos anteriormente mencionados.

Se hizo acopio de la experiencia de investigadores involucrados en esta tesis como profesionales de la educación en sistemas sociales complejos (primer, segundo y tercer sector) y formados en alguno de los casos por homólogos (equipos de trabajo e innovación) o con experiencia doctoral en sesgos cognitivos.

Se siguió el proceso de las revisiones meta-analíticas, anteriormente citadas (metodología de la investigación) en el estudio 1 que integra todos los meta-análisis – publicados o no- sobre los efectos de la intervención, formación y evaluación de la creatividad e innovación. La revisión de los tipos de programa o instrumentos de formación con mayor tamaño del efecto sirvieron para determinar los contenidos para programas de formación.

Se tuvieron en cuenta los estudios sobre formación en creatividad de Garaigordobil<sup>11</sup> y se integraron, encontrándose un resultado convergente con los de la integración meta-analítica.

Se sumaron a lecciones aprendidas un conjunto de propuestas de intervención-formación con evaluación presentadas en distintas instancias y que por distintas razones no tuvieron éxito.

- Durante el año 2012 quien postula al título de Dr. propuso como TFM un programa formación (evaluación pre-post) para la población joven (universitarios en su último año de carrera) con el valor añadido de las emociones;
- durante el año 2013, contribuyó al diseño de la evaluación (pre-post) de un estudio longitudinal sobre competencias socio-emocionales y teatro activo para trabajadores en activo);
- Durante el año 2014, una propuesta (diseño longitudinal con evaluación pre-post) de investigación – acción para realizar durante un curso escolar dirigido a estudiantes de máster aplicados. La misma (que pretendía ser un estudio empírico de esta tesis) incorporaba medidas de satisfacción con la enseñanza, rendimiento académico, creatividad, obstáculos al pensamiento creativo, emociones, roles de equipo, bienestar subjetivo y flujo académico, toma de decisiones (Tran, Páez & Sánchez, 2012) así como evaluación de la satisfacción y utilidad de técnicas creativas.
- Durante el año 2015, se presentó parte de las propuestas de los proyectos del nivel individual (adaptadas y separadas) a un organismo del segundo sector para aplicar a parados de media – larga duración.
- Finalmente, durante el año 2016 se presentó un diseño cuasi-experimental con grupo control (longitudinal) a un centro de diseño gráfico público de ciclo básico, medio y superior. La propuesta incluía un concurso de diseño al ciclo superior (abierto al ciclo medio) y un programa de creatividad para el ciclo inicial en el marco de un curso de creatividad ya existente en su formación

---

<sup>11</sup> Investigadora de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, ampliamente reconocida por ser esta una de sus líneas de investigación <http://www.sc.ehu.es/ptwgalam/>

reglada. En la propuesta se tomaban en cuenta variables como personalidad creativa, humor, capacidad para imaginar, creatividad e inteligencia emocional, liderazgo, autoestima y auto-eficacia, diferencia de género, clima organizacional/aula favorable a la creatividad, afectividad y flujo individual y colectivo entre otras. La propuesta incluía medir los factores de innovación en la organización en el profesorado del centro educativo.

Durante el año 2016, aceptar una propuesta colaborativa de un colega u homólogo chileno sobre sesgos, lo que permitió la co-autoría en un artículo sobre evaluación de impacto de un programa de pensamiento crítico en sesgo de representatividad de los estudiantes. Las tareas de rendimiento que se utilizan para evaluar este sesgo fueron adaptadas del original y generadas para el denominado primer proyecto en el nivel individual de esta tesis doctoral.

### 1.10.- CAPITULO 6

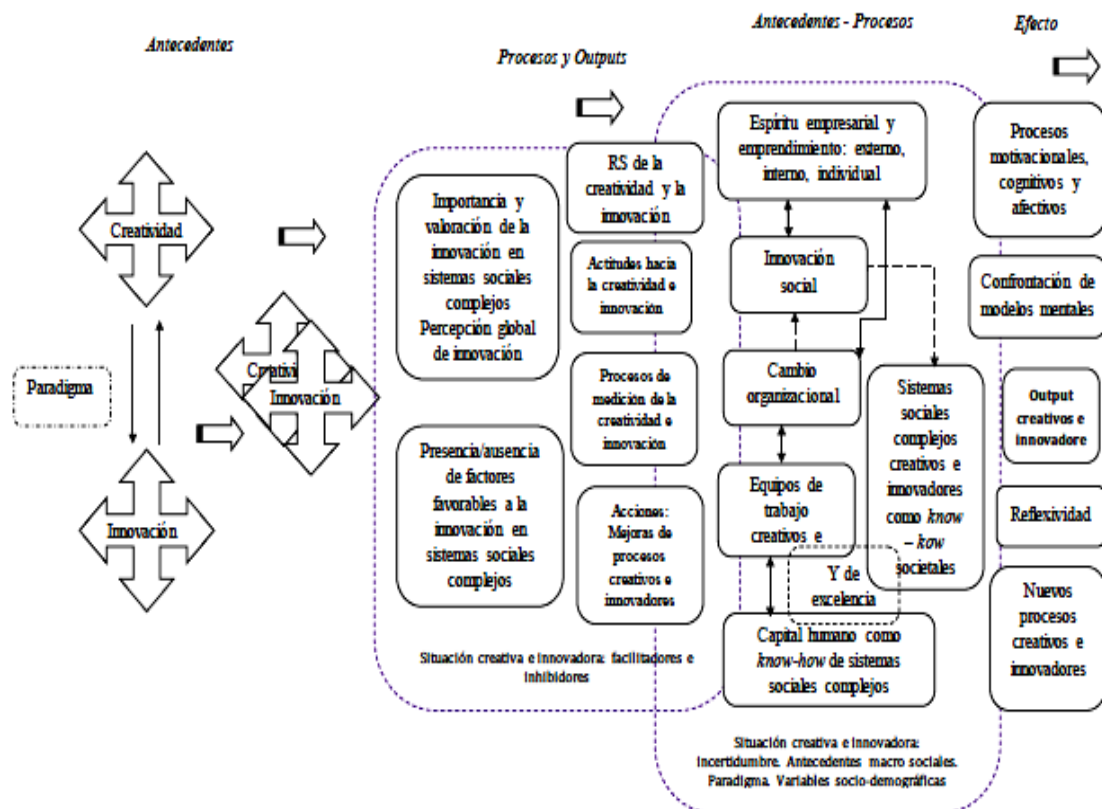


Figura 11: Visión del contenido revisado en el capítulo 6



### **1.10.1 Estrategias metodológicas capítulo 6**

Solicitar colaboración a jueces expertos con más de 10 años en el ámbito (Artola et al., 2012), no expertos y al propio alumnado. Los jueces fueron locales, nacionales e internacionales.

Utilizar la entrevista semi-estructurada como procedimiento para recoger la información de profesionales del ámbito de las organizaciones, trabajando en proyectos innovadores, creatividad y/o innovación. También se solicitó la colaboración de profesionales representantes de los principales sindicatos vascos y españoles. Dado que las personas entrevistadas están insertas en instituciones de investigación y formación/consultoría fue posible contrastar cualitativamente la validez externa y aplicabilidad de la mejora de los factores favorables a la innovación evidenciados por la integración de meta-análisis

Entregar una síntesis de los resultados encontrados a dichos expertos, esperando difundir los mismos entre los profesionales del ámbito. La lectura permitió examinar cómo los discursos científicos y las representaciones sociales de la creatividad e innovación se manifestaban en las respuestas dadas por los entrevistados. El análisis temático de las respuestas en comparación con una rejilla de atributos y concepciones de la creatividad/innovación y sus factores es un complemento cualitativo a los estudios cuantitativos desarrollados.

Aprovechar la estancia doctoral en Reino Unido para realizar tres entrevistas, una a un centro donde se impartía un máster de creatividad, otra donde se desarrollaba un programa de innovación social y otra al creador de la metodología sobre equipos de trabajo e innovación. Sin duda la colaboración inconmensurable de los co-directores de esta tesis en colaboración con la supervisora en la Universidad de Londres hicieron esto posible.

Búsqueda de coherencia, incorporando a los sindicatos mayoritarios de este país en las entrevistas. En este sentido, se buscó acceder a una organización religiosa, de hecho, se hizo la propuesta en el marco del primer proyecto, pero en esta instancia, no fue aceptada.

## **1.11 TAREAS E INSTRUMENTOS**



They didn't know it was impossible so they did it

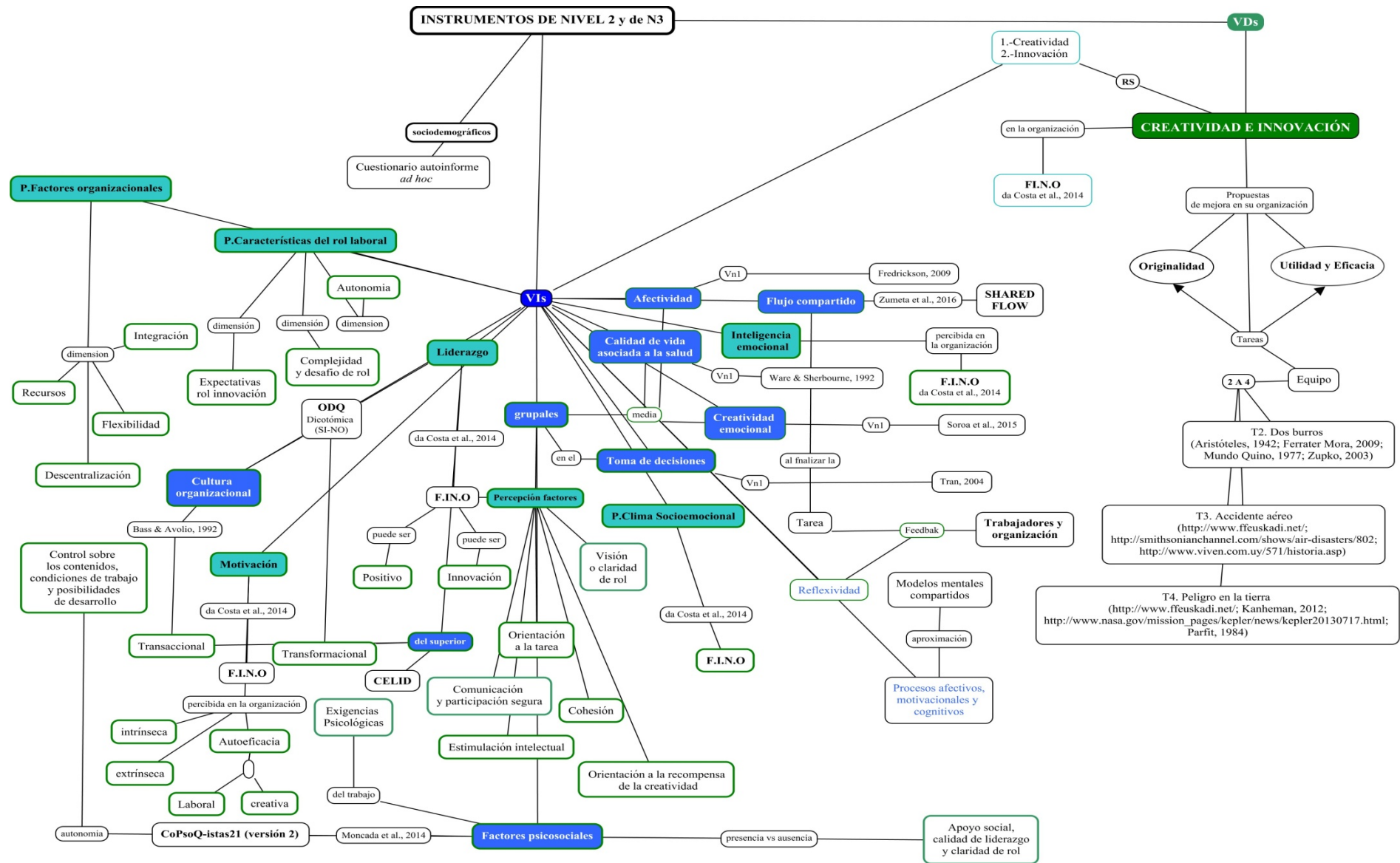


Figura 13. Instrumentos y tareas de nivel II y III

*They didn't know it was imposible so they did it*

Instrumentos utilizados en esta tesis doctoral (fiabilidad y validez estudios previos)

NIVEL INDIVIDUAL						
Instrumento o tarea	Variable de agrupamiento	Dimensión	Autor/es	Rango de respuesta	Fiabilidad	Ámbito Validez
PIC-A 4 o 5 dimensiones por tarea p.e. dos tareas nueve dimensiones	Creatividad	Creatividad individual pensamiento divergente	Artola et al. (2012)	Numero de ideas Clasificación en distintas categorías 0-4 originalidad por respuesta	CCI > .85 en fluidez, flexibilidad y originalidad & fantasía	Jóvenes y adultos España y aplicado en AL
DES 20 ítems	Afectividad	Bienestar hedónico Balanza afectos	Versión Fredrickson (2009) escala Izard	0-4	Positiva $\alpha = .86$ y $.90$ Negativa $\alpha = .95$ y $.88$	Jóvenes y adultos América y Europa
PVQ 21 ítems	Valores	Fines o metas vida	Schwartz (2012)	1-6	.80 global y dimensiones Menor valores	Jóvenes y adultos Aplicada todo mundo
SLSW 5 ítems	Bienestar	Bienestar hedónico cognitivo	Diener (1996)	1-10	$\alpha = .85$ y $.70$	Jóvenes y adultos Aplicada todo mundo
PHI 21 ítems	Bienestar psicológico recordado y vivenciado día anterior	Bienestar psicosocial	Vázquez & Hervás (2013)	0-10	$\alpha = .87$ a $.91$	Jóvenes y adultos América, Asia y Europa
SF-36 13 ítems	Calidad de vida asociada a la salud	Salud física y mental	Ware & Sherbourne (1992)	1-5 primer ítem Resto 1-6	$\alpha = .75$ salud general $\alpha = .82$ salud mental $\alpha = .82$ vitalidad	Jóvenes y adultos Aplicada todo mundo
ESL 2 ítems	Compromiso laboral	Satisfacción trabajo	Bilbao (2013)	1-7	$\alpha = .76$	Adultos América
DSF 18 ítems	Flujo individual	Experiencia optima	Jackson et al. en Rufi, Javaloy,	1-7	$\alpha = .77$	Jóvenes y adultos

*They didn't know it was impossible so they did it*

PTGI 21 ítems	Crecimiento post estrés	Desarrollo personal	Batista-Foguet, Solanas & Páez (2014) Tedeschi & Calhoun (1996)	0-5	$\alpha = .84$ versión corta	América y Europa Jóvenes y adultos Aplicada todo mundo
MARS 64 ítems	Regulación emocional	Auto-regulación afectiva	Larsen & Prizmic (2004) Páez, Martínez-Sánchez, Sevillano, Mendiburo & Campos (2012)	0-6	$\alpha = .85$ adaptativa $\alpha = .77$ inadaptativa Por dimensiones satisfactorio excepto aceptación-autocontrol, regulación fisiológica activa, emociones contrarias y expresión regulada $\alpha < .60$	Jóvenes y adultos América y Europa
EROS 9 ítems	Regulación emocional	Hetero-regulación afectiva	Niven, Totterdell, Stride & Holman (2011) da costa, Páez, Oriol & Unzueta. (2014a)	1-5	$\alpha = .75$ y $.76$ mejora emociones otros $\alpha = .61$ y $.89$ empeora emociones otros	Jóvenes y adultos América y Europa
EIM 24 ítems	Regulación emocional	Hetero regulación afectiva basada teoría Gross	Little, Kluemper, Nelson & Gooty (2011) da costa et al. (2014a)	1-7	$\alpha > .70$ cinco dimensiones	Jóvenes y adultos EEUU España AL
ERQ 10 ítems	Regulación emocional	Auto-regulación afectiva	Gros & Johnson (2003) Martínez (2007)	1-7	$\alpha = .74$ y $.77$ reevaluación $\alpha = .69$ y $.78$ supresión	Jóvenes y adultos América y Europa España
CIRE	Regulación emocional	Auto y Hetero-regulación afectiva	Company, Oberts & Sánchez (2012)	Dicotómico 1=si no=0	$\alpha = .85$ y $.89$ auto $\alpha = .90$ y $.92$ hetero	
HSQ 32 ítems	Estilos de humor	Auto y hetero-regulación por humor	Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray & Weir (2003)	1-7	$\alpha = .40$ y $.78$ afiliativo $\alpha = .61$ y $.80$ autoafirmación $\alpha = .58$ y $.61$ Agresivo $\alpha = .70$ y $.73$ Auto-descalificación	Jóvenes y adultos América, Asia y Europa

Anexo 1. Procesos de creatividad e innovación en sistemas sociales complejos abiertos: afectividad, motivación y cognición

ECI-S 17 ítems	Creatividad emocional	Creatividad emocional disposicional	Mendiburo (2015) Averill (1990) Soroa, Gorostiaga, Aritzeta & Balluerka (2015)	1-6	$\alpha = .83$	Jóvenes y adultos América y Europa
MSCEIT 8 escenarios y 29 ítems	Inteligencia emocional	Sub escala de auto y hetero-regulación emocional	Mayer, Salovey & Caruso (1997) Extremera & Fernández-Berrocal (2009)	1-5	Dimensión auto y hetero-regulación $\alpha = .91$ respuestas correctas	Jóvenes y adultos América y Europa
CELID 34 ítems	Liderazgo	Estilo liderazgo	Castro Solano, Nader & Casullo (2004a)		$\alpha = .95$ transformacional $\alpha = .74$ transaccional $\alpha = .77$ laissez faire	
FEWS 21 ítems	Trabajo emocional	Auto-regulación funcional y disfuncional emociones trabajo	Zapsf et al. (2001) Ortiz et al. (2012) versión castellano	1-5	$\alpha = .73$	Jóvenes y adultos América y Europa
NIVEL GRUPAL						
Instrumento o tarea	Variable de agrupamiento		Autor/es	Rango de respuesta	Fiabilidad	Validez
Decision-making processes questionnaire 16 ítems	Toma de decisiones grupales	Compartir información, generar soluciones, evaluarlas y cohesión grupal	Tran et al. (2012)	0-9	$\alpha = .84$	Jóvenes y adultos América y Europa
SFS 27 ítems	Flujo compartido (shared flow)	Equilibrio habilidad, reto; metas claras; feedback. Fusión conciencia acción; concentración en la tarea; control. Perdida de autoconciencia;	Zumeta et al. (2016a)	1 - 7	$\alpha = .92$	Población joven adulta CAPV, CM 1 país de América Latina

*They didn't know it was impossible so they did it*

distorsión temporal; experiencia autotélica						
NIVEL ORGANIZACIONAL						
Instrumento o tarea	Variable de agrupamiento		Autor/es	Rango de respuesta	Fiabilidad	Validez
ODQ 28 ítems	Cultura organizacional	Cultura organizacional	Bass & Avolio (1992) Nader, Lupano Perugini & Castro Solano (2006)	dicotómico	Transaccional $\alpha = .64$ y $.70$ Transformacional $\alpha = .74$ y $.88$	América Sur y España
CELID 34 ítems	Liderazgo	Estilos liderazgo	Castro Solano, Nader & Casullo (2004a)	1-5	Transformacional $\alpha = .96$ y $.95$ Transaccional $\alpha = .74$ Laissez faire $\alpha = .76$ y $.77$	América Sur y España
Q-ISTAS <sub>21</sub>	Factores psicosociales	Factores psicosociales en el trabajo	Moncada, Llorents, Andrés, Moreno & Molinero (2014)	1-5	Estrés o Istas 1 $\alpha = .70$ Autonomía-Control o Istas 2 $\alpha = .78$ Apoyo pares líderes y claridad rol o Istas 4 $\alpha = .86$	Europa y América

**CAPITULO 1**



Tabla 1.  
Síntesis indicadores de creatividad

Medida	Instrumento	Ventaja	Limitación
<b>NIVEL INDIVIDUAL</b>			
Generación de ideas – ideación- con menor evaluación	Creatividad verbal y no verbal: -batería visual o de imágenes de Torrance Test of Creativity Thinking (TTCT). -prueba para la producción del pensamiento creativo –dibujo. -prueba de creatividad –no verbal- (Wallach & Kogan, 1965) PIC-A Artola et al. (2012)	Test adaptados y validados con baremos. Amplia utilización. Evalúa <b>fluidez no verbal y verbal</b> : capacidad o habilidad para generar o producir un gran número de ideas o soluciones alternativas a un problema (implica la <i>comprensión de la información que se aprende</i> ); <b>fluidez motórica</b> ; <b>originalidad no verbal y verbal</b> : capacidad o habilidad de/para generar ideas inusuales, poco frecuentes, singulares; <b>flexibilidad no verbal y verbal</b> : capacidad o habilidad de/para generar ideas pertenecientes a diferentes categorías; <b>elaboración no verbal y verbal</b> : capacidad o habilidad de desarrollar o mejorar ideas y para generar muchos detalles (Ma, 2009). En la <u>resolución del problema</u> : <b>Fluidez</b> : cantidad de soluciones no redundantes del problema. <b>Originalidad</b> : novedad de resolución; evaluación de originalidad. <b>Flexibilidad</b> : cantidad de cambios de categorías hechas durante las soluciones del problema. <b>Elaboración</b> : detalles incluidos en cada resolución; atractivo del producto; interés del producto. <b>Calidad de la solución</b> : incluyendo carácter apropiado –idoneidad-, efectividad –eficacia-, capacidad de trabajo o habilidad para resolver –viabilidad de la solución-. <b>Calidad técnica de la solución</b> (producto). <b>Expresividad, elaboración,</b>	Se ha cuestionado su validez externa. Se confirmó la relación entre el número de ideas generado en tareas y rendimiento académico $r = .23$ [en particular rendimiento verbal $r = .30$ ] en un meta-análisis reciente (Gajda, Karwowsky & Beghetto, 2017)
Generación de ideas – ideación- con mayor evaluación [resolución de problemas]			

Rendimiento del producto creativo	Evaluación consensual por jueces de la calidad del producto (Kaufman, Plucker & Baer, 2008).	<b>composición</b> (Ma, 2009). Mayor validez externa. Se puede estimar acuerdo inter-jueces	Depende del nivel experto de los jueces. Es más costoso. Es menos utilizado. Se ha cuestionado la relación entre producto creativo específico y creatividad
Evaluación sobre la creatividad de una idea o producto basada en las opiniones combinadas de los expertos en el campo (Baer & McKool (2009)	Consensual Assesment Technique (CAT) Amabile (1982)		
Escalas de auto-informe y hetero-informe de conducta creativa	Creative Achievement Questionnaire (CAQ). Biographical Inventory of Creative Behaviors (BICB) (Silvia, Wigert, Reiter-Palmon & Kauffman, 2012). IWB (De Jong & Den Hartog, 2010)	Relativamente fácil de obtener. Se puede triangular o evaluar validez convergente de indicadores de auto, hetero-evaluación e indicadores de resultados concretos.	Relación limitada entre auto-informes y práctica. Correlación entre auto-informe de creatividad y rendimiento académico $r = .12$ menos que con pruebas de rendimiento como el TTCC (Gajda et al., 2017). Relación entre auto y hetero-informe de creatividad $r = .22$ (Hennesey, Amabile & Mueller, 2011) Se basa en conductas concretas específicas (artísticas...). Muchas personas responden cero. Relación limitada entre auto-informe y práctica
Escalas de auto-percepción creativa como rasgo y actitud	Creative Behavior Inventory (CDQ) (Silvia et al., 2012; Sarooghi et al., 2015)	Idem anterior	
Medida	Instrumento	Ventaja	Limitación
<b>NIVEL GRUPAL</b>			
Fluidez : número o generación de ideas	Media grupal de número de ideas generadas por el equipo (Sarooghi et al., 2015)	Mismas individual. Agregación disminuye puntuación de error. Permite captar aunque sea parcialmente procesos sociales emergentes.	Mismas individual
Evaluación de la creatividad de equipos	Evaluación holística de la creatividad del grupo de trabajo	Hetero-evaluación y evaluación por expertos. Agregación e indicador de proceso grupal	Mismas individual

*They didn't know it was impossible so they did it*

Medida	Instrumento	Ventaja	Limitación
Creación de nuevos productos	(Sarooghi et al., 2015) Media grupal de nuevos productos generados	Misma anteriores	Mismas individual
<b>NIVEL ORGANIZACIONAL</b>			
Esfuerzos de creatividad	Media organizacional o evaluación holística de la organización		
Medidas de creatividad general	Media organizacional	Mismas grupal	Mismas individual
Creatividad gerencial	Media organizacional o evaluación holística de la gerencia	Relativamente fácil de obtener. Se puede triangular o evaluar validez convergente de indicadores e auto, hetero-evaluación e indicadores de resultados concretos	Mismas individual
Calificación de la creatividad por parte del supervisor	Hetero evaluación	Igual que anterior	Mismas individual
Creación de nuevos productos, novedad del nuevo producto	Cantidad de nuevos productos, evaluación de la originalidad y calidad de ellos		Cantidad indicador limitado Calidad depende del nivel experto de los jueces

Tabla 8  
Síntesis indicadores de innovación

Medida	Instrumento y estudio	Ventaja	Limitación
<b>NIVEL INDIVIDUAL</b>			
Comportamiento laboral innovador	Comportamiento innovador hetero-evaluado, auto-informado (IWB, De Jong & Den Hartog, 2010)	Flexible, puede medir cualquier actividad de innovación	Mismas de informes auto y hetero-evaluados de creatividad. Las conductas innovadoras no conducen de forma inequívoca a resultados intangibles
<b>NIVEL INDIVIDUO, GRUPO U ORGANIZACIÓN</b>			
Percepción del grado de innovación en el trabajo o ambiente laboral	Factores de innovación en las organizaciones (F.I.N.O) da Costa, Páez, Sánchez, Rodríguez & Gondim (2014-2017)	Fácil de obtener	Similares a los informes auto y hetero-evaluados de creatividad. Si se lo pretende utilizar todo junto puede resultar largo. La última versión está en proceso de validación (ver en esta tesis)
Propuestas o sugerencias de innovación	Axtell et al. (2000)	Mide la tasa de generación de ideas	Las ideas rara vez se llevan a cabo
Aplicación de ideas o implementación de ideas como nuevos productos o mejoras del producto	Número de nuevos productos o rendimiento. Generación de nuevos productos. Elenkov & Manev (2009)	Mide la implementación real. Indicadores de transformar nuevas ideas y tecnología en productos tangibles (bienes o servicios)	No está garantizado que los nuevos productos van a tener éxito
Patentes desarrolladas	Rendimiento como generación de nuevas patentes. Sarooghi et al. (2015)		Ver abajo en indicadores de innovación organizacional
Aplicación de ideas o implementación de ideas como innovaciones de	Número de ideas implementadas como nuevos procesos o rendimiento como nuevos procesos	Mide mejoras en los procesos y métodos. Indicadores de transformar nuevas ideas y tecnología en procesos reales. Incluye	Demasiado focalizado en los procesos, es el “dilema de los innovadores”.

*They didn't know it was impossible so they did it*

proceso (West & Hirst, 2003) actividades incrementales (p.e., mejoras en la calidad) que implican poca I+D y rara vez se patentan

**NIVEL GRUPAL**

Evaluación del carácter innovador del grupo, equipo o unidad de trabajo Hurley & Hult (1998) Flexible, puede medir cualquier actividad de innovación. Incluye actividades incrementales (p.e., mejoras en la calidad) que implican poca I+D y rara vez se patentan Bajas correlaciones con el número de innovaciones implementadas

**NIVEL ORGANIZACIONAL**

Evaluación global del grado de innovación organizacional Innovaciones gerenciales e innovación organizacional (Chen & Chen, 2006) Evaluación holística de la organización. Media subjetiva de observador externo experto Dificil establecer una línea de base válida

Patentes o solicitudes de patentes Rendimiento o desempeño en innovación en base a patentes (Jung, Wu & Chow, 2008). European Innovation Scoreboard. Global Innovation Index (nacional y regional) Mide el progreso tecnológico. Indicador mide aspectos del desempeño de una organización en relación a creación de nuevos productos (bienes o servicios) Las patentes rara vez se ponen en uso

Citas de patentes Rendimiento o desempeño en innovación en base a impacto de patentes (Makri & Scandura, 2010) Mide la importancia de las patentes Las patentes pueden ser auto-citadas

Ratio de ventas de nuevos productos a ventas totales Rendimiento en creación de nuevos productos (Czarnitzki & Kraft, 2004) Indicador de éxito en el mercado. Indicadores miden aspectos del desempeño financiero de una organización en relación con las ventas de nuevos productos Muy amplio, otros factores confunden la medida

Ratio de ventas de nuevos productos a gastos de I+D	Gumusluogly & Ilsev (2009)	Indicador de eficiencia en I+D	Difícil establecer una línea de base válida
Gasto total en I+D	Global Innovation Index. European Innovation Scoreboard (nacional y regional)	Fácil de obtener	No indica eficiencia en la innovación
Obtención de nuevos mercados	Elenkov & Manev (2009)	Indicador de la innovación radical. Indicador de éxito en el mercado	Aproximadamente 60% de los nuevos productos tienen éxito

Tabla 9  
Componentes facilitadores de la creatividad y la innovación (modelos y teorías explicitadas)

Componentes	Autores										Frecuencia de estudios y relación	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>COGNITIVO</b>												
Conocimiento general base	X			X	X	X	X	X				6+
Conocimiento específico					X	X	X					3+
Competencias habilidades	X						X					2+
Pensamiento divergente				X	X			X		X		4+
Pensamiento convergente								X		X		2+
Estilos intelectuales/cognitivos					X		X					2
Capacidad de definir y redefinir los problemas				X	X	X				X		4+
Insight					X							1
Metacognición										X		1
<b>PERSONALIDAD</b>												
Compromiso con la tarea					X							1
Perseverancia					X							1

*They didn't know it was impossible so they did it*

Autoestima					X							1+
Rasgos personalidad, apertura, tolerancia a la ambigüedad					X		X					2+
Capacidad de afrontar riesgos					X							1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Frecuencia de estudios y relación	
<b>MOTIVACIÓN, OBJETIVOS, AFECTIVIDAD Y VALORES</b>												
Motivación y motivos	X			X	X		X	X				5+
Motivación intrínseca	X							X				2+
Motivación extrínseca	X							X				2+
Auto-eficacia				X								1+
Auto-eficacia creativa				X								1+
Objetivos				X								1+
Afectividad positiva (estado de ánimo)				X						X		2+
Afecto	X											1+
<b>CONTEXTUAL/INTERACCIÓN</b>												
Entorno flexible					X			X		X		3+
<b>CARACTERÍSTICAS DE ROL, LIDERAZGO, DE LA ORGANIZACIÓN</b>												
Desafío de rol			X				X	X	X			4+
Autonomía			X					X				2+
Expectativas de innovación				X								1+
Visión claridad de rol		X						X	X			3+
Liderazgo positivo o calidad (respeto, confianza) LMX								X				1+
Apoyo liderazgo innovación	X							X	X			3+
Liderazgo transformacional								X				1+
Liderazgo transaccional								X				1+
Estructura grupo (tamaño,							X	X	X			3 -+ baja relación

Anexo 1. Procesos de creatividad e innovación en sistemas sociales complejos abiertos: afectividad, motivación y cognición

diversidad, interdependencia tareas)												
Orientación a la tarea		X							X			2+
Procesos grupales comunicación									X	X		2+
Participación segura		X							X	X		3+
Apoyo grupo (cohesión)	X					X	X		X	X		4+
Normas grupales						X						1+
Clima grupal positivo		X								X		2+
Internalización		X										1+
Estructura organizacional. Complejidad.						X						1+
Descentralización. Tamaño												
Recursos organizacionales	X					X				X		3+
Tecnología						X				X		2+
Apoyo a la innovación organización	X	X							X			3+
Cultura innovación flexibilidad				X		X						2+
Incentivos sistemas de recompensas				X		X						2+
Estrategias innovación						X						1+
Externalización		X										1+
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Frecuencia de estudios y relación

Nota. 1.-Amabile (1983, 2012); 2.-Anderson & West (1998); 3.-Ciskzentmihalyi (2011); 4.- Ford, 1996; 5.-Sternberg & Lubart (1993); 6.-Weisberg (1989); 7.- Woodman, Sawyer & Griffin (1993); 8.-Ambidexterity theory (Bledow, Frese, Anderson, Erez & Farr, 2009); 9.-IMO model; 10; Model of collaborative creativity



*They didn't know it was impossible so they did it*

Tabla 12

Competencias creativas e innovadoras

<b>Actividad/Etapa/Faceta</b>			
<b>Capacidad para detectar nuevas oportunidades ( o reconocer la existencia de un problema, necesidad u oportunidad de cambio)</b>			
Referencia	Nivel o subnivel	Competencia	Reactivos o indicadores
Proyecto Reflex (Pérez-Vázquez & Vila Lladosa, 2013)		Sensibilidad para detectar oportunidades, y ante ellas y nuevos problemas. Crea nuevos conceptos dentro del entorno	Encuentra nuevas formas de realizar las cosas ante los problemas actuales y plantea alternativas. Supera los modelos preestablecidos y piensa de forma abierta más allá de la información disponible. Es innovadora y creativa cuando aporta nuevas soluciones. Considera lo radical o poco convencional aunque suponga asumir riesgos.
Council of Europe (2015)			La persona, practica un pensamiento innovador fuera del marco habitual –no se limita a los enfoques convencionales o formas de pensar-.
Consejo de trabajo de Catalunya (2017)		Capacidad de proponer ideas como respuesta a necesidades del entorno, marca líneas de trabajo y se implica en su desarrollo	1.- ¿Presta atención a cuestiones que no forman parte de su trabajo diario?; 2.- ¿Piensa cómo pueden mejorar las cosas?
Rúbricas de gradación de competencias (Mato-Ferré, Peiró Martínez, Argila Irurita, Arroyo Cañada & Juárez Vives, 2013).			1.-Se limita a aplicar las ideas carentes de singularidad o de originalidad.; 2.-Las ideas que propone son innovadoras, pero basadas en soluciones ya existentes; 3.-Propone ideas rompedoras que favorece que los demás se cuestionen los procedimientos existentes; 4.-Las ideas que propone destacan por su originalidad
<b>Actividad/Etapa/faceta</b>			
<b>Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones</b>			
Proyecto Reflex (Pérez-Vázquez & Vila		Creatividad Tiene la mente abierta a nuevas	Está abierta a nuevas ideas, generadas por los demás. Acepta las ideas innovadoras, aunque

Lladosa 2013)		perspectivas	supongan un cierto riesgo. Es atrevida en todo lo relacionado con la innovación, sin bloquear las ideas de los demás. Es flexible ante las nuevas propuestas del entorno
Council of Europe (2015)			La persona genera nuevas ideas y conceptos diferentes
Consejo de trabajo de Catalunya (2017)	1.-Nunca plantea nuevas ideas; 2. Propone ideas que no aportan ninguna novedad; 3.- Propone ideas innovadoras; 4.-Sobresale por sus ideas innovadoras	Aportación de ideas cuando se le requieren, esbozando su desarrollo. Generación de ideas para dar respuestas a futuras demandas del entorno (interno y externo). Definición de especificaciones e implicación en el desarrollo, obteniendo resultados positivos.	3.- ¿Buscas nuevos métodos de trabajo, técnicas o instrumentos?; 4.- ¿Generas soluciones originales para los problemas?; 5.- ¿Encuentras nuevos enfoques para ejecutar tareas?
Rúbricas de gradación de competencias (Mato-Ferré et al., 2013; Villa & Poblete, 2007)	Nivel 1 Generar nuevas ideas para problemas que se le planteen externamente	Ser capaces de generar nuevas ideas para problemas que se le planteen externamente; es decir, dada una situación o un problema determinado desde el exterior, han de generarse ideas innovadoras y originales basándose en lo que conoce	Las ideas que propone son innovadoras y originales. Basándose en lo que conoce, genera nuevas ideas y soluciones a situaciones o problemas. Muestra flexibilidad a la hora de trabajar. 1.- Nunca aporta sugerencias o no lo hace de forma autónoma 2.- Aporta sugerencias limitadas o baja exigencia externa 3.- Aporta sus propias sugerencias 4.- Genera amplio abanico de ideas 5.- Genera fluidamente gran cantidad de ideas anticipándose
	Nivel 2 Generar nuevas ideas para problemas que se le planteen y transmitirlos adecuadamente al grupo	Además de ser capaz de generar nuevas ideas para los problemas y situaciones que se le planteen, es capaz de transmitirlos	Aporta ideas originales para solucionar los problemas presentados con los recursos disponibles. Integra los conocimientos de distintas disciplinas para generar ideas. Expresa

*They didn't know it was impossible so they did it*

	adecuadamente al grupo	formalmente las ideas. 1.- No es capaz de organizar ideas novedosas 2.- Le cuesta estructurarlas 3.- Puede plasmarlas de manera formal 4.- Al plasmarlas de manera formal hacer comprender al resto nuevas ideas 5.- Al plasmarlas de manera formal fomenta aportaciones creativas del resto del equipo
Nivel 3 Generar ideas innovadoras para solucionar situaciones que trascienden su entorno próximo	Utilización estratégica de los conocimientos previamente alcanzados, que sirven para solucionar situaciones que trascienden su entorno próximo	Las ideas que propone son rompedoras respecto a los procedimientos establecidos. Utiliza metodologías de trabajo para provocar la generación de ideas originales. Las ideas que propone afectan a un amplio contexto de agentes. 1.- Genera ideas o soluciones de baja repercusión 2.- Genera ideas que repercuten directamente, pero no mejoran otros ámbitos 3.- Genera ideas con consecuencias más allá de su persona 4.- Estas afectan a más de un ámbito de aplicación 5.- Estas mejoran varios ámbitos de actuación
<b>Actividad/Etapa/faceta</b>		
<b>Predisposición para cuestionar ideas propias y ajenas</b>		
Proyecto Reflex (Pérez-Vázquez & Vila Lladosa 2013)	Pensamiento crítico. Cuestiona las metodologías convencionales de trabajo	Está preparada para probar nuevas y diferentes soluciones y para seguir un enfoque poco ortodoxo. Es capaz de apartarse de la metodología convencional, aunque suponga un riesgo. Está preparada para ver más allá de la información disponible y de los propios conocimientos para encontrar soluciones.

Council of Europe (2015)			La persona encuentra diversas soluciones a los problemas que tienen en cuenta las necesidades de la organización, el actor o el usuario final
Consejo de trabajo de Catalunya (2017)	1.-Aparentemente no se cuestiona la manera de trabajar. Se limita a trabajar según lo establecido; 2.-Se cuestiona, pero acepta como inamovible la manera de trabajar; 3.-Se plantea que existan diferentes maneras de trabajar; 4.-Se cuestiona las maneras de trabajar y plantea nuevas maneras para mejorar el trabajo		6.- ¿Propones nuevas formas y métodos de trabajar, no limitándote a los habituales?; 7.- ¿Juegas el papel de “abogado del diablo” cuestionando las respuestas y métodos establecidos y aceptados?
Rúbricas de gradación de competencias (Villa & Poblete, 2007)		Inconformismo Plantea distintas formas de hacer las cosas	1.- No se cuestiona realidad y trabaja forma establecida 2.- Se cuestiona, pero acepta como inamovible la realidad 3.-Se plantea que hay diferentes formas de hacer las cosas 4.- Se cuestiona modos tradicionales y plantea nuevas formas 5.- Detecta situaciones susceptibles de mejora y propone soluciones innovadoras
<b>Actividad/Etapa/faceta</b>			
<b>Capacidad para movilizar las capacidades de las y los demás</b>			
Proyecto Reflex (Pérez-Vázquez & Vila Lladosa 2013)		Genera un ambiente creativo dentro de su área u organización	Fomenta las nuevas ideas en su equipo de colaboradores. Genera modelos que facilitan el análisis y solución de problemas de otros en la organización (colaboradores, colaterales, otros departamentos)
Council of Europe (2015)			La persona estimula y persuade a otros a considerar nuevas ideas y enfoques

*They didn't know it was impossible so they did it*

Consejo de trabajo de Catalunya (2017)	1.-Propone ideas que solo le afectan personalmente; 2.-Propone ideas que tienen consecuencias más allá de su persona; 3.-Las ideas que genera afectan a más de un ámbito de aplicación; 4.-Las consecuencias de las ideas propuestas afectan a un sector muy amplio	Liderar el desarrollo y puesta en marcha, realizando los ajustes necesarios para obtener un impacto positivo en factores claves y/o estratégicos	8.- ¿Hace que los miembros más importantes de la organización estén entusiasmados con ideas innovadoras?; 9.- ¿Intenta convencer a la gente para apoyar una idea innovadora?; 10.- ¿Sistemáticamente introduce ideas innovadoras en las prácticas de trabajo?; 11.- ¿Contribuye a la aplicación de nuevas ideas?; 12.- ¿Se esfuerza en el desarrollo de nuevas cosas?
Rúbricas de gradación de competencias (Villa & Poblete, 2007)		Transmite o expresa a otros las nuevas ideas generadas	1.- No es capaz expresarlas 2.- Las expresa con dificultad 3.- Puede expresar y transmitir a otros 4.- Comparte las nuevas ideas y soluciones y se las hace comprender al resto 5.- Al compartir sus ideas genera ambiente creativo
		Propone métodos y soluciones innovadoras	1.- Le cuesta adaptar métodos conocidos a la situación 2.- Propone soluciones genéricas sin tomar en cuenta contexto 3.- Propone nuevos métodos adaptados situación 4.- Adapta adecuadamente métodos y soluciones a la situación 5.- Genera métodos y soluciones nuevas adecuadas a la situación
		Aplica procesos innovadores y obtiene resultados	1.- No obtiene resultados con innovación 2.- Logra resultados poco relevantes 3.- Consigue mejora apreciable 4.- Obtiene mejora relevante y significativa 5.- Logra una mejora sobresaliente

Tabla 13

Ejemplos de reactivos o ítems de conductas creativas e innovadoras como manifestaciones concretas y externas de competencias

Autoevaluación de conductas de competencia (Council of Europe, 2009, 2015)	Hetero-evaluación de conductas innovadoras en el ámbito laboral (IWB de Jon & den Hartog, 2008, 2010)	Conductas de innovación auto-informadas 1=nunca a 5=siempre
	Con qué frecuencia este empleado/a	En su trabajo con qué frecuencia...
<p>Es <b>receptiva</b> a las nuevas ideas.</p> <p><b>Recomienda cómo</b> se pueden <b>mejorar</b> los procesos simples.</p> <p><b>Apoya</b> nuevas <b>ideas e innovaciones</b>.</p> <p><b>Participa</b> aportando a procesos creativos como el “brainstorming” en el equipo.</p> <p><b>Desarrolla</b> nuevas ideas, <b>genera y comunica</b> continuamente ideas para la innovación.</p> <p><b>Diseña e implementa</b> enfoques nuevos o innovadores. Diseña e implementa, programas nuevos o innovadores y comparte las mejores prácticas con otras unidades.</p> <p><b>Nutre</b> la creatividad y <b>fomenta</b> el pensamiento innovador de los demás. <b>Apoya</b> un ambiente de trabajo que fomente el pensamiento creativo y la innovación.</p> <p><b>Cultiva desafíos</b> a los enfoques convencionales y <b>aprovecha la experiencia de otros</b> para adoptar nuevas ideas y métodos.</p>	<p><b>Detectar oportunidades</b></p> <p>1.- ¿Presta atención a cuestiones que no forman parte de su trabajo diario?; 2.- ¿Piensa cómo se pueden mejorar las cosas?</p> <p><b>Generación de ideas</b></p> <p>3.- ¿Busca nuevos métodos de trabajo, técnicas o instrumentos?; 4.- ¿Genera soluciones originales para los problemas?; 5.- ¿Encuentra nuevos enfoques para ejecutar la tarea?</p> <p><b>Movilización</b></p> <p>6.- ¿Hace que los miembros importantes de la organización estén entusiasmados con ideas innovadoras?; 7.- ¿Intenta convencer a la gente para apoyar una idea innovadora?</p> <p><b>Implementación</b></p> <p>8.- ¿Sistemáticamente introduce ideas innovadoras en las prácticas de trabajo?; 9.- ¿Contribuye a la aplicación de nuevas ideas?; 10.- ¿Se esfuerza en el desarrollo de nuevas cosas?</p>	<p>...<b>hace sugerencias</b> para mejorar los productos o servicios actuales</p> <p>...<b>plantea ideas</b> para mejorar las prácticas de trabajo</p> <p>...<b>adquiere nuevos conocimientos</b></p> <p>...<b>contribuye activamente</b> al desarrollo de nuevos productos o servicios</p> <p>...<b>logra</b> nuevos grupos de clientes</p> <p>...<b>optimiza</b> la organización del trabajo</p>

## CAPITULO 2

A continuación, se muestra el análisis factorial confirmatorio realizado con la escala versión da Costa et al (2016a). La primera parte del instrumento fue sometida a revisión en Gondim et al. (2015). Es decir, las preguntas abiertas sobre creatividad e innovación. La versión da Costa et al. (2016a) fue revisada en el artículo *medida de criatividade e inovaçao: evidencias de validades no contexto Brasileiro* (Gondim et al., 2019). Esto es, en el artículo da Costa et al. (2016a) se recogen las limitaciones de la escala que posteriormente corrobora Gondim et al. (2018) haciendo una propuesta de versión reducida para dicho contexto. El proceso de la escala (p.e., capítulo 2 y 4) y sus limitaciones (recogidas en da Costa et al., 2016a) se amplían en este apartado. Como fue mencionado, los análisis, así como la reflexión sobre los resultados y las indicaciones de los expertos dieron lugar a la nueva versión del instrumento F.I.N.O (da Costa, Páez & Sánchez, 2017 –este documento-) que se puede ver una vez finalizada esta explicación.

### Análisis factorial confirmatorio (AFC) de la escala F.I.N.O (da Costa et al., 2016a)

Modelo de análisis factorial confirmatorio de la escala de factores de innovación en las organizaciones (da Costa et al., 2016a) con muestra de cadetes militares, laboral y ajustado con muestra total.

Modelos	Cantidad de ítems	S-B $\chi^2$	Df	$\chi^2 / Df$	CFI	TLI	RMSA	90% CI of RMSA
Modelo 1	59	4263.140***	1646	2.59	.768	.758	.074	.071, .076
Modelo 2	59	4223.462***	1637	2.58	.770	.759	.074	.071, .076
Modelo 3	59	3351.624***	1627	2.06	.851	.844	.059	.056, .062
Modelo 4	59	8213.546***	1646	4.99	.804	.780	.080	.078, .082
Modelo 5	59	5511.432***	1621	3.40	.902	.897	.057	.055, .059
Modelo 6	44	8483.743***	1067	7.95	.805	.794	.083	.082, .085
Modelo 7	44	4142.077***	875	4.73	.909	.902	.061	.059, .063

Nota: Adjusted model fix  $\chi^2$ ,  $\chi^2 / Df (< .05)$ , RMSA ( $< 0.05$  a  $0.08$ ), CFI, TLI, NFI ( $> .90$ ) \*\*\* $p < .001$ . Modelo 1 = 6 factores y 1 de segundo orden (muestra militar); Modelo 2 = 6 factores covariando entre ellos muestra militar. Modelo 3 = modelo 1 covariando errores de ítems (muestra militar). Modelo 4 = modelo 1 (muestra laboral); Modelo 5 = modelo 1 covariando errores de ítems (muestra laboral). Modelo 6 = muestra total (CM y CL) ajustado según resultado encontrado por factores, dimensiones (MPLUS) y selección de factores (SPSS), sin covariar errores. 7 = Covariando errores de ítems

En la tabla de modelos se muestran los más parsimoniosos<sup>12</sup> obtenidos con la muestra de CM ( $n = 294$ ) y la de CL ( $n = 690$ ). Recordemos que el F.I.N.O había mostrado estar formada por un factor de primer orden (F.I.N.O) (da Costa et al., 2016a). Los errores de ítems que es necesario covariar en muestra de CM, también deben covariarse en muestra de CL y en la muestra total. El ítem 19g (Las características de los puestos de trabajo de esta organización implica que las personas: *dispongan de los recursos necesarios para efectuar el trabajo de modo adecuado*) en los tres casos pesa en el factor de rol laboral, pasando a tener signo negativo en su factor original (es decir organizacional) una vez colocado

<sup>12</sup> Fueron eliminadas las respuestas de personas que sobrepasaban un número de valores missing (cinco)

en ambos. Las dificultades encontradas para ajustar el modelo van en coherencia con las indicaciones dadas por jueces expertos independientes para la mejora del instrumento (p.e., en inteligencia emocional los errores de los tres ítems covarían entre ellos)<sup>13</sup>. En concreto, las correlaciones entre errores de ítems que se dan fuera de las dimensiones son como fue mencionado anteriormente el 19g y el 21a (el ambiente entre las/os trabajadoras de esta organización se caracteriza por: *el intercambio de ideas, aunque sean opuestas*).

A continuación, se trabaja con el total de la muestra teniendo en cuenta que el 6 fue el mejor modelo obtenido y que implica covariar más de cinco errores de ítems. En primera instancia se realiza un análisis por factores. En base a este proceso se obtiene la versión ajustada del instrumento. Para la eliminación de cualquier ítem de la escala para el ajuste de modelos se tiene en cuenta la ausencia de valores o missing values (López-González et al., 2012) y en su caso la posibilidad de sustitución por la media de la muestra total del ítem (Field, 2018); la media del ítem a eliminar, la fiabilidad de la dimensión en el factor, las recomendaciones de los expertos o acuerdo entre jueces (da Costa et al., 2016a) y el peso del ítem en la dimensión.

**Factor organizacional (FO)**

Modelos	Nº ítems	S-B $\chi^2$	Df	$\chi^2 / Df$	CFI	TLI	RMSA	90% CI of RMSA
Modelo 1	4	2.891	2	1.44	.099	.098	.021	.000, .071

Este modelo no ajustaba utilizando los ítems en las dimensiones con un factor de segundo orden, por tanto, se utilizó un solo factor (organización). Además, fue necesario quitar el ítem 10 (centralización), el ítem 7 (En esta organización...se refuerza el intercambio con grupos de trabajo de otras organizaciones), el ítem 8 (En esta organización...se refuerza la comunicación con los usuarios y con otras organizaciones para hacer bien el trabajo, mejorarlo e innovar), el ítem 9 (En esta organización...los recursos tecnológicos y el conocimiento necesario para la innovación se ponen rápidamente a disposición de los trabajadores). De tal forma, **se conservan los ítems 5** en esta organización...se facilitan recursos para que las tareas que realizan los grupos de trabajo sean originales y **g19** las características de los puestos de trabajo de esta organización implica que las personas: *dispongan de los recursos necesarios para efectuar el trabajo de modo adecuado* (recursos); **6** en esta organización...se refuerza la colaboración entre grupos de trabajo (integración organizacional) y **11** en esta organización *se aceptan las situaciones de incertidumbre y ambigüedad en relación con el desarrollo de nuevas ideas o su aplicación* (flexibilidad). Hay que señalar que el alfa pasa de .89 con el total de los ítems a .82, es decir disminuye, pero sigue siendo satisfactorio. Por otro lado, el peso de los ítems es dispar, es decir .72 (ítem 5), .44 (ítem 6), .18 (ítem g19) y .17 (ítem 11), todos  $p = .001$ . La eliminación de cualquiera de los cuatro ítems lleva a la no existencia del modelo. Algunos autores han planteado que los coeficientes deben tener un peso superior a .30 a .40 en los factores para ser tomados en cuenta

<sup>13</sup> Dichas indicaciones se han tenido en cuenta en esta tesis doctoral, presentándose en este documento las mejoras.



(Field, 2017), otros plantean que los pesos se deben evaluar en su contexto e indican la importancia del contenido del ítem para el factor latente (Tabachnik & Fidell, 2007). En este factor de estructura se encuentra que son más relevantes los recursos para la innovación que los recursos generales y que la integración intra-organizacional que la flexibilidad o aceptación del riesgo. Un resultado interesante, también aportan los ítems que fue preciso quitar. Es decir, estos indican por un lado la dificultad de la integración en el sentido de comunicación con el exterior y por otro la irrelevancia de la (des)centralización medida como se hizo en el FINO. A pesar de los resultados generales se conservó el ítem g19 porque permite ajustar la dimensión. Posteriormente se podrá ver cómo se comporta con las dimensiones ajustadas.

**Factor rol laboral (FRL)**

Modelos	Nº ítems	S-B $\chi^2$	Df	$\chi^2 / Df$	CFI	TLI	RMSA	90% CI of RMSA
Modelo 1	4	2.891	2	1.44	.099	.098	.021	.000, .071

Este modelo no ajustaba utilizando los ítems en las dimensiones con un factor de segundo orden, por tanto, se utilizó un solo factor (rol laboral). Para que ajustara fue necesario quitar el ítem 19 (b, c, f) de la dimensión complejidad de rol y el ítem 19 (h, i, j) de la dimensión autonomía. Ambos hacen referencia a las características de los puestos de trabajo de esta organización [...implica que las personas: *tengan claro que deben emplear soluciones originales para realizar eficazmente su trabajo; asuman retos en la realización de su trabajo; realicen tareas variadas (no rutinarias); dispongan de un espacio físico en condiciones para realizar su trabajo eficazmente; decidan cuando hacen un descanso; tengan influencia sobre el orden en que realizan las tareas*]. Los tres últimos sub-ítems (h, i, j) hacían referencia a la autonomía de rol. La generalidad de los mismos podría ser una explicación plausible de la baja relevancia para la innovación. Otros dos sub-ítems (c y f) hacen referencia a la complejidad y desafío de rol. Si bien el contenido de los mismos podría valorarse como más cercano a la innovación, otra explicación plausible es que estos aspectos se vinculan más una experiencia optima laboral que al refuerzo de la creatividad. Finalmente, el primer sub-ítems (b) refiere a la complejidad y desafío de rol para la innovación y por ende sería importante para esta. Su exclusión sugiere que en las organizaciones evaluadas la originalidad (en el desempeño laboral cotidiano) jugaría un papel menor para la innovación. Una explicación sería que es poco demandada y/o poco frecuente. En la dimensión complejidad y desafío de rol **se conservan los ítems a19** [Las características de los puestos de trabajo de esta organización implican que las personas: *ante un problema en la realización de su trabajo planteen distintas alternativas posibles de solución*]. En la dimensión autonomía de rol se conserva el ítem **d19** [Las características de los puestos de trabajo de esta organización implican que las personas: *decidan cómo hacer su trabajo*]. Finalmente, este factor denominado características del rol laboral se compone de la dimensión expectativas de rol de innovación que conserva todos sus ítems [**b1** en los grupos de trabajo de esta organización, *los objetivos que orientan el trabajo hacen hincapié en la generación de ideas; y c1 los objetivos que orientan el trabajo hacen hincapié en la aplicación de ideas originales para*

resolver los problemas]. Como se verá en el capítulo 6 de esta tesis doctoral, las puntuaciones en esta dimensión eran superiores en contexto militar que laboral. Los valores sobre el peso de los ítems son similares a los encontrados en el factor organizacional .73 (ítem a19), .44 (ítem d19), .17 (ítem b1) y .18 (ítem c1) y de igual forma todos los pesos son significativos. Estos resultados estarían sugiriendo que como parte de las características de rol laboral, la complejidad y autonomía son más importantes para la innovación que las expectativas de generación y aplicación de ideas novedosas, al menos en contexto laboral<sup>14</sup>.

**Factor liderazgo (FL)**

Modelos	Cantidad de ítems	S-B $\chi^2$	Df	$\chi^2 / Df$	CFI	TLI	RMSA	90% CI of RMSA
Modelo 1	8	93.899***	15	6.259	.984	.970	.073	.127, .083
Modelo 2	5	9.091*	4	2.72	.991	.978	.036	.059, .087

En el modelo 1 **no se quitó ningún ítem**. Estos se distribuyen según dimensiones correspondientes y estas a su vez son parte de un factor (líder) de segundo orden. Sin embargo, para que este modelo ajustara fue preciso covariar errores (dos de ellos dentro de la misma dimensión (a14 con b13; c15 con d15) y uno entre dimensiones a15 con b14). Algunos autores plantean que es inaceptable o una limitación enorme del modelo que el error de un ítem de una dimensión dada correlacione con otro de una dimensión diferente. Otros sin embargo aceptan que esto puede ocurrir por similitud semántica, por un artefacto de método (ítems invertidos tienden a covariar, aunque haya un solo factor conceptual) o por la existencia de un factor no incluido en el modelo y recomiendan examinar la significación de la covarianza (Brown, 2006). El peso de los ítems oscila entre .70 (c15) y .83 (b15), el resto de ítems en este modelo está en ese rango. Se pasó a probar un segundo modelo esperando eliminar la covariación de errores y ajustar el RMSA. En un modelo2 fue preciso quitar 3 ítems para que el modelo ajustara a los rangos requeridos. En este los ítems se distribuyen según un factor (líder) no fue aceptado aplicar además un factor de segundo orden. Contrariamente a lo esperado, fue preciso covariar un ítem (c15 con d15) de la misma dimensión. Los ítems que fue preciso quitar pertenecían a la dimensión de liderazgo positivo [14.-Los responsables (jefes, superiores, otros) de esta organización tienen con los trabajadores una relación: a.-de apoyo frecuente y b.-de apoyo continuo] y de liderazgo innovación [15.-Los responsables (jefes, superiores, otros) de esta organización promueven: a.-la generación de nuevas ideas sobre cómo hacer las cosas mejor. Los resultados muestran la baja relevancia o existencia del apoyo de los superiores para reforzar la innovación. Lo mismo podría sugerirse de la generación de ideas para mejorar la actividad laboral. En la dimensión de **liderazgo positivo se conservan dos de cuatro ítems** [13.-Los responsables (jefes, superiores, otros) de esta organización tienen con los trabajadores una relación: a.-de respeto mutuo; b.-de confianza] y **se conservan 3 de 4 ítems de liderazgo innovación** [15.-Los responsables (jefes, superiores, otros) de esta organización

<sup>14</sup> Para una mayor comprensión de los procesos de cambio con visión de innovación puede verse en el documento gestión del cambio que se adjunta.

*They didn't know it was impossible so they did it*

promueven: b.-*el cambio de la organización orientado hacia la mejora*; c.-*la acción por parte de los/as trabajadores aunque puedan cometer un error*; d) *el reconocimiento a los/as trabajadores que realizan su trabajo de manera novedosa*]. El peso de los ítems en este segundo modelo es dispar oscilando entre .73 (a13) y .14 (d15). El resto muestra un peso de .17 (b15 y c15) y de .44 (b13). Estos resultados sugieren que el liderazgo en las organizaciones de la muestra está más orientado a ser positivo (de respeto, confianza) que a la innovación (énfasis en la mejora continua, la aceptación de errores y el refuerzo de lo novedoso) congruentemente con lo aportado por los expertos (capítulo 6).

#### **Factor grupal (FG)**

Modelos	Cantidad de ítems	S-B $\chi^2$	Df	$\chi^2 / Df$	CFI	TLI	RMSA	90% CI of RMSA
Modelo 1	18	886.550***	124	7.14	.942	.928	.079	.074, .083
Modelo 2	4	2.891	2	1.44	.993	.980	.021	.000, .071

Para obtener los valores mencionados en el **modelo 1 no fue necesario quitar ningún ítem**. Se encontró que estos se agrupaban en las dimensiones correspondientes y que existía un factor de segundo orden (FG) que contenía las 6 dimensiones, a saber *orientación a la tarea* (ítems a4, b4, c4), *cohesión* (ítems a3 y b3), *visión o claridad de las normas* (a1, d1 y e1), *comunicación interna y participación segura* (ítems fi, g1 y h1), *estimulación intelectual o conflicto de tarea* (ítems a21 y e21) y finalmente la dimensión denominada *orientación a la recompensa de la creatividad* (ítems a2, b2, c2, d2 e i1). Además, el modelo incorporaba una estructura causal donde la cohesión, era explicada por la orientación a la recompensa de la creatividad y por la orientación a la tarea; y la comunicación por la estimulación intelectual. Sin embargo, para obtener los valores de este modelo fue necesario covariar el ítem b2 con el a2 y el ítem i1 con el d2 (los cuatro pertenecientes a la dimensión orientación a la recompensa de la creatividad). El peso de los ítems oscila entre .66 (c2) y .89 (b4). En este modelo el resto de ítems se ubica en ese rango. Para intentar eliminar la covariación entre errores y disminuir el valor de RMSA se lanzó un segundo modelo. En el modelo 2 fue necesario quitar catorce ítems para que el modelo ajustara sobre los valores indicados. Finalmente, **quedó compuesto por un ítem de orientación a la tarea y clima de excelencia** (a4) [los miembros de los grupos de trabajo de esta organización *están comprometidos con el trabajo que se realiza en ellos*], **un ítem de comunicación interna y participación segura** (h1) [en los grupos de trabajo de esta organización *la comunicación es fluida, abierta*] y **dos ítems de orientación a la recompensa de la creatividad** (b2 y d2) [en esta organización, los/las responsables (jefes, superiores, otros) *fomentan el intercambio de ideas y opiniones entre las/los miembros de su grupo de trabajo; reconocen los logros alcanzados por su grupo de trabajo*]. En este modelo las dimensiones de cohesión, visión o claridad de normas y estimulación intelectual no quedan representadas, a su vez el peso de los ítems que sí lo están muestran amplia diferencia p.e., .72 (a4), .44 (h1) y .17 (b2 y d2). Dados estos resultados se considera probar ambos modelos con el resto de los factores para conocer cómo ajustan, aunque se considera que el primero es el representante del factor.

**Factor clima socioemocional (FCP)**

Modelos	Cantidad de ítems	S-B $\chi^2$	Df	$\chi^2 / Df$	CFI	TLI	RMSA	90% CI of RMSA
Modelo 1	4	17.448***	1	1.74	.992	.951	.129	.080, .185
Modelo 2	4	2.891	2	1.44	.993	.980	.021	.000, .071

En ninguno de los modelos fue preciso quitar ningún ítem, sin embargo, el RMSA del modelo 1 no ajustó, al realizar una covariación entre errores (d21 with c21) este indicador paso de valer .164 al valor que muestra la tabla. Esta fue la mejor puntuación que se obtuvo. El peso de los ítems osciló de manera equilibrada entre 1.237 (b21) y 1.359 (d21). Es decir 1.343 (c3) y 1.326 (c21). Los ítems que componen este factor son 21.-El ambiente entre las/os trabajadores de esta organización se caracteriza por: d.-la comunicación fluida entre las/los trabajadores; c.-un ambiente de trabajo positivo (de buen humor, de entusiasmo, de comprensión...), d.-la colaboración en la ejecución de las tareas. 3.-En los grupos de trabajo de esta organización: c.-hay pocos conflictos generadores de emociones negativas entre las personas. Para obtener el segundo modelo se sustituyó el valor de los missing presentes en esta dimensión por la media del ítem. Si bien de esta manera se obtuvo un modelo ajustado, sin missing y sin covariar errores, el peso de los ítems es más desequilibrado que en la muestra 1. Es decir .73 (ítem b21), .44 (c21), .17 (d21) y .18 (c3), todos estadísticamente significativos. Ninguno de los dos modelos mostró que quitando alguno de los ítems se obtendría un mejor ajuste.

**Factor individual (FI)**

Modelos	Cantidad de ítems	S-B $\chi^2$	Df	$\chi^2 / Df$	CFI	TLI	RMSA	90% CI of RMSA
Modelo 1	16	673.103***	93	7.23	.948	.933	.079	.074, .085
Modelo 2	9	108.015***	21	5.14	.976	.958	.065	.053, .078

Al igual que en la mayoría de los casos anteriores (excepto en el FO y FR) el primer modelo mostró que era posible el ajuste del modelo **sin quitar algún ítem**. En el caso de esta dimensión los ítems se ubicaron en las dimensiones correspondientes e inclusive fue posible ajustar el modelo agregando un factor de segundo orden (individuo). Este modelo 1 también encontró una estrecha relación entre el auto-concepto creativo y la IE. Es decir, la personalidad creativa incide en la IE. En este modelo fue necesario covariar al menos cuatro errores de ítems (a17 sobre b12; fi8 sobre e18; c16 sobre b16 y c18 sobre d18) para ajustarlo a los baremos y solamente uno de ellos pertenecía a la misma dimensión. El peso de los ítems es equilibrado, oscilando entre .61 (g18) a .88 (a18). Recordemos las dimensiones de este factor y los ítems que engloban [auto-concepto creativo (a12 b12); IE (a17, b17, c17); auto-eficacia creativa (c16, d16); auto-eficacia laboral (a16, b16); motivación intrínseca (a18, c18) y motivación extrínseca (b18, d18, e18, fi8, g18)]. Dados estos resultados se buscó un mejor ajuste a través de un segundo modelo, sobre todo para disminuir el RMSA y evitar la co-variación de errores entre ítems. En este modelo fue preciso **eliminar la dimensión IE** como tal. Los ítems a17 y c17 perteneciente a ella

pasan a formar parte del auto-concepto creativo y b17 desaparece, también lo hace el ítem b12 de esta segunda dimensión. Por tanto, los ítems a12 a17 y c17 pasan a formar una nueva dimensión denominada apertura (por el contenido de los ítems que la forman). Es decir, apertura emocional y creativa. El ajuste de este modelo también lleva a que b16 de auto-eficacia laboral pase a ser parte de la dimensión de auto-eficacia creativa y el ítem a16 desaparezca. Dada la nueva conformidad de la dimensión auto-eficacia creativa la dimensión pasa a denominarse auto-crealabora (teniendo en cuenta que conserva todos los de auto-eficacia creativa y uno laboral). De la dimensión motivación extrínseca desaparecen los ítems b18, d18, fi8 y gi8 manteniéndose el e18. Este último ítem, junto a los dos de motivación intrínseca pasan a formar una única dimensión (motivaexin). En concreto, el modelo 2 mostraría un ajuste adecuado con tres nuevas dimensiones o el ajuste de las anteriores (apertura, auto-crealabora y motivaexin) y ningún factor de segundo orden. Fue preciso, además, covariar tres errores de ítems además para ajustar este modelo (b16 con a18; c16 con a18 y b16 con c16), dos de ellos no pertenecían a la misma dimensión. Como en otros factores, el peso de los ítems en este segundo modelo se muestra equilibrado en menor medida. Por ejemplo, los valores oscilan entre .16 (a17) a .90 (c18), si bien el resto de los ítems se mueven sobre todo entre .60 y .70, el ítem a17 muestra un valor de .36.

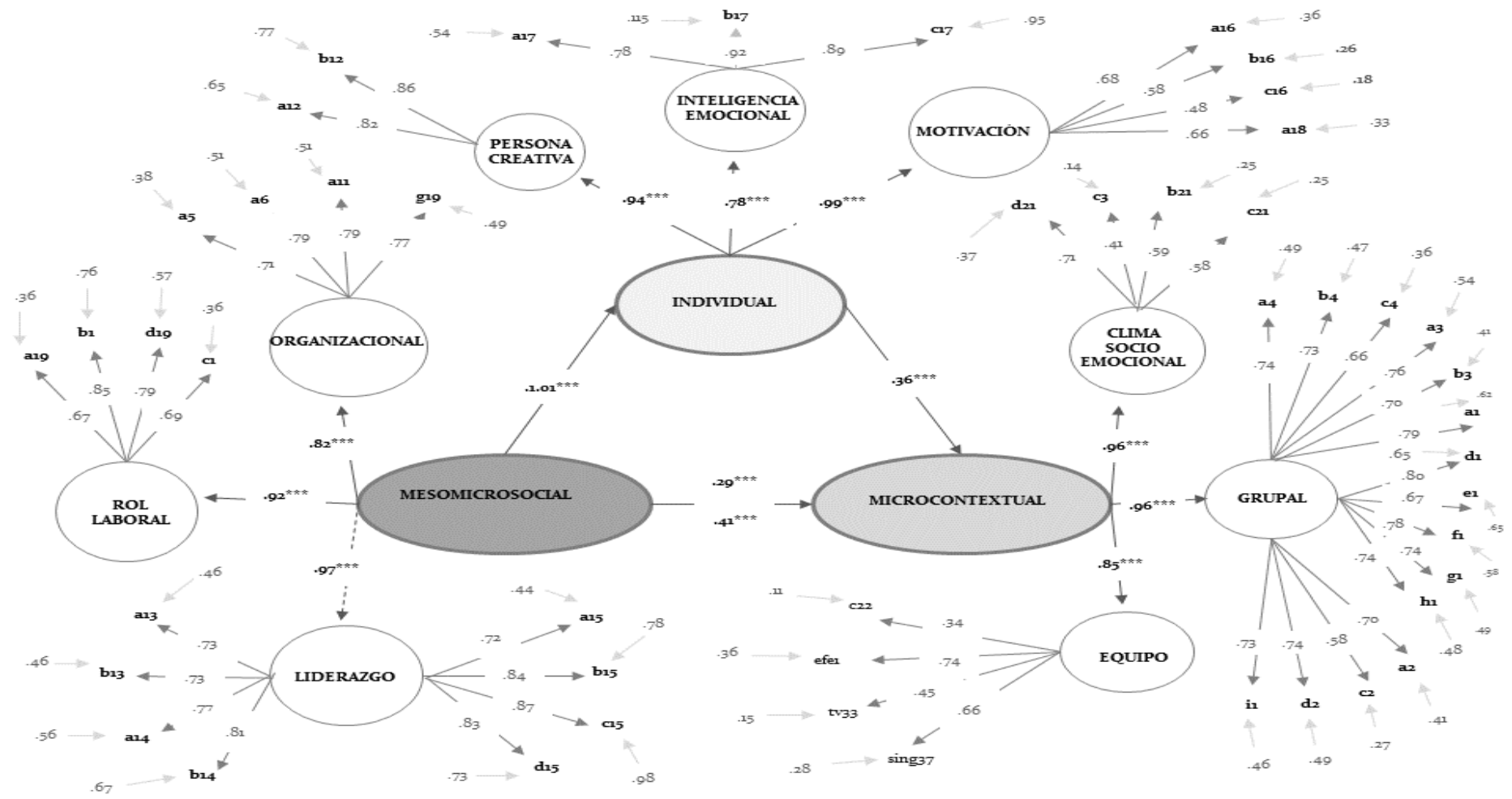
**Factor equipos (FEQ)**

Modelos	Cantidad de ítems	S-B $\chi^2$	Df	$\chi^2 / Df$	CFI	TLI	RMSA	90% CI of RMSA
Modelo 1	4	2.891	2	1.44	.993	.980	.021	.000, .071

Finalmente se trabajó con la dimensión equipo. Recordemos que a diferencia del resto de los ítems del FINO (da Costa et al., 2017) las preguntas de equipo se respondían con una escala dicotómica (si/no). Aunque algunos autores recomiendan utilizar un método de estimación diferente al de Maximum Likelihood para este tipo de datos, Muthen & Muthen (2010; 2017) afirman que los resultados con ML son robustos por tanto se utilizó el mismo método que los análisis anteriores. Se encontró que un modelo formado por el ítem (c22) de percepción de competencia para el trabajo en equipo, efectividad del equipo (ítem 31), realizar un trabajo de valor dentro de la organización como objetivo del equipo (ítem 33) y aprovechar las diferencias del equipo para lograr la complementariedad en ideas, sentimientos, comportamientos y crear sinergias dentro de él formaban (ítem 37) ajustaba. Sin embargo, el peso de los ítems no mostró ser equilibrado. Es decir, los pesos oscilaban entre .18 (ítem 37) a .73 (ítem 22), pasando por .17 (ítem 33) a .44 (ítem 31). Otros modelos no mejoran este. Los resultados sugieren que, en esta muestra, la dimensión de trabajo en equipo se caracteriza sobre todo por la competencia para trabajar en él y su efectividad, siendo aparentemente más relevantes que aprovechar las diferencias para la complementariedad y crear sinergias o aportar valor a la organización.

A continuación, se muestra el modelo 6 ajustado con la muestra de esta investigación (da Costa et al., 2016a) y seguidamente la nueva propuesta del instrumento en inglés (da Costa, Páez & Sánchez, 2017) que al momento de cierre de esta tesis doctoral no ha sido testado.

They didn't know it was impossible so they did it



Modelo de ecuación estructural de la escala FINO: personas pertenecientes a sistemas sociales complejos abiertos (laboral y militar). Model fit:  $\chi^2$  (875,  $N = 996$ ) = 4142.077,  $p \leq .001$ ; CFI = 0.909; TLI = 0.902; RMSEA = .061 (95% CI [.059, .063]). \*\*\* $p \leq .0001$ . \*\* $p \leq .010$ . \* $p \leq .050$ .

## **FINO INSTRUMENT (da Costa, Páez & Sánchez, 2017)**

A continuación se muestra la nueva versión de la escala F.I.N.O (da Costa, Páez & Sánchez, 2017). Como fue señalado previamente, el ajuste de la versión se realizó en base a las indicaciones de los expertos, los análisis previamente mostrados (parte de ellos se recogen en el artículo da Costa et al., 2016a) y la nueva revisión de literatura. El rango de respuesta sigue siendo el mismo. Se realizaron ajustes o modificaciones en gran parte de los ítems. Recordemos que en la validación de la escala original (da Costa et al., 2016a) no aparecían las preguntas abiertas del instrumento, ni la dimensión de equipos. Si bien en el capítulo 2 solo se utiliza la versión de ítems o reactivos, para una menor dificultad aquí se expondrá el instrumento completo. El análisis sobre las preguntas abiertas, se ven en el capítulo 4 y la dimensión de equipos en el capítulo 5 de esta tesis doctoral. La razón de registrar las dimensiones de manera independiente son dos: 1) hace más fácil la lectura, 2) a partir de los análisis realizados (versión da Costa et al., 2016a) es posible utilizar el instrumento junto o algunas de las dimensiones separadas (p.e., grupo, individual, equipo). Todas mostraron una adecuada fiabilidad y validez (da Costa et al., 2016a). El uso de las variables demográficas, sociales y estructurales se deja al libre arbitrio de quien utilice el instrumento. Esto es, se pueden responder los datos en una sesión inicial y posteriormente el instrumento completo o este primero y posteriormente dichos datos. El único requisito para el uso de la escala es citar a sus autores (da Costa, Páez & Sánchez, 2017 la nueva versión o da Costa, Páez, Sánchez, Gondim & Rodríguez (2016a) versión anterior). También se requiere que posibles adaptaciones, modificaciones o posibles correcciones sean comunicadas al e-mail [sdcdus@gmail.com](mailto:sdcdus@gmail.com) para un correcto seguimiento del instrumento.

### Cambios específicos versión da Costa et al (2016a) a da Costa et al. (2017).

- Se ampliaron las dos preguntas iniciales de creatividad e innovación, incluyendo ítems abiertos más completos y con opciones de respuesta. Lo mismo ocurrió en el apartado de equipos.
- Fueron tenidas en cuenta las indicaciones de los expertos (como ya fue mencionado) en mejora de los ítems de las dimensiones de los factores. También se tuvo en cuenta sus indicaciones en el apartado de equipos y en las respuestas abiertas (ver capítulo 6).
- Se agregó una dimensión de resiliencia organizacional (ítem 44) y otro de atribución de competencias creativas e innovadoras, dando un lugar en la escala a la formación (intervención o actividades formativas) que no tenía antes.
- Se intentó en la medida de lo posible respetar el orden de los factores encontrados en los meta-análisis y corroborada a nivel empírico en los diferentes estudios de esta tesis doctoral (ver capítulos 2, 3 y 4).
- Se quitó la definición de equipos de trabajo (que incorpora muchos tipos) y se dejó la de innovación (que es menos conocida, utilizada y más específica)

Corrección del instrumento. El F.I.N.O (da Costa et al., 2017) no tiene ningún ítem invertido de manera que su corrección es muy sencilla, basta con sumar los ítems que forman cada dimensión. Se explicita a continuación.

**1.-Regarding creativity and innovation.** Esta dimensión fue creada para examinar las representaciones sociales de la creatividad y la innovación en contextos organizacionales (ítems 1a a 1g)

**Applied creativity and innovation.** Explicita el rango de respuesta de la escala y permite a quien responde elegir el grupo por el que va a responder.

Favorables factors at creativity and innovation in organizations

**Characteristics of the work role** – Ítem 2 (complejidad y desafío de rol), ítem 3 (autonomía), ítem 4 (expectativas de rol de innovación)

The questions: **To what extent do the answers given in this section correspond to your own experience and situation in your organization?** It is a control ítems (distanciamiento experiencia general y personal). En la versión da Costa et al. (2017) se pregunta en varias dimensiones del instrumento. En la versión anterior (da Costa et al., 2016a) aparecería una sola vez y preguntaba sobre varios ítems. Esto resultó confuso para quienes respondían, por tanto, se optó por ponerla en varias dimensiones de manera de recoger una información más fehaciente.

**Organizational factor.** Ítem 5 (recursos), ítem 6 (integración), ítem 7 (descentralización), ítem 8 (flexibilidad)

**Leadership.** Ítem 9 (positive) y 10 (innovation)

**Group processes.** Ítem 11 (orientación a la tarea y clima de excelencia), ítem 12 (cohesión), ítem 13 (visión o claridad de normas), ítem 14 (comunicación abierta y participación segura), ítem 15 (comunicación externa), ítem 16 (estimulación intelectual), ítem 17 (orientación a la recompensa de la creatividad).

**Social emotional climate.** Ítem 18

**Individual factors.** Ítem 19 (personalidad creativa), ítem 20 (inteligencia emocional), ítem 21 (auto-eficacia laboral), ítem 22 (auto-eficacia creativa), ítem 23 (motivación intrínseca), ítem 24 (motivación extrínseca). Ítems 21 a 24 = motivación.

**Teams.** Ítem 25 a 41

**Degree and assessment of creativity and innovation.** Ítems 42 y 43 (Variable criterio 42 b – 43d).

**Resiliencia organizacional.** Ítem 44

**Atribución de competencias creativas e innovadoras.** Ítem 45



*They didn't know it was impossible so they did it*

**1.-REGARDING CREATIVITY AND INNOVATION**

a. In general, how would you define the concept of creativity?

b. In general, how would you define the concept of innovation?

c. Specifically, how would you define the concept of creativity in the context of your organization?

d. Specifically, how would you define the concept of innovation in the context of your organization?

e. To what extent do you generally consider yourself a creative and innovative person?

Not creative at all	0	1	2	3	4	5	6	Very creative
Not innovative at all	0	1	2	3	4	5	6	Very innovative

f. To what extent are you considered to be a creative and innovative person at work?

Not creative at all	0	1	2	3	4	5	6	Very creative
Not innovative at all	0	1	2	3	4	5	6	Very innovative

g.-To what extent does your job require you to be creative and innovative? Answer using the following scale:

0=never 1=almost always 2=rarely 3=sometimes 4=often 5=usually 6=always

Creativity	0	1	2	3	4	5	6
Innovation	0	1	2	3	4	5	6

**APPLIED CREATIVITY AND INNOVATION**

Answer the following questions using the scale 1 = not applicable 2 3 4 5 6 7 = very applicable

Specify your answer 1 2 3 4 5 6 7

Note. 1 = team, 2 = work unit, 3 = department, 4 = organization, 5 = branch, 6 = agency, 7 = other, specify

**CHARACTERISTICS OF THE WORK ROLE**

**2.-The characteristics of the jobs in this organization mean that people ...**

- a.-perform complex tasks (which involve challenges and can require great dedication) 1 2 3 4 5 6 7
- b.-perform different tasks using a wide variety of skills 1 2 3 4 5 6 7
- c.-need to be creative in the performance of their tasks 1 2 3 4 5 6 7
- d.-need to be innovative in the performance of their tasks 1 2 3 4 5 6 7
- e.-accept challenges in the performance of their tasks 1 2 3 4 5 6 7

**3.-The characteristics of the jobs in this organization mean that people ...**

- a.-can contribute to how to do their tasks 1 2 3 4 5 6 7
- b.-are free to contribute on the procedures used in the performance of their tasks 1 2 3 4 5 6 7
- c.-can contribute to the management of their work and rest time 1 2 3 4 5 6 7
- d.-can contribute to the variety and making sense of their tasks 1 2 3 4 5 6 7
- e.-participate in decision making because they are free to use their own judgement 1 2 3 4 5 6 7

**4.-In this organization's work teams**

- a.- the objectives guiding the task are related to the generation of ideas 1 2 3 4 5 6 7
- b.-the objectives guiding the task lead to the application of original ideas to solve the problems 1 2 3 4 5 6 7
- c.-it is expected that when facing a problem in carrying out tasks members come up with alternative solutions 1 2 3 4 5 6 7
- d.-members are expected to provide original solutions to carry out tasks effectively 1 2 3 4 5 6 7
- e.-teams are expected to be creative 1 2 3 4 5 6 7

To what extent do the answers given in this section correspond to your own experience and situation in your organization?

do not correspond=1 2 3 4 5 6 7=correspond

**ORGANIZATIONAL FACTOR**

**5.-In this organization...**

a.-resources (adequate physical space, documentary, others ...) are available to carry out the tasks effectively	1	2	3	4	5	6	7
b.-resources are provided so that the tasks performed by the working groups are original	1	2	3	4	5	6	7
c.-technological resources for innovation are quickly made available to workers	1	2	3	4	5	6	7
d.-knowledge needed for innovation is quickly made available to workers	1	2	3	4	5	6	7
e.-resources exist to support and possibly implement creative ideas	1	2	3	4	5	6	7

**6.-In this organization...**

a.-internal collaboration between work teams is reinforced	1	2	3	4	5	6	7
b.-the exchange with work teams of other organizations is reinforced	1	2	3	4	5	6	7
c.-communication with users and/or clients is encouraged	1	2	3	4	5	6	7
d.-communication with other organizations is encouraged	1	2	3	4	5	6	7
e.-multifunctional teams are used as a form of integration	1	2	3	4	5	6	7

**7.-In this organization...**

a.-the structure has a rigid hierarchy	1	2	3	4	5	6	7
b.-the structure is decentralized with an emphasis on horizontal lines of communication	1	2	3	4	5	6	7
c.-the structure is decentralized with an emphasis on horizontal decision-making	1	2	3	4	5	6	7
d.-the structure generates responsibility in its different levels	1	2	3	4	5	6	7
e.-the structure emphasises lines of communication and decision-making that generate responsibility in its different levels	1	2	3	4	5	6	7

**8.-In this organization...**

a.-uncertainty and ambiguity are recognized in relation to the development of new ideas	1	2	3	4	5	6	7
b.-uncertain and ambiguous situations in relation to the application of new ideas are recognized	1	2	3	4	5	6	7
c.-people react adaptively to a bad outcome of an innovation effort	1	2	3	4	5	6	7
d.-people recognise that the innovation processes are adaptive and require systematic review	1	2	3	4	5	6	7
e.-a systematic review of the innovation process is carried out	1	2	3	4	5	6	7

**LEADERSHIP**

**9.-Regarding their employees, this organization's management (bosses, superiors, others) has**

a.-an open relationship that includes reciprocal respect	1	2	3	4	5	6	7
b.-a relationship of mutual trust	1	2	3	4	5	6	7
c.-an open relationship with recognition of employee demands	1	2	3	4	5	6	7
d.-frequents contact that includes positive verbal feedback (e.g., "well done", "good work", etc.)	1	2	3	4	5	6	7
e.-continuous support that contributes to a good quality relationship	1	2	3	4	5	6	7

**10.-This organization's management (bosses, superiors, others) encourages ...**

a.-the generation of new ideas on how to do things better	1	2	3	4	5	6	7
b.-openness to innovation at its different levels	1	2	3	4	5	6	7
c.-experience as a way of learning	1	2	3	4	5	6	7
d.-recognition of novel contributions	1	2	3	4	5	6	7
e.-error management as part of the process of creation and innovation	1	2	3	4	5	6	7

To what extent do the answers you have given so far regarding management correspond with your own experience and situation in the organization?

does not correspond =1 2 3 4 5 6 7= corresponds

**GROUP PROCESSES**

**11.-The members of this organization's work teams ...**

a.-are committed to the tasks they perform	1	2	3	4	5	6	7
b.-have acquired the skills to perform their tasks with excellence	1	2	3	4	5	6	7
c.-share responsibility for the performance of their team, work unit, others ...	1	2	3	4	5	6	7
d.-know users and/or customers (including the people involved, their environment and performance concerns ...)	1	2	3	4	5	6	7

*They didn't know it was impossible so they did it*

e.-seek to meet the needs of their users and/or customers	1	2	3	4	5	6	7
<b>12<sup>1</sup>.-In this organization's work teams ...</b>							
a.-a relationship of trust exists between its members	1	2	3	4	5	6	7
b.-taking on challenges for the promotion of excellence is encouraged	1	2	3	4	5	6	7
c.-a spirit of collaboration predominates among its members	1	2	3	4	5	6	7
d.-people act as a unit	1	2	3	4	5	6	7
e.-emotions are controlled to achieve better performance	1	2	3	4	5	6	7
<b>13.-In this organization's work teams...</b>							
a.-objectives are clearly defined	1	2	3	4	5	6	7
b.-there is a consensus on objectives	1	2	3	4	5	6	7
c.- there is commitment of members to the objectives defined	1	2	3	4	5	6	7
d.-the goals and objectives encourage members to exert themselves	1	2	3	4	5	6	7
e.-the goals and objectives inspire effort in all its members	1	2	3	4	5	6	7
<b>14.-In this organization's work teams...</b>							
a.-members exchange views on ideas or practices for improvement	1	2	3	4	5	6	7
b.-the views of all members are taken into account before decisions are taken	1	2	3	4	5	6	7
c.-the contributions of all members are encouraged for decision-making	1	2	3	4	5	6	7
d.-communication is fluid, open	1	2	3	4	5	6	7
e.-the contributions of all members are considered in decision-making	1	2	3	4	5	6	7
<b>15<sup>2</sup>.-In this organization...</b>							
a.-people actively communicate outside of their Work groups	1	2	3	4	5	6	7
b.-members contribute with external information to their working groups for the generation of ideas	1	2	3	4	5	6	7
c.- the external information presented in the working groups is analyze regardless of the opinions and points of view from which they come	1	2	3	4	5	6	7
<b>In the working groups of this organization...</b>							
d.-external information is taken into account for decision making in the creative and innovative process	1	2	3	4	5	6	7
e.-external information is used to guarantee the application of ideas, products or creative and innovative solutions	1	2	3	4	5	6	7
<b>16.-The social workplace climate among this organization's, members is characterised by...</b>							
a.-the exchange of ideas	1	2	3	4	5	6	7
b.-a valuation of diversity in the exchange of ideas about the task	1	2	3	4	5	6	7
c.-the use of creative techniques to resolve disagreements about the task	1	2	3	4	5	6	7
d.-discussion about the content and style of the task	1	2	3	4	5	6	7
e.-shared knowledge of successful processes and solutions that can be implemented	1	2	3	4	5	6	7
<b>17.-In this organization, management (bosses, superiors, others)...</b>							
a.-encourages the contribution of new ideas (products, projects, services, or ...)	1	2	3	4	5	6	7
b.-encourages the exchange of innovative ideas among the members of the work teams	1	2	3	4	5	6	7
c.-gives guidelines for creative tasks carried out by the work teams	1	2	3	4	5	6	7
d.-recognize the achievements and innovative contributions made by the work teams	1	2	3	4	5	6	7
<b>In this organization's work teams...</b>							
e.-objectives are evaluated and achievements are rewarded	1	2	3	4	5	6	7

To what extent do the answers you have given so far regarding management and team members correspond with your own experience and situation in the organization? Does not correspond=1 2 3 4 5 6 7=corresponds

Nota. <sup>1</sup> The better conceptualization of cohesion is: *Perception that the peer group provides social-emotional support in the workplace and that this is stimulating.* <sup>2</sup> External items of communication that where not integrated in the first version

## SOCIAL EMOTIONAL CLIMATE

<b>18.-The social emotional climate among this organization's members is characterized by ...</b>							
a.-horizontal communication	1	2	3	4	5	6	7
b.-being positive (good humour, enthusiasm, understanding ...)	1	2	3	4	5	6	7

c.-systematic collaboration	1	2	3	4	5	6	7
d.-being cooperative	1	2	3	4	5	6	7
e.-addressing conflicts as a way of learning	1	2	3	4	5	6	7

**INDIVIDUAL FACTORS**

<b>19.-People working in this organization value / have a positive opinion of ...</b>							
a.-the generation of new ideas	1	2	3	4	5	6	7
b.-the implementation of products, procedures or processes in a novel way	1	2	3	4	5	6	7
c.-the creation of space to create and innovate	1	2	3	4	5	6	7
d.-the promotion of diversity	1	2	3	4	5	6	7
e.-the promotion of openness and exchange	1	2	3	4	5	6	7
<b>20.-People working in this organization ...</b>							
a.-know the role of emotions in human relationships and decisions	1	2	3	4	5	6	7
b.-manage their emotions properly	1	2	3	4	5	6	7
c.-are sensitive to the feelings or emotions of their peers	1	2	3	4	5	6	7
d.-can take into account the point of view of their peers when analyzing a situation	1	2	3	4	5	6	7
e.-contribute to the emotional management of their peers	1	2	3	4	5	6	7
<b>21.- People working in this organization ...</b>							
a.-trust that they are competent to carry out the required task in an effective way	1	2	3	4	5	6	7
b.-trust that they are competent to perform their tasks properly	1	2	3	4	5	6	7
c.-trust their multiple problem-solving skills	1	2	3	4	5	6	7
d.-trust that they are competent to carry out agreed procedures	1	2	3	4	5	6	7
e.-trust that they are competent to achieve agreed objectives	1	2	3	4	5	6	7
<b>22.- People working in this organization ...</b>							
a.-trust that they are competent to generate new ideas, practices or procedures at work	1	2	3	4	5	6	7
b.-trust that they are competent to apply new ideas, procedures or processes in their work	1	2	3	4	5	6	7
c.-trust their multiple skills to solve problems creatively and innovatively	1	2	3	4	5	6	7
d.-trust that they are competent to carry out agreed procedures creatively and innovatively	1	2	3	4	5	6	7
e.-trust that they are competent to achieve the agreed objectives creatively and innovatively	1	2	3	4	5	6	7
<b>23.-The people who work in this organization are motivated by ...</b>							
a.-the work activity itself that they carry out	1	2	3	4	5	6	7
b.-the pleasure of a job well done	1	2	3	4	5	6	7
c.-being part of a creative and innovative work team	1	2	3	4	5	6	7
d.-being part of an innovative organization	1	2	3	4	5	6	7
e.-being part of an organization that contributes to the improvement of society (in its community, country, region, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
<b>24.-The people who work in this organization are motivated by...</b>							
a.- their salary	1	2	3	4	5	6	7
b.- the security of their job	1	2	3	4	5	6	7
c.- the possibilities of promotion	1	2	3	4	5	6	7
d.- the possibility of obtaining prestige and reputation through the role they play	1	2	3	4	5	6	7
e.- the possibility of gaining power and influence through the tasks they perform	1	2	3	4	5	6	7
To what extent do the answers you have given so far regarding people at work correspond with your own experience and situation in the organization?							
does not correspond=1 2 3 4 5 6 7=correspond							

**TEAMS**

25.-I believe that regarding teamwork I am							
not competent at all=1 2 3 4 5 6 7=very competent							
We define an innovation team (I.T.) as one where there is a constant review of task objectives, where intelligent observation and analysis of the environment is carried out. This type of working group is aware of its functioning, it also has tolerance of ambiguity and internal differences. In this type of working group there is a willingness to accept the uncertainty of change, explicit support for creativity and innovation, and a collective memory of what each one of its members does best. In this type of work team, the type of leadership acquires special relevance.							
<b>26- I have received training for work team (W.T.) and/or innovation team (I.T.). Answer using the following scale 0=never 1=sporadically 3=once 4=often 5=systematically 6=always</b>							
26a.-W.T	0	1	2	3	4	5	6

*They didn't know it was impossible so they did it*

26b.-I.T. 0 1 2 3 4 5 6  
**27. - For how long?** (If you marked the previous item 1 to 6, indicate the time in years and months (e.g., 1 year and 5 months))

27a.-W.T. No. Years No. Months  
 27b.-I.T. No. Years No. Months

**28.-With regard to the training in your organization ...**

28a.-My current organization does not have a training programme has a programme of specific training measures for its employees has a training programme

If you marked yes in the previous question about the training programme in your organization, answer using the following scale 0=not at all 1 2 3 4 5 6=very much, otherwise go to question 28

28b.-To what extent do you believe that your organization's training plan or program contributes to an increase in your creativity? 0 1 2 3 4 5 6  
 28c.-To what extent do you believe that your organization's training plan or program contributes to more performing more innovative tasks? 0 1 2 3 4 5 6  
 28d.-To what extent do you believe that your organization's training plan or program contributes to good organizational development? 0 1 2 3 4 5 6  
 28e.-To what extent do you believe that your organization's training plan or program contributes to making it more competitive? 0 1 2 3 4 5 6  
 28f.-To what extent do you believe that your organization's training plan or program contributes to making it more innovative? 0 1 2 3 4 5 6  
 28g.-To what extent do you believe that the training you have received in your organization contributes to your doing more creative and innovative tasks? 0 1 2 3 4 5 6

**29. - I have been part of a team (W.T.) and/or an innovation team (I.T.).** Answer using the following scale 0=never 1=sporadically 3=once 4=often 5=systematically 6=always

29a.-W.T. 0 1 2 3 4 5 6  
 29b.-I.T. 0 1 2 3 4 5 6

**30.-For how long?** (If you marked the previous item 1 to 6, indicate the time in years and months (e.g., 1 year and 5 months))

30a.-W.T. No. Years No. Months  
 30b.-I.T. No. Years No. months

**31.-I am currently a member of a work team (W.T.) and/or innovation team (I.T.)**

31a.-W.T. NO YES  
 31b.-I.T. NO YES

**32. - For how long?** (If you marked the previous item 1 to 6, indicate the time in years and months (e.g., 1 year and 5 months))

31a.-W.T. No. Years No. months  
 32b.-I.T. No. Years No. months

**If you answered 'Yes' to any of the sections of question 30, please answer 32 to 40. If you answered 'No', please answer questions 41 to 44 before finishing.**

33.-Our team has undergone a training phase in order to behave as such NO SI

**34.-For how long?**

34a.-W.T. No. Years No. months  
 34b.-I.T. No. Years No. months

Answer using the following scale: never=0 1 2 3 4 5 6=always

35.-Our team is effective ...  
 Effectiveness of the team: *it is able to improve group processes as well as results or performance of products and users/customer satisfaction* 0 1 2 3 4 5 6  
 36.-our team operates autonomously and its results are excellent 0 1 2 3 4 5 6  
 37.-it is an objective of our team to perform work of value within the objectives of the organization (*quality of the solution: effectiveness and practical applicability of the idea or solution*) 0 1 2 3 4 5 6  
 38.-Our team is viable...



*They didn't know it was impossible so they did it*

Demographic, social and structural variables																				
Date			year			month			day											
<b>Respondent data</b>																				
Nationality/ies:						Country of origin:														
Sex		M	H	O	Gender:		F	M	Country of residence:											
Marital status <sup>1</sup> :						Country of work:														
Level of educational attainment <sup>2</sup> :						1 2 3 4 5 6 7 8 9 10														
<p>Note. <sup>1</sup> 1 = single, 2 = with partner, 3 = married, 4 = separated, 5 = divorce, 6 = other. <sup>2</sup> 1 = nurse school; 2 = primary; 3 = lower secondary (1<sup>st</sup> - 3<sup>rd</sup> year); 4 = upper secondary (4<sup>th</sup> - 5<sup>th</sup> year); 5 = a levels (6<sup>th</sup> form) or vocational training; 6 = short cycle tertiary education (bachelors degree); 7 = longer bachelors degree; 8 = masters degree or equivalent; 9 = doctorate or equivalent; 10 = other</p>																				
<b>Employer organization/workplace data</b>																				
Name:																				
General description:																				
Location.-			Country:			Town/City:			Locality:											
Size <sup>3</sup> :		1	2	3	4	Sector (a) <sup>4</sup> :		1	2	3	4	5	6	7						
Sector (b) <sup>5</sup> : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20																				
Total number of employees on the payroll						Legal form of business <sup>6</sup> :						1	2	3	4	5	6	7	8	9
<p>Note. <sup>3</sup> 1 = less than 10 employees; 2 = between 10 and 40 employees; 3 = between 50 and 249 employees; 4 = 250 or more employees. <sup>4</sup> 1 = private company; 2 = public administration; 3 = ngo; 4 = non profit foundation, association, etc.; 5 = for profit foundation; 6 = for profit association; 7 = hybrid or 4<sup>th</sup> sector. <sup>5</sup> 1 = business activities related with the gathering or extraction and transformation of natural resources; 2 = craftsmanship, industry, construction or energy; 3 = services; 4 = communication media, telecommunications; 5 = culture; 6 = government; 7 = health, medical, pharmaceutical; 8 = transport; 9 = commercial aviation; 10 = research and development; 11 = computer component manufacture; 12 = technology, IT; 13 = nanotechnology; 14 = aerospace; 15 = biotechnology; 16 = software or computer program development; 17 = electronics, microelectronics; 18 = robotics; 19 = arts, entertainment, leisure; 20 = other. <sup>6</sup> 1 = one person company; 2 = one person limited company (Ltd); 3 = public limited company (PLC); 4 = partnership; 5 = limited partnership; 6 = limited liability company (LLC); 7 = joint stock company JSC; 8 = cooperative; 9 = social enterprise</p>																				
Year established:			Scope <sup>7</sup> :			1	2	3	4	Foreign capital <sup>8</sup> :			No	Yes						
Comercial sector <sup>9</sup>			Market position/share <sup>10</sup>			Your organization is <sup>11</sup>														
1 2 3 4			1 2 3 4			1 2 3 4														
The number of...(In the past 12 month)																				
New products generated			new services created			new procedures developed			new patents presented											
(Space to write complementary information)																				
<p>Note. <sup>7</sup> 1 = local; 2 = national; 3 = multinational or international; 4 = transnational. <sup>8</sup> The company is partly foreign-owned. <sup>9</sup> 1 = wholesale; 2 = retail; 3 = commission agent; 4 = barter. <sup>10</sup> 1 = challenger; 2 = specialist/niche; 3 = leader; 4 = follower. <sup>11</sup> 1 = a family business; 2 = an SME; 3 = a family-owned SME; 4 = a non-family-owned SME.</p>																				
<b>About the respondent</b>																				
Current job role:																				
General work experience on the day of answering <sup>12</sup>						1 2 3 4 5 6 7 8														
Period of contribution (to social security system) <sup>12</sup>						1 2 3 4 5 6 7 8														
Time worked in the current organization <sup>12</sup>						1 2 3 4 5 6 7 8														
Type of employment relationship with the current organization <sup>13</sup>						1 2 3 4 5 6 7 8 9														
<p>Note. <sup>12</sup> 1 = less than 30 days; 2 = between 1 and 6 months; 3 = more than 6 months and up to 2 years; 4 = more than 2 and up to 5 years; 5 = more than 5 and up to 10 years; 6 = more than 10 and up to 15 years; 7 = 15 to 25 years; 8 = more than 25 years. <sup>13</sup> 1 = I am permanent (I am an official, I have an indefinite contract); 2 = I am temporary with a training contract (temporary contract for training, internships...); 3 = I am temporary (I have a contract for work and services); 4 = I am an interim/substitute; 5 = I am self-employed but economically dependent; 6 = I always work for one or the same organizations (companies, institutions...); 7 = I am a self-employed worker; 8 = I am a student; 9 = work without a contract</p>																				
Position or jobs you currently occupy or have occupied in the last 12 months																				
Department(s) or section(s) or unit in which you currently work or have worked during the last 12 months																				
Current managerial position						No	Yes	Managerial position at some point in your career						No	Yes					
Approx. year:			Seniority			Duration														
Promotion (category/position or professional group in the current organization						No						Yes								

Anexo 1. Procesos de creatividad e innovación en sistemas sociales complejos abiertos: afectividad, motivación y cognición

Number of promotions		Year of promotions	
Does the work you do match the category/professional position corresponding to the salary? <sup>14</sup> 1 2 3 4 5			
Your work schedule is <sup>15</sup> 1 2 3 4 5 6 7		Your salary is <sup>16</sup> 1 2 3	
Note. <sup>14</sup> 1 = ; 2 = ; 3 = ; 4 = ; 5 = . <sup>15</sup> 1 = continuous working day; 2 = Split day (morning and afternoon); 3 = fixed shift morning; 5 = fixed shift night; 6 = rotating shifts, except night shifts; 7 = rotating shifts including night shift. <sup>16</sup> 1 = fixed; 2 = part fixed, part variable; 3 = completely variable (in instalments, on commission, for a commission).			
Your work schedules includes 1 2 3 4 5		Is your work well paid <sup>17</sup> No Yes	
Note. <sup>17</sup> 1 = continuous (from Monday to Friday); 2 = from Monday to Saturday; 3 = only weekends or holidays; 4 = from Monday to Friday and exceptionally Saturdays, Sundays and holidays; 5 = both weekdays and weekends and holidays			
Total Nº of people who depend on you economically		Nº of impaired	Nº of disabled
Is your work well paid? No Yes		Gross monthly income approx	
Nº. of hours worked for your organization last week		Gross net income approx	
If they change the schedule (shift, start or finish time) or days of the week you work, how much notice do they give you? <sup>18</sup> 1 2 3 4			
If you worked fewer than 35 hours last week, say why <sup>19</sup> 1 2 3 4 5 6			
Note. <sup>18</sup> 1 = They do not change my schedules or days of work; 2 = they usually give me the regulation days' notice; 3 = I am usually told from one day to the next, or the same day; 4 = I usually know my schedule in advance, but they can change it from one day to the next. <sup>19</sup> 1 = part-time work for this organization; 2 = I have an irregular schedule (I do not always work the same hours), 3 = I have been on sick leave, vacation/holiday, leave, 4 = I have reduced working hours (maternity...); 5 = I work part time for this organization, 6 = others.			
In the last 12 months, or last year...			
Days absent due to illness	Days of sick leave	Days of sick leave taken	
Nº of time you went to work while ill			



## CAPITULO 3

### Tarea poemas

A continuación, te daremos instrucciones y dos ejemplos completos de “Haikus Americanos” o de cinco líneas.

#### Instrucciones

- A. Debes escribir tres poemas, sin preocuparte por rima ni estilo, de forma sincera, tratando de estar en contacto o comunión con la naturaleza y la gente, pensando que vas a comunicar tus vivencias a tus mejores amigos/as o a quien tú quieras.
- B. Los tres poemas deben de cumplir los siguientes criterios:
- 1) Ser un poema de 5 líneas, sin rima.
  - 2) Primero se especifica un sustantivo (p.e., cereza).
  - 3) En la segunda línea deben ir dos adjetivos describiendo al sustantivo (p.e. viejas y sucias)
  - 4) La tercera debe incluir dos formas verbales (p.e. amarillean y caen)
  - 5) La cuarta es una frase libre (parsimoniosas)
  - 6) En la quinta línea se repite el sustantivo (las hojas del cerezo) o se deja libre (Ivcevic, Brackett & Mayer, 2007)
  - 7) Tienes 15 minutos como máximo para realizarlos.

Ejemplificamos los criterios a través de dos haikus:

Las hojas del cerezo  
viejas y sucias  
amarillean y caen  
parsimoniosas  
las hojas del cerezo

El chorro de orina  
amarillo y cálido  
fluye sincopado  
sobre los lirios  
piss, piss, piss, el chorro

VERSIÓN A	VERSION B
<u>Escribe un texto, tienes 5 minutos para hacer cada</u>	<u>Escribe un texto, tienes 5 minutos para hacer cada</u>
<u>uno</u>	<u>uno</u>
Primero	Primero
Juego	Juego
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
Segundo	Segundo
Luminoso verano	Melancólico otoño
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
Tercero	Tercero
Primavera optimista	Duro invierno
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

**A continuación, vuelve a leer el tercer poema...**

¿Cómo te has sentido al redactar y leer el texto? Piensa en él y utilizando la escala de 0-4, indica cuánto has **experimentado los siguientes sentimientos** (escala de emocionalidad de Fredrickson, 2009) siendo: 0 nada - 1 un poco - 2 moderadamente - 3 bastante - 4 mucho

### Tarea narraciones

- A. Por favor, describe o narra (en 10 minutos) una relación amorosa importante o un enamoramiento intenso que hayas vivido.
- B. Después de describirla debes responder:
1. ¿Qué ocurría en tu vida en ese momento?
  2. ¿Qué emociones experimentaste?
  3. ¿Qué es lo que hacía que esta experiencia fuera única o diferente de otras?
  4. ¿Qué aprendiste de esta experiencia? ¿Te cambió? ¿Cómo?

**A continuación...**

**Como lección o conclusión de lo ocurrido en el episodio narrado, indica en qué medida has obtenido las siguientes consecuencias positivas** [Escala PTGI de Tedeschi & Calhoun, 1996 (versión corta)] Si lo deseas, explícalo brevemente en cada caso.

**Finalmente, indica en qué medida lograste al recordar el episodio, las siguientes metas o aspectos** [Ajuste y metas adaptativas de la escala Mars (Páez et al., 2013)].

### Consigna de evaluación novedad haikus (jueces no expertos)

- 1.-Ud. es parte del jurado de un concurso que evalúa la creación de Haikus.
- 2.-Evalúe la novedad/originalidad y la autenticidad del último Haiku creado, en base al siguiente criterio

1= nada a 5= mucho

Criterio novedad/originalidad: Capacidad o habilidad de vivir emociones poco usuales.

Tomando en cuenta como se narra en general el Haiku, Ud. Deberá evaluar la novedad o carácter diferente y original del mismo, no la calidad de lo contado.

¿Cuánto difiere o es distinto el tema de este Haiku respecto de los otros?

Con respecto a la experiencia emocional, ¿en qué medida ésta es conformista, sigue las normas y expectativas sociales dominantes? Puntúe alto si es diferente, inconformista y se salta las normas.

### Escala ECI-S (Soroa et al., 2015)

La escala ECI-S fue utilizado en esta tesis doctoral para medir la creatividad como rasgo. Teniendo en cuenta que fue validado al castellano durante el período de tesis doctoral, por un miembro de la Universidad de la que esta postulante es parte, con población de la comunidad autónoma (CAPV) donde estaban realizándose estudios, con población en activo, se consideró una buena oportunidad el ver cómo funcionaba esta escala en muestra de trabajadores.

Análisis descriptivos de los ítems de la escala ECI, media ( $M$ ), desviación típica ( $DT$ ) y correlación total entre los ítems ( $r_{jx}$ ).

Ítems	$M$	$DT$	$(r_{jx})$
<b>Preparación</b>			
1.-Cuando tengo reacciones emocionales fuertes busco las causas que las provocan	4.47	1.91	.471
2.-Pienso en mis reacciones emocionales e intento comprenderlas	4.76	1.07	.578
3.-Después de una intensa experiencia emocional, trato de volver atrás y examinar mis reacciones emocionales objetivamente	4.32	1.23	.491
<b>Novedad</b>			
4.-Puedo imaginarme a mi mismo/a sintiendo tristeza, enfado y alegría, todo al mismo tiempo	3.29	1.50	.460
5.-A veces experimento sentimientos y emociones que no pueden describirse fácilmente	4.31	1.23	.423
6.-He sentido emociones que probablemente otras personas no hayan experimentado jamás	3.14	1.47	.443
7.-Tengo experiencias emocionales que podrían ser consideradas como inusuales o fuera de lo común	2.82	1.35	.396
8.-Tendría que ser poeta o novelista para poder describir el tipo de emociones tan únicas que a veces siento	2.76	1.51	.466
9.-Puedo experimentar una variedad de emociones diferentes al mismo tiempo	3.81	1.24	.583
10.-La gama y diversidad de mis reacciones emocionales a veces supera mi habilidad para describir cómo me siento	3.61	1.34	.530
11.-Soy capaz de experimentar un gran número de emociones diferentes	4.23	1.34	.573
<b>Efectividad/Autenticidad</b>			
12.-Soy bueno/a expresando mis emociones	4.06	1.32	.502
13.-La forma en que expreso y experimento mis emociones me ayuda en mis	4.23	1.25	.523

relaciones con los/as demás			
14.-Mis emociones me ayudan a alcanzar mis metas en la vida	4.20	1.20	.575
15.-Mis emociones son una fuente importante de significado en mi vida; sin ellas mi vida carecería de significado	4.62	1.18	.585
16.-Intento ser honesto/a al expresar mis emociones, incluso cuando esto me pueda causar problemas	4.72	1.02	.423
17.-Las reacciones emocionales que exteriorizo reflejan adecuadamente mis sentimientos más íntimos	4.14	1.23	.460

Nota. Todas las ( $r_{jx}$ )  $**p = .001$

### Escala MARS (Larsen & Prizmic, 2008) muestra de trabajadores (da Costa et al., 2014a)

Table I. Descriptive Statistics for each item

Modification of situation	$\alpha$	M	SD
<i>Social Support</i>	<b>.92</b>		
<i>Problem-directed action</i>	<b>.76</b>		
04. I made a plan or resolution to change this situation		3.80	1.54
05. I took action to solve the problem causing my mood		4.10	1.39
06. I made a plan or resolution to avoid such problems in the future or to maintain a positive situation		4.15	1.32
<i>Social Support Emotional</i>	<b>.92</b>		
52. I talked to someone about my feelings		3.84	1.70
53. I spoke in order to get understanding and support		3.52	1.78
<i>Instrumental and informative Social Support</i>	<b>.88</b>		
54. I talked to someone in order to resolve or improve the situation that triggered my mood		3.10	1.72
55. I talked to an advisor or counsellor		3.61	1.66
56. I asked someone who had faced a similar problem or situation what they did		3.23	1.71
<i>Withdrawal and Social Isolation</i>	<b>.72</b>		
07. I withdrew from or avoided the situation		1.63	1.46
08. I carried on as if nothing had happened		1.62	1.42
09. I gave up, did nothing; I did not attempt to control the situation		1.15	1.25
35. I tried to accept it as my fate: what will be, will be		2.33	1.86
13. I withdrew from or avoided the persons related to the situation		2.74	1.72
14. I kept myself to myself, I wanted to be alone		2.30	1.76
<b>Attentional deployment and cognitive change</b>			
<i>Distraction</i>	<b>.81</b>		
21. I did something fun, something I really enjoy		4.07	1.48
22. I watched TV, read a book, etc., for distraction		4.07	1.55
23. I worked on something or stayed busy to forget my mood		3.73	1.52
24. I thought about something to distract myself from my feelings		3.47	1.48
25. I socialized to forget my mood		3.60	1.57
<i>Acceptance and self-control</i>	<b>.33</b>		
32. I counted to 10 before answering, in an effort to avoid overflowing emotionally, to control my reaction		2.60	1.82
33. I wrote about what had happened to me, about the feelings it triggered in me, in an effort to avoid overflowing emotionally, to control my reaction		1.54	1.78
34. I accepted and endured the situation, trying to get on with normal life		3.47	1.69
<i>Gratitude and self-reward</i>	<b>.68</b>		

*They didn't know it was impossible so they did it*

28. I treated myself to something special	2.96	1.71
30. I tried to think about those things that are going well for me	3.60	1.60
31. I tried to be grateful for the things in my life that are going well	3.95	1.63
<i>Spiritual activities</i>	<b>.88</b>	
36. I tried to cope spiritually, put my faith in god, or did something religious	2.20	2.19
40. I read or did something religious, of a spiritual nature	1.87	2.03
<i>Rumination</i>	<b>.64</b>	
01. I thought about how I could have done things differently	3.88	1.41
02. I tried to understand my feelings by thinking about and analyzing them	4.04	1.37
03. I thought quickly about what had happened, about the emotional effects of the situation	3.77	1.46
<i>Reappraisal</i>	<b>.81</b>	
37. I tried to reinterpret the situation, to find a different meaning	3.40	1.54
38. I tried to put things in perspective	3.83	1.44
39. I tried to find something good in the situation.	3.87	1.49
<i>Social Comparison</i>	<b>.60</b>	
42. I compared myself to people who are worse off	2.26	1.70
43. I compared myself to people who have more resources, personal resources, and done better than me, to improve the situation.	1.95	1.63
<b>Response Modulation</b>		
<i>Active physiological regulation</i>	<b>.55</b>	
15. I played sports, exercised	2.68	1.98
16. I practised relaxation, meditation	2.00	1.84
<i>Passive physiological regulation</i>	<b>.65</b>	
17. I slept or took a nap	2.68	1.92
18. I ate something to get over my bad mood	2.51	1.87
19. I drank coffee or caffeinated beverages	1.93	1.86
20. I used alcohol to get out of a bad mood	0.93	1.44
<i>Humor, warmth</i>	<b>.53</b>	
26. I laughed, joked around, tried to make myself or others laugh	3.42	1.76
27. I expressed myself or behaved more affectionately, sought erotic enjoyment-	1.90	1.67
<i>Regulated expression</i>	<b>.35</b>	
49. I kept my feelings under control while it was convenient, and later, when they would not make matters worse, I expressed them	2.78	1.59
50. I wrote about my feelings in a diary, letter, or e-mail	1.40	1.80
51. I calmly apologized for what was done and said	2.91	1.64
<i>Venting</i>	<b>.82</b>	
44. I let my feelings out by venting or expressing them	2.56	1.58
45. I made my emotion clear, verbalizing it and expressing it as strongly as I could with my face, my gestures and my way of behaving	2.31	1.69
<i>Confrontation</i>	<b>.69</b>	
47. I spoke sarcastically or ironically to/about the person(s) responsible for the situation	2.25	1.76
48. I showed my emotions to the person(s) responsible for the situation, behaving differently toward them	2.47	1.68
<b>Modification of situation and social relations (mono items): altruism, mediation, negotiation, private and public rituals, social mobilization and delegation</b>		
41. Forget my own situation and help someone else	2.37	1.53
57. Ask someone to mediate or intervene in the situation	1.55	1.50
58. Talk about what happened with the people involved to negotiate or reach an agreement.	2.92	1.68

Anexo 1. Procesos de creatividad e innovación en sistemas sociales complejos abiertos: afectividad, motivación y cognición

59. Participate in or organize a private ceremony (I wrote an email about what happened, reorganized photos, letters)	1.00	1.42
60. Participate in or organize a public ceremony (demonstration, mass, commemoration)	0.63	1.25
62. Get involved in political or social activities	1.24	1.53
64. Put myself in the hands of others to solve my problems or improve the situation.	1.12	1.32

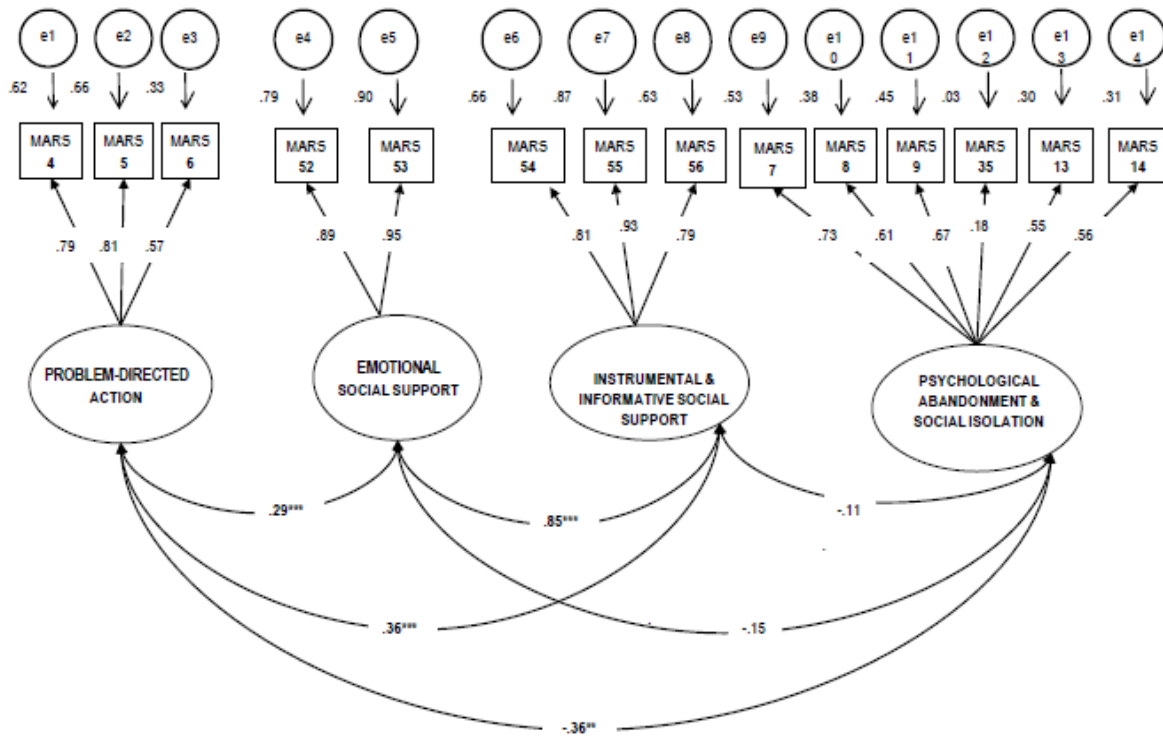
**Cognitive change (mono item): searching for information**

61. Find out about my problem or the situation in order to overcome it or do it better.	2.93	1.73
-----------------------------------------------------------------------------------------	------	------

Table II. Confirmatory factor analysis of affect regulation: modification of situation and social relations

	Nº items	S-B $\chi^2$	Df	$\chi^2 / Df$	CFI	TLI	RMSA	90% CI of RMSA	NNFI
Model 1	14	189.15***	71	2.66	.97	.96	.049	.04, .06	.96

Note: Adjusted model fix  $\chi^2, \chi^2 / Df (<.05)$ , RMSA ( $<.08$ ), CFI, TLI, NFI ( $>.90$ ) \*\*\* $p <.0001$



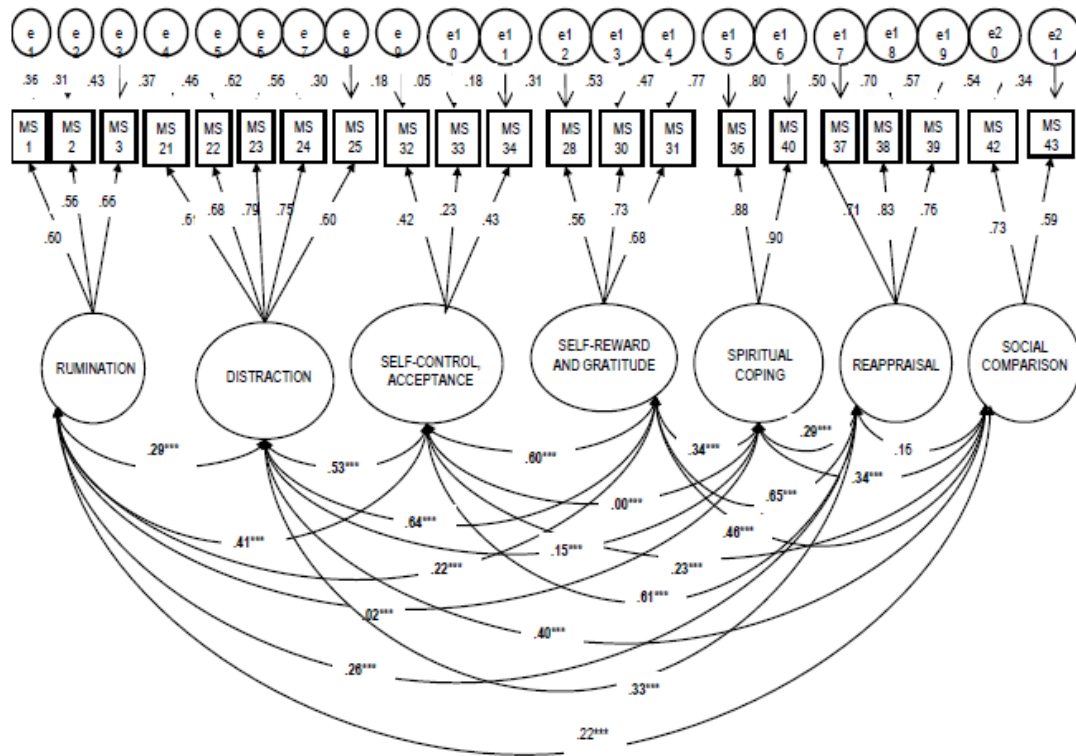
Confirmatory Factor Analysis (CFA) of affect regulation strategies: modification of situation and social relations

Table III. Confirmatory factor analysis of affect regulation: attentional deployment and cognitive change.

	Nº items	S-B $\chi^2$	Df	$\chi^2 / Df$	CFI	TLI	RMSA	90% CI of RMSA	NNFI
Model	21	609.15***	166	3.67	.90	.87	.062	.06, .07	.87

Note: Adjusted model fix  $\chi^2, \chi^2 / Df (<.05)$ , RMSA ( $<.08$ ), CFI, TLI, NFI ( $>.90$ ) \*\*\* $p <.0001$

They didn't know it was impossible so they did it



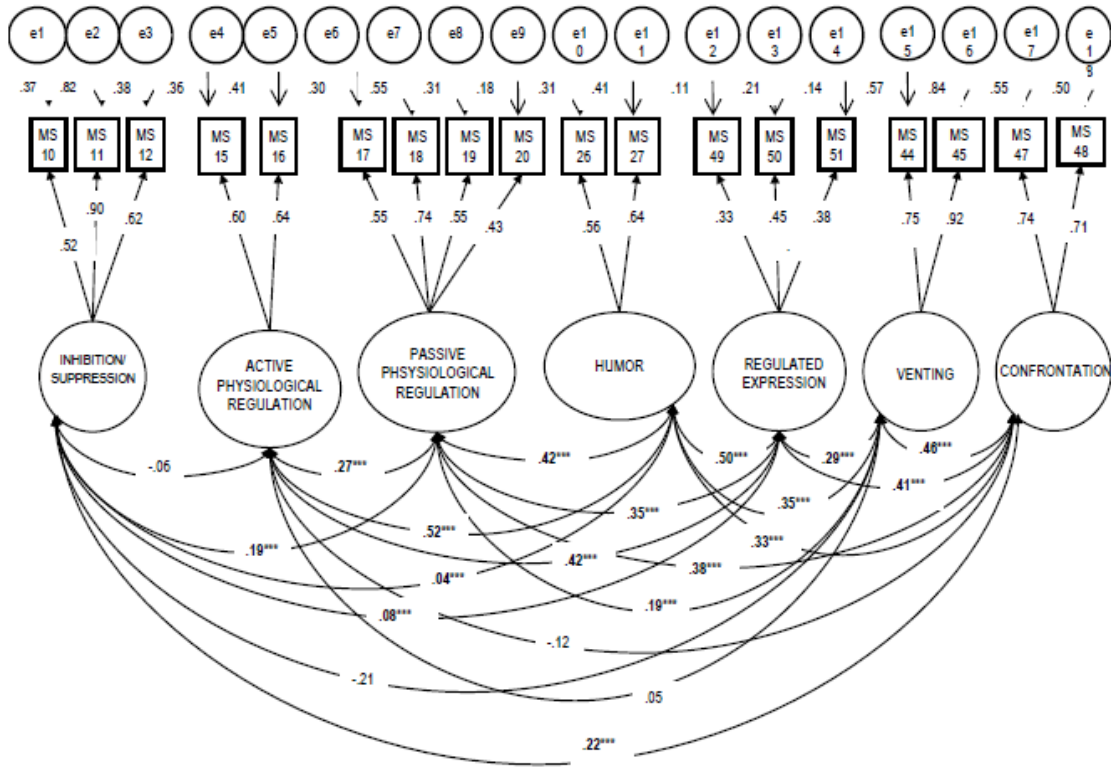
Confirmatory Factor Analysis (CFA) of affect regulation strategies: attentional deployment and cognitive change

Table IV. Confirmatory factor analysis of affect regulation: response modulation.

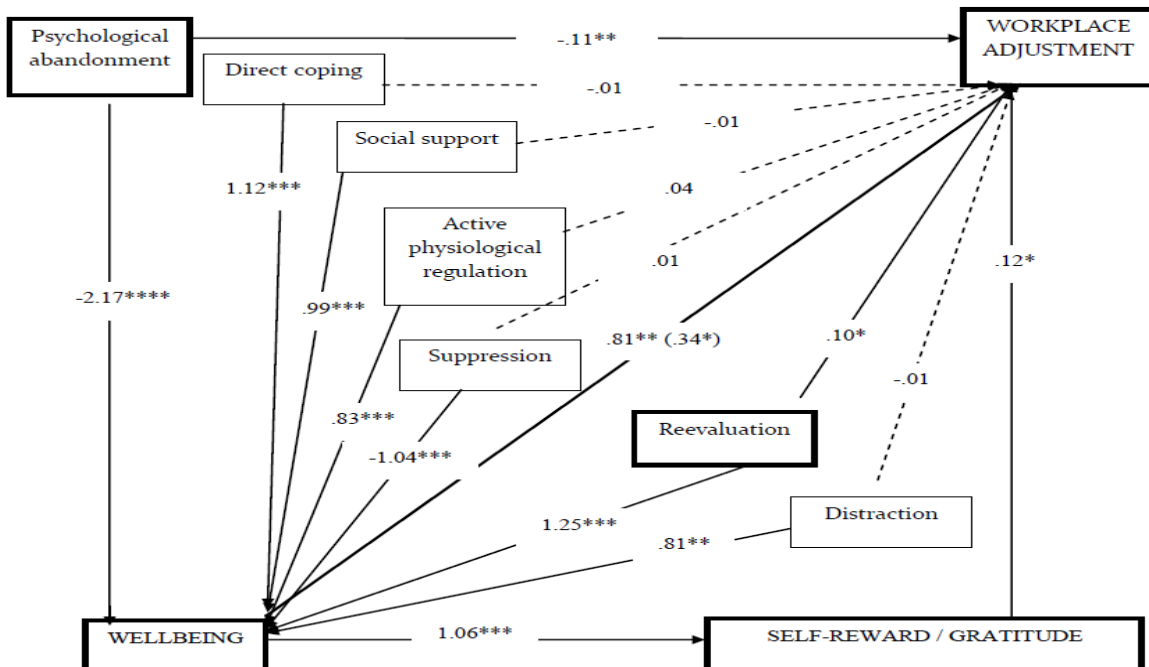
	<i>N</i> ° items	<i>S-B</i> χ <sup>2</sup>	<i>Df</i>	χ <sup>2</sup> / <i>Df</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSA</i>	90% <i>CI</i> of <i>RMSA</i>	<i>NNFI</i>
Model	21	327.15***	112	2.92	.91	.88	.053	.05, .06	.87

Note: Adjusted model fix  $\chi^2$ ,  $\chi^2 / Df (< .05)$ , *RMSA* (< .08), *CFI*, *TLI*, *NFI* (> .90)

\*\*\**p* < .0001



Confirmatory Factor Analysis (CFA) of affect regulation strategies: response modulation



Mediation analysis of the effects of wellbeing on adjustment through regulation strategies. *NOTE:* Relation between wellbeing (measured by PHI), adjustment to workplace stress (Mars adjustment) and strategies of self-reward/gratitude (MARS scale). The coefficients are not standardized. The total (and direct) effect of wellbeing in adjustment is shown. \*\*\*\* $p < .0001$  \*\*\* $p < .001$  \* $p < .05$



Tabla 1.

Asociación entre estrategias de regulación con ajuste y bienestar

	Ajuste E1	Ajuste E2	Ajuste E3	PHI1	PHI2	PHI3
Resolución directa	.21**	.35**	.31**	.23**	.32**	.39**
Apoyo (emoc. instrumental informativo)	.09**	.19**	.29**	.14**	.18*	.41*
Abandono	-.23**	-.31**	.01	-.44**	-.40**	-.06
Distracción	.05	.14**	.27**	.005	.15*	.29**
Aceptación	.06	.03	.33**	.02	.08*	.51**
Gratitud autorecompensa	.19**	.12*	.38**	.17**	.17**	.52**
Espiritual	.002	-.05	n.d.	-.02	.06	n.d.
Rumiación	-.04	.04	.32**	-.15**	-.06*	.31**
Reevaluación	.26**	.25**	.30**	.25**	.26**	.30**
Comparación social	-.07*	-.02	.30**	-.17**	-.08*	.30**
Supresión	-.19**	-.16**	.04	-.36**	-.21**	.12
Regulación fisiol activa	.21**	.12*	.38**	.18**	.11**	.35**
Regulación fisiol. Pasiva	-.09*	-.07*	n.d.	-.27**	-.10**	n.d.
Humor afecto	.09*	.13**	-.03	.08*	.13**	-.11
Expresión regulada	.10**	.16**	.36**	-.03	.07*	.40**
Descarga	-.06	-.03	.02	-.07	.08*	-.07
Confrontación	-.17**	-.07*	.02	-.29**	-.04	-.07
Altruismo	.08*	.07*	n.d.	.05	.05	n.d.
Mediación	-.07*	.004	n.d.	-.06	-.003	n.d.
Negociación	.21**	.21**	n.d.	.19**	.18**	n.d.
Delegación	-.11**	-.05	n.d.	-.09**	-.08**	n.d.
Rituales	-.06	.05	.14*	-.21**	.10	.12*
Participación social	.05	.06*	n.d.	-.09*	.06*	n.d.
Búsqueda información	.17**	.22**	n.d.	.05	.11**	n.d.
ERQrevaluac	.27**	.17**		.32**	.30**	
ERQsupresión	-.04	-.12**		-.20**	-.24**	
EROSden		.21**	.03		.24**	-.07
EROSmen		.10**	.04		.11**	.12

Nota. n.d.= sin datos porque en esa muestra esas estrategias no se recogieron – porque no se adaptaban o no se usaban en el marco de deporte de rendimiento. Ver datos muestra deportistas en Oriol et al., 2015 y 2016.

Tabla 2.

Asociación entre estrategias de regulación con creatividad en trabajadores (E1), humor y salud en estudiantes (E2)

	E1		E2				SF36
	ECI	C.cl	HSQ		AAD		
			AF	AAF		HA	
Resolución directa	.17**	.09	-.04	-.14	.03	-.12	.18**
Apoyo (emocional e instrumental informativo)	.23**	.14	-.36	.25	.38*	-.05	.04
Abandono	.02	-.24*	.01	-.30	.25	.22	-.30**
Distracción	.13	-.003	-.01	.02	.46**	.22	.04
Aceptación	.17*	.000	-.22	.11	.32+	.02	-.08*
Gratitud auto recompensa	.15+	.12	-.10	.21	.49**	.31+	.08*
Espiritual	.32**	.06	.01	-.16	.21	-.16	-.06*

*Anexo 1. Procesos de creatividad e innovación en sistemas sociales complejos abiertos: afectividad,  
motivación y cognición*

Rumiación	.25**	-.11	.02	.04	.32	-.12	-.09**
Reevaluación	.25**	.24*	-.14	.35*	.37*	.38*	.10**
Comparación social	.29**	.02	-.35*	.16	.21	.04	-.15**
Supresión	-.20*	-.23*	-.11	-.03	.02	.37**	-.15**
Regulación fisiol activa	.18*	.29*	-.14	.32+	.27+	.36*	.12**
Regulación fisiol. Pasiva	.10	-.006	.08	.19	.62**	.52**	-.19**
Humor afecto	.04	.15	-.08	.24	.20	.28+	.09**
Expresión regulada	.29**	.21	.19	.10	.11	.21	-.02
Descarga	.44**	.007	.04	.50**	.39*	.33+	-.02
Confrontación	.06	-.07	-.22	.10	.37*	.38*	-.02
Altruismo	.14+	.05	-.06	.08	.37*	.34*	-.08
Mediación	.07	-.05	-.23	.25	.11	-.05	-.01
Negociación	.03	.14	-.05	.17	-.03	-.08	.12**
Delegación	.16+	-.14	-.05	.32+	.52**	.54**	-.08
Rituales	.19*	.06	.01	-.16	.22	-.16	-.06
Participación social	.26**	.02	.10	.06	.23	.14	.007
Búsqueda información	.36**	.27*	.07	.22	.19	.16	.06+
ERQrevaluac	.19*	-.02	.30+	.29+	-.19	.12	.21**
ERQsupresión	-.21*	-.33**	-.14	.008	.03	.23	-.14**
EROSden	-	-	.009	.34+	.21	.24	.08*
EROSmen	-	-	-.20	.28+	.16	.24	-.02
AJUSTE	.33*	.15	-.20	-.04	-.17	-.04	.29**
PHI	-	-	-.18	.35*	-.15	-.09	.60**
ECI	-	.29*	-	-	-	-	-

Nota: los análisis en el E1 del ECI se realizaron sobre n=104 trabajadores y el de las C.cl=creatividad a un conflicto laboral, sobre n=55. HSQ: AF=Humor afiliativo; AAF=Humor de autoafirmación; HA=Humor agresivo; AAD=Humor de autodescalificación. Asociaciones con una muestra de n=25 estudiantes de Chile.

*They didn't know it was impossible so they did it*

Niveles y estadios de razonamiento moral de Kohlberg (Díaz Aguado & Medrano, 1994; Díaz Aguado 2002)

<b>Nivel preconventional (Estadio 1 y 2)</b>		<b>Nivel convencional (Estadio 3 y 4)</b>		<b>Nivel post convencional (Estadio 5 y 6)</b>	
Forma más primitiva del juicio moral. Antes, pre moral (carente de toda idea o juicio moral). Moralidad orientada a satisfacer los propios deseos y necesidades o constreñida a la obediencia y preocupada por el castigo. El niño no comprende el significado y función de la norma para la vida social.		Se entiende que una de las funciones de las normas y las leyes sociales es proteger a la sociedad en su conjunto, salvaguardando el bien de todos. Para la persona de este nivel “ir contra la ley” significa poner en peligro el orden social.		Se acepta el orden social establecido y se asumen responsablemente las leyes sociales siempre que estas no violen principios morales que están por encima de ellas. El objetivo de las normas que derivan del contrato social debe salvaguardar los principios de justicia y derechos básicos como la vida, la libertad, o la dignidad de las personas.	
<b>Estadio I.</b> Orientación heterónoma al castigo y la obediencia. Realismo moral y absolutismo. En términos generales la moral en este estadio se resume en “lo que deseo es bueno mientras que lo que me perjudica es malo”	<b>Estadio II.</b> Perspectiva individualista, concreta e instrumental. “Hoy por ti mañana por mí” Las razones para hacer el bien en este estadio siguen ligadas a la presencia de una norma cuya transgresión conlleva una sanción	<b>Estadio III.</b> Perspectiva de moralidad de la “buena persona” y de la concordancia interna. Preocupación por obtener el respeto de las personas y por vivir de acuerdo a con lo que los demás esperan. Los cánones se aplican sobre todo a las relaciones personales y se vuelven más difusos cuando se trata de relaciones menos próximas o con desconocidos.	<b>Estadio IV.</b> Orientación hacia el mantenimiento del orden social. Se mantiene el ideal de buen ciudadano, pero desde una perspectiva más amplia de las relaciones sociales. Obligación de conciencia que exige que las personas cumplan sus “contratos” u obligaciones con la sociedad. Solo en casos extremos se acepta incumplir una ley, pero siempre en nombre de otro deber social más importante.	<b>Estadio V.</b> Orientación hacia el contrato social y los derechos del individuo. Comprensión de la diversidad de valores, creencias y reglas en distintas sociedades. Perspectiva relativista del orden social. “El mayor bien para el mayor número de personas”. Distingue entre la perspectiva moral y la legal reconociendo que a veces pueden entrar en conflicto no siempre consigue integrarlas.	<b>Estadio VI.</b> Orientación a los principios éticos universales. Se distingue lo legal de lo moral y se actúa de acuerdo con la justicia, los derechos humanos, el respeto a la dignidad de las personas. “Toda persona es un fin en sí mismo y así debe ser tratado”

*They didn't know it was impossible so they did it*

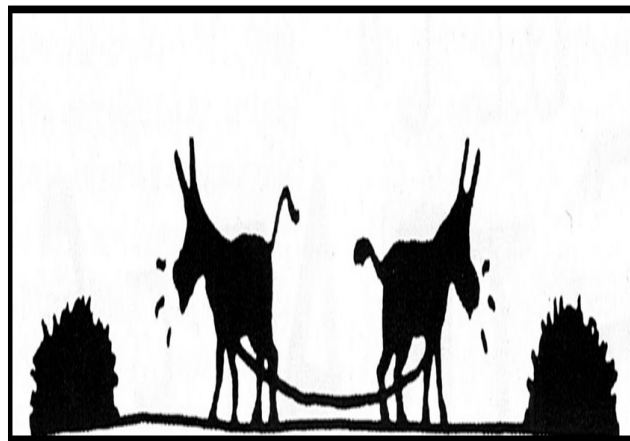
**TASK 1.-** versión adaptada del juego 1 del PIC-A (Artola et al., 2012).

*Piensa que se han quedado aislados y sin provisiones en una zona muy inhóspita. Imagina todos los usos que puedes darle a un tubo de goma en ese contexto.*

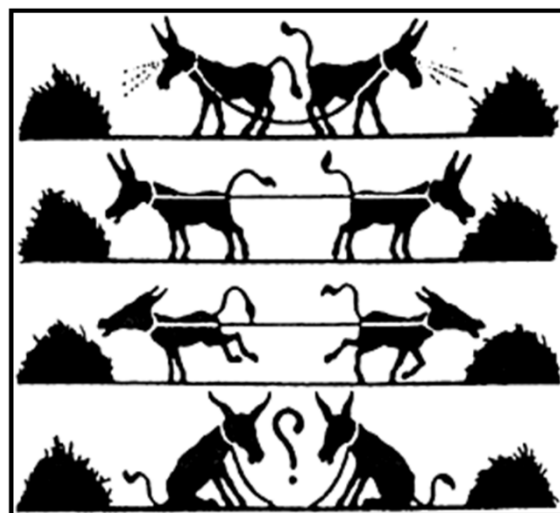
**TASK 2.-** Dos burros (Aristóteles en Vigo (2012); Ferrater Mora, 2009; Mundo Quino, 1977; Zupko, 2003).

Individual.

Contextualización de la tarea. Observa esta viñeta (1) y piensa cómo resolverías.



Observa la segunda viñeta (2), escribe nuevas ideas sobre cómo resolver.

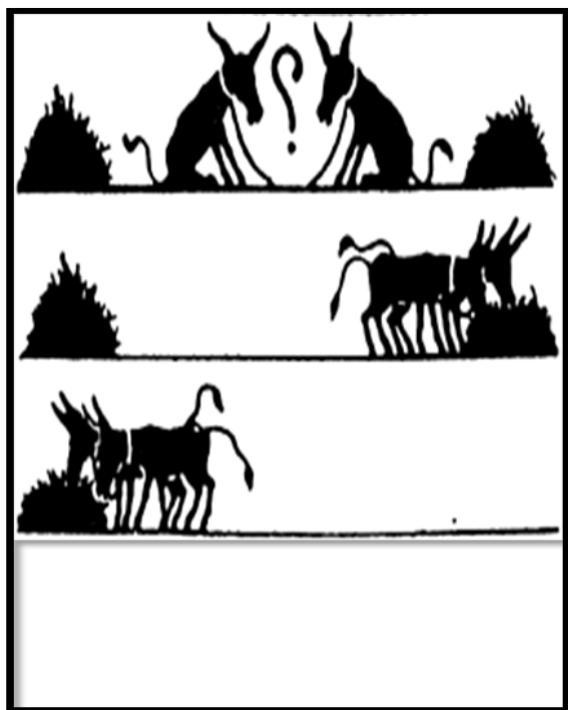


En equipo. Reúnete con hasta 5 compañeros que tengan la misma tarea (a). ¿Cuántas ideas que no se repiten, tiene tu equipo para resolver el problema/dilema planteado anteriormente? Utilizando la escala 1=nada a 10=mucho, según tú, ¿cuán útiles y eficaces son las ideas aportadas por tu equipo? (b), utilizando la misma escala, según tu equipo, ¿cuán útiles y eficaces son las ideas aportadas por ti para resolver el problema/dilema planteado en tu contexto? (c).

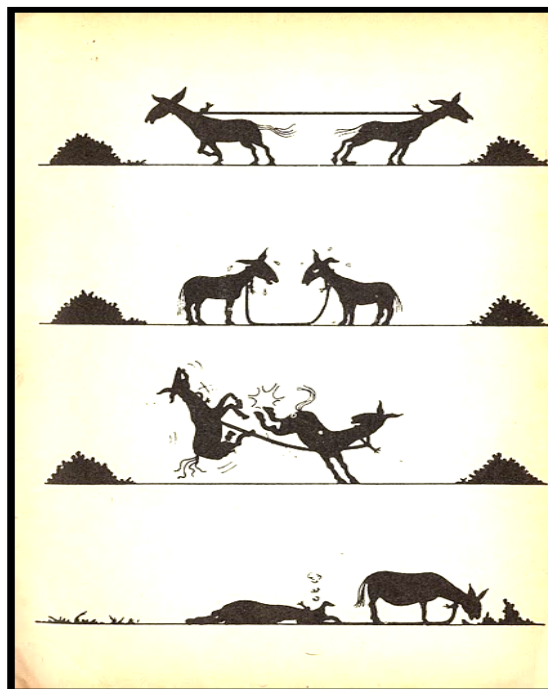
*They didn't know it was impossible so they did it*

Observar la tercera (A) y cuarta viñeta (B), estas son las soluciones que aporta el autor para resolver el problema/dilema planteado

Solución A



Solución B



Entre las ideas que habéis dado como solución (viñetas 1 y 2) ¿están las del autor (viñetas 3 y 4)? Se responde en una escala dicotómica si (2), no (1) y debía completarse una tabla: cantidad de personas del equipo que dieron la respuesta de la viñeta A como solución, ídem para la B, cantidad de ideas del equipo que no contemplan las soluciones dadas, cantidad de ideas del equipo que aportan otras soluciones.

**TASK 3.-** Accidente aéreo [<http://www.ffeuskadi.net/>;  
<http://www.smithsonianchannel.com/shows/air-disasters/802>;  
<http://www.viven.com.uy/571/historia.asp>].

*Un grupo de empresarios/as van volando en avión en un viaje de trabajo, cuando el mismo se estrella en el Ártico. Las temperaturas oscilan entre 30 y 70 grados bajo cero. El terreno en el que intentarán sobrevivir es llano, con poca o ninguna vegetación. Como puede determinarse por el análisis estadístico de accidentes previos en el ártico, la distancia media a la que se halla el lugar donde pedir auxilio suele ser de 150 km. Al aterrizar se ha podido sufrir un shock, pero ninguno de sus ocupantes ha sufrido heridas serias. El avión y los instrumentos a bordo han quedado inutilizados. Al salir de viaje, los empresarios/as sin experiencia en supervivencia vestían ropas normales de calle, adecuadas a la ciudad de la que salieron.*

Individual. Contextualización de la tarea. Después del choque, han sido capaces de salvar algunos objetos. Lista todos los objetos que consideras necesarios de salvar en la situación dada, porque son

imprescindibles para la supervivencia en general (a), después del choque los ocupantes del avión han sido capaces de salvar diez objetos cuya lista aparece a continuación. Ordena los elementos de acuerdo a la importancia que les das a los mismos para la supervivencia o salvación (1 para el más importante, 2 para el segundo en importancia y así sucesivamente) (b).

En equipo. Reúnete con hasta 5 compañeros que tengan la misma tarea (a). Realizar la misma tarea b, pero con las respuestas de todos. Utilizando la escala 1=nada a 10=mucho ¿cuán útiles y eficaces son las ideas aportadas por tu equipo para resolver el problema/dilema planteado? (b), utilizando la misma escala, ¿cuán útiles y eficaces son las ideas aportadas por ti según tu equipo? (c). Observa la lista dada, este es el orden de importancia que dieron los expertos a los objetos. El orden dado en equipo a los objetos, ¿es igual al de los expertos? Se responde en una escala dicotómica si (2), no (1) y debía completarse una tabla: cantidad de personas del equipo que ordenaron igual que los expertos, cantidad de personas del equipo que ordenaron algún objeto como los expertos, cantidad de personas del equipo que aportan formas de ordenar distintas a la de los expertos.

**TASK 4.-** Peligro en la tierra (<http://www.ffeuskadi.net/>; Kanheman, 2012; [https://www.nasa.gov/mission\\_pages/kepler/news/kepler20130717.html](https://www.nasa.gov/mission_pages/kepler/news/kepler20130717.html); Parfit, 1984).

*La vida en la tierra se encuentra en peligro de extinción inmediata debido a una catástrofe nuclear que afectará a toda la población. Los gobiernos desean que la raza humana pueda desarrollarse en un lejano planeta recién descubierto, que permite condiciones de supervivencia. Se ha programado a toda prisa un viaje interestelar para que un grupo de personas pueda recomenzar una nueva vida en ese nuevo planeta y poder crear así una civilización que continúe la especie humana, y, a ser posible, que no cometa los mismos errores, provocando el holocausto final. Hay un cohete en la rampa de lanzamiento programado para despegar dentro de 5 minutos.*

Individual. Contextualización de la tarea. Lista las 10 personas que consideras imprescindible de salvar en esta situación y explica brevemente las razones de tu elección (a). Lista razones argumentadas –debes convencer a las autoridades– para salvar a más personas que estas. Los gobiernos deben descartar a alguna de las personas de esta lista pues la capacidad del cohete es solo para 5 de ellas: una mujer embarazada, un juez, una cantante, una maestra/profesora, una monja, un agricultor, un albañil, un economista, un estudiante y un policía. Elige las personas que consideres deben ser salvadas (según tu criterio, 1 más importante, 2 para el segundo y así sucesivamente hasta 5) (b).

En equipo. Reúnete con hasta 5 compañeros que tengan la misma tarea (a). Realizar la misma tarea b, pero con las respuestas de todos. Utilizando la escala 1=nada a 10=mucho ¿cuán útiles y eficaces son las ideas aportadas por tu equipo? (b), utilizando la misma escala, ¿cuán útiles y eficaces son las ideas aportadas por ti según tu equipo? (c). Observar la lista dada, este es el orden que los expertos dieron a las personas para ser salvadas. El orden dado en equipo como solución al problema/dilema ¿es igual al de los expertos? Se responde en una escala dicotómica si (2), no (1) y debía completarse una tabla: cantidad de personas del equipo que ordenaron igual que los expertos, cantidad de personas del equipo que ordenaron al menos a una persona como los expertos, cantidad de personas del equipo que aportaron soluciones distintas a la de los expertos.

*They didn't know it was impossible so they did it*

## **Cuestionario de toma de decisiones/Decision-Making Questionnaire (Tran, 2004)**

Responde individualmente a las preguntas del siguiente cuestionario, marcando el número que consideres apropiado en cada pregunta.

Te preguntamos en relación a las tareas que realizaste en EQUIPO

Responde a las siguientes preguntas (marcando con un círculo el número que te parezca más correcto)

¿Cuántas alternativas ha generado tu grupo en comparación con lo que esperabas?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Menos de lo que se esperaba			tantas como se esperaba				más de lo que se esperaba		

¿Hasta qué punto crees que tu grupo ha analizado a fondo todas las alternativas necesarias antes de tomar la decisión?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
No han analizado			han analizado algunas				han analizado a fondo		

¿Hasta qué punto los miembros del grupo han contribuido con su experiencia/habilidades a la toma de decisiones?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pocos lo han hecho			algunos lo han hecho				todos lo han hecho		

¿Cuán satisfecho estás con la manera en que se han tomado las decisiones dentro de tu grupo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Insatisfecho			bastante satisfecho				muy satisfecho		

¿Hasta qué punto piensas que los miembros del grupo han llegado demasiado rápido una conclusión?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Para nada			un poco				demasiado rápido		

¿Hasta qué punto crees que los miembros del grupo han ocultado/no revelado o no han compartido sus conocimientos?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
No han ocultado			han ocultado un poco				han ocultado mucho		

¿Te ha gustado tomar las decisiones con el grupo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Para nada			bastante				mucho		

¿Hasta qué punto los miembros del grupo han restringido el abanico de alternativas?

*Anexo 1. Procesos de creatividad e innovación en sistemas sociales complejos abiertos: afectividad, motivación y cognición*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada				un poco				mucho	

¿Hasta qué punto los miembros del grupo han ignorado la importancia de la información que ha sido expuesta y planteada?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada				un poco				mucho	

¿Hasta qué punto te sientes comprometido con las decisiones de tu grupo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Para nada comprometido			bastante comprometido				muy comprometido		

¿Hasta qué punto crees que tu grupo ha generado unas alternativas innovadoras/que no eran obvias, que son novedosas, creativas?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada			bastante				mucho		

¿Hasta qué punto has/habéis analizado el/los costos y beneficios de las alternativas que has/habéis considerado?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada			bastante				mucho		

¿Hasta qué punto te gustaría ser un miembro de este grupo otra vez?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nunca			en algunas actividades				siempre		

¿Hasta qué punto los miembros del grupo han intentado buscar soluciones innovadoras, creativas?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nada			bastante				mucho		

¿Cuán eficaz ha sido el grupo en focalizar o centrar su atención en la información relevante e ignorar la irrelevante?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Para nada eficaz			bastante eficaz				muy eficaz		

¿Cuántos miembros del grupo parecían escuchar solo las cosas que apoyaban su opinión o punto de vista e ignoraban la información que la contradecía?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nadie			unos cuantos				muchos		



## Análisis factorial confirmatorio (AFC) del cuestionario de toma de decisiones/Decision-making questionnaire (Tran, 2004)

Modelo de análisis factorial confirmatorio de la escala de toma de decisiones en equipo (Tran et al., 2012) con muestra de cadetes militares

Modelos	Nº ítems	S-B $\chi^2$	Df	$\chi^2 / Df$	CFI	TLI	RMSA	90% CI of RMSA
Modelo 1	16	261.550***	94	2.78	.922	.901	.076	.066, .088

Nota: Adjusted model fit  $\chi^2, \chi^2 / Df (<.05)$ , RMSA (< 0.05 a 0.08), CFI, TLI, NFI (> .90) \*\*\* $p < .001$ .  
Modelo 1 = factor único.

Fue posible el ajuste del modelo a partir de una serie de artefactos, a saber: 1) se encuentra un factor de método que reúne a todos los ítems inversos o negativos recodificados (compartir información: ítems (3), 5, 6, 8, 9 y 16). La emergencia de un factor de método es frecuente, aunque Brown (2006) enfatiza que es importante hacer prevalecer la estructura teórica. El AFC es congruente con los resultados de fiabilidad de la escala, esto es, hubo que quitar los ítems 3, 5 y 8 de las dimensiones correspondientes para aumentar la misma. El ítem 3 pasa a tener signo negativo en su dimensión. El carácter artefactual de la dimensión compartir información, que reúne principalmente ítems negativos recodificados [6, 9 y 16 (3)] puede estar explicando las correlaciones poco significativas, con otras variables analizadas en este estudio. 2) El ítem 3 (positivo) por su contenido *contribución con experiencia y habilidades a la toma de decisiones* pesa con más fuerza en cohesión grupal.

## Análisis factorial confirmatorio (AFC) de la escala shared flow (Zumeta, Basabe, Włodarczyk, Bobowik & Páez, 2016a)

Modelo de análisis factorial confirmatorio de la escala de flujo compartido con muestra de CL y M

Modelos	Nº ítems	S-B $\chi^2$	Df	$\chi^2 / Df$	CFI	TLI	RMSA	90% CI of RMSA
Modelo 1	27	1343.740***	324	4.14	.743	.722	.104	.098, .110
Modelo 2	27	954.887***	312	3.06	.838	.818	.084	.078, .090
Modelo 3 <sup>1</sup>	27	983.099***	315	3.12	.832	.813	.086	.080, .092
Modelo 3 <sup>2</sup>	27	675.933***	305	2.21	.907	.892	.065	.058, .071

Nota: Adjusted model fit  $\chi^2, \chi^2 / Df (<.05)$ , RMSA (< 0.05 a 0.08), CFI, TLI, NFI (> .90) \*\*\* $p < .001$   
Modelo 1 = factor único de primer orden, Modelo 2 = tres factores de primer orden correlacionando dimensiones, Modelo 3<sup>1</sup> = nueve dimensiones y un factor de segundo orden. Modelo 3<sup>2</sup> = nueve dimensiones, un factor de segundo orden covariando dimensiones.

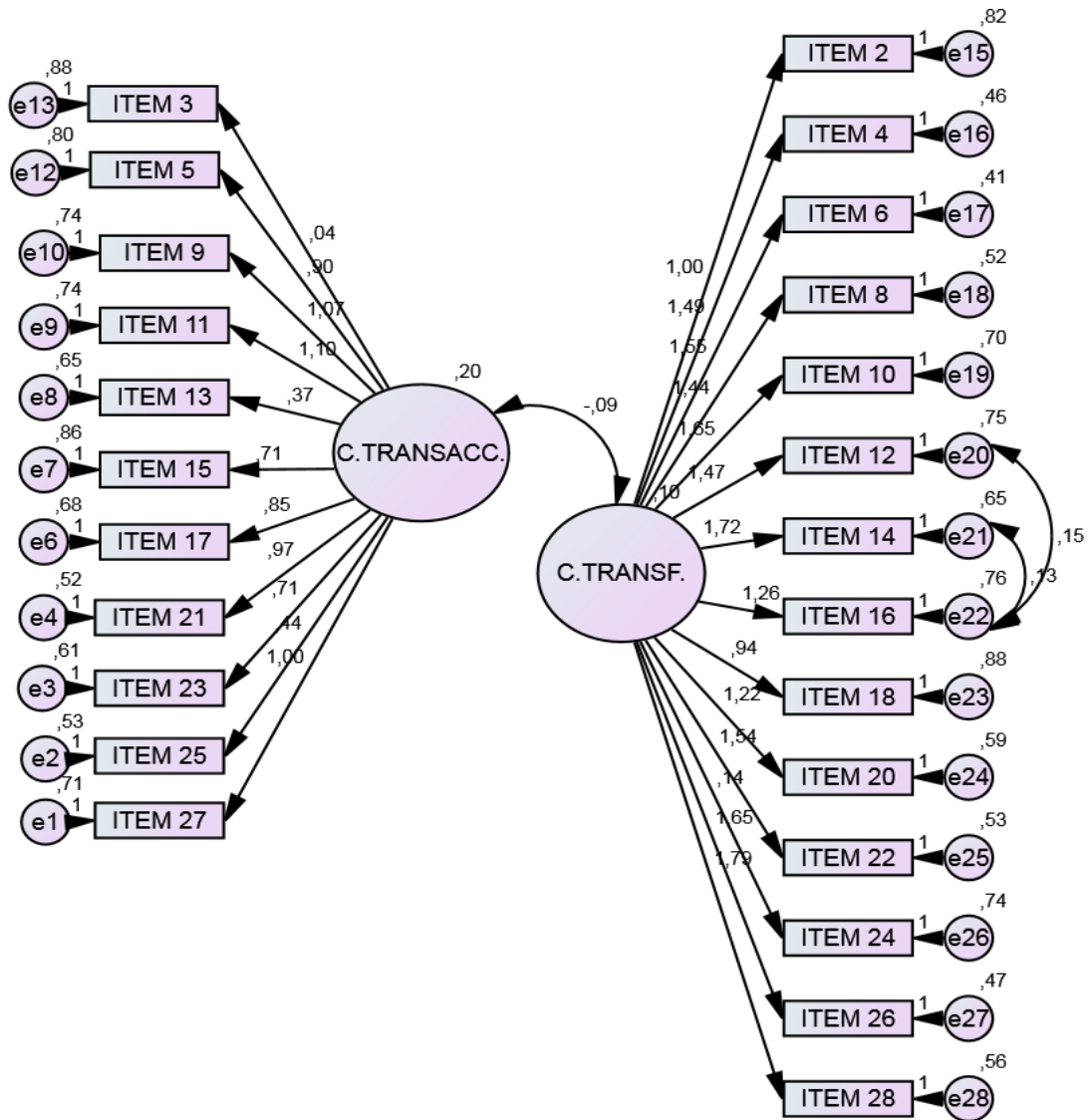
Se buscó replicar el AFC de Zumeta et al. (2016), con muestra de cadetes militares. Se muestran los mejores modelos obtenidos, que hasta el 2 concuerdan con los resultados de estos investigadores. Aunque ninguno de los dos consigue un ajuste adecuado ambos modelos muestran ser más parsimoniosos en muestra militar (ver Zumeta et al., 2016). En ella el modelo 3 converge en menor medida que el modelo 2, de hecho, tampoco muestra los ajustes adecuados. El modelo 3 supera al modelo 2 cuando se covarían algunas dimensiones. Es decir, distorsión del tiempo con concentración (dimensión de efecto y de proceso respectivamente), experiencia autotélica, fusión (dimensión de efecto y de proceso respectivamente) y ésta última con concentración (dos dimensiones de efecto). Las otras covariaciones sugieren que la concentración provoca prioritariamente la distorsión del tiempo, y que la dimensión de proceso de fusión de la conciencia con la acción, refuerza el carácter gratificante o autotélico de la experiencia (Rufi et al., 2014). También fue preciso covariar algún error de ítems. Ha de señalarse

que este tipo de análisis requiere 5-10 observaciones por parámetro estimado, 10 casos por variable y una muestra mínima de 100 o 200 personas (Wolf, Harrington, Clark & Miller, 2013)<sup>15</sup>. Esta escala tiene 28 ítems lo que implica 28 coeficientes de regresión, 28 varianzas y 9 coeficientes de los factores de primer orden al de segundo orden, esto hace un total de 65 parámetros, que traducidos corresponden a una  $N =$  de entre 325 a 650. Los modelos se generaron a partir de una muestra de  $N = 270$ , que están en el límite inferior de las reglas convencionales de tamaño de la muestra. Por un lado, retomar que la validación de Zumeta et al. (2016), necesitó covariar tres errores entre ítems para obtener su último modelo, por otro, las limitaciones de la muestra militar de esta investigación y el hecho de que esta escala fue respondida al finalizar el cuadernillo de tareas (ver procedimiento de este estudio), pueden explicar el ajuste limitado del modelo, así como la necesidad de covariar errores de ítems para un mejor ajuste. Recordemos que esto puede ocurrir por similitud semántica, artefactos de medición y por factores no contemplados en el modelo (Brown, 2006). Se concluye que la escala de flujo compartido es válida para ser utilizada en estudios de este tipo en CM, aunque sería preciso continuar pilotándola hasta encontrar un ajuste más adecuado del modelo.

---

<sup>15</sup> Cuando las comunales son altas, hay al menos tres indicadores por factor y no hay demasiados factores latentes, estos requerimientos pueden ser minimizados.

**Organizational description questionnaire (ODQ) (Bass & Avolio, 1992;  
Nader et al., 2006)**



Análisis factorial confirmatorio (AFC) de la escala ODQ (Nader et al., 2006) estudio 2a del capítulo 4 (tabla 1). Muestra de tres países.

### Análisis factorial confirmatorio (AFC) de la escala ECI-S (Soroa et al., 2015)

Modelo de análisis factorial confirmatorio del short Spanish Emotional Creativity inventory (ECI-S) con muestra de profesionales de la educación e intervención social de la CAPV, Chile y Uruguay (capítulo 4) y estudiantes de la CAPV (capítulo 3)

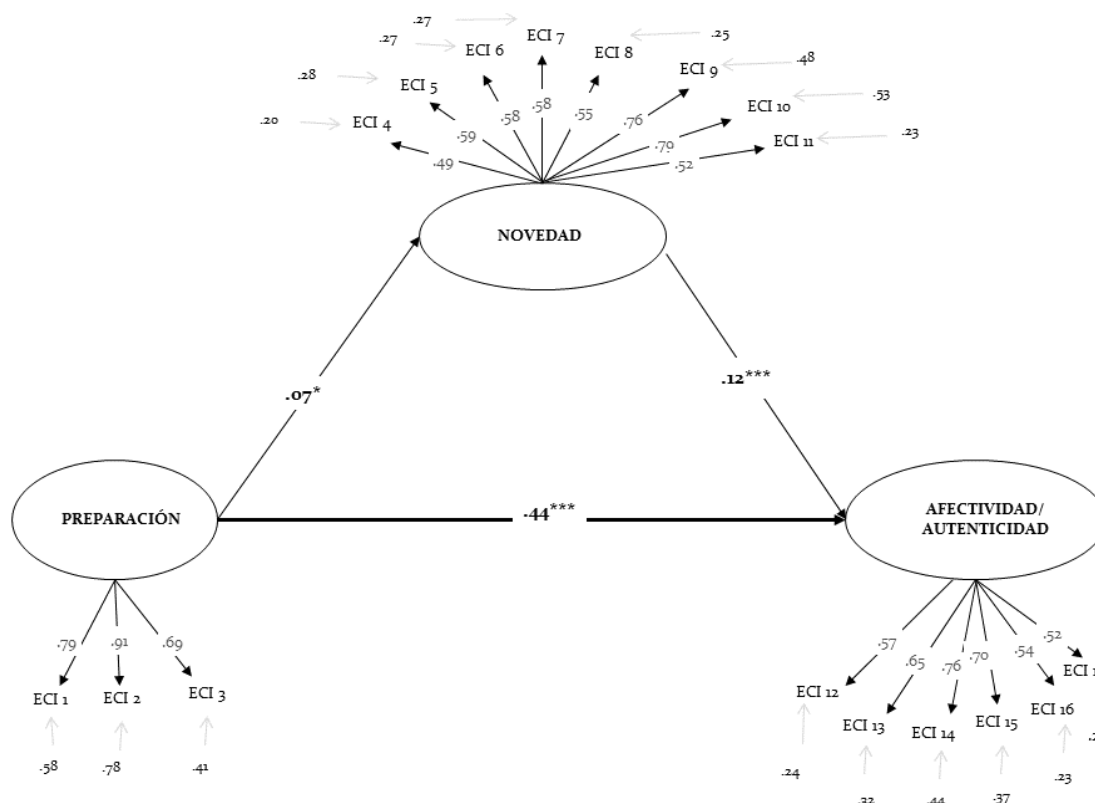
Modelo 3 factores	Nº ítems	S-B $\chi^2$	Df	$\chi^2 / Df$	CFI	TLI	RMSA	90% CI of RMSA
CAPV <sup>1</sup>	17	408.231***	116	3.51	.818	.787	.092	.083, .102
CAPV <sup>2</sup>	17	253.170***	111	2.28	.912	.892	.066	.055, .077
CAPV <sup>3</sup>	17	566.411***	116	4.88	.780	.742	.100	.092, .108
CAPV <sup>4</sup>	17	315.526***	110	2.65	.900	.876	.069	.060, .078
CAPV <sup>5</sup>	17	283.597***	108	2.62	.914	.892	.065	.056, .074
Chile <sup>1</sup>	17	463.937***	116	3.99	.867	.844	.092	.084, .101
Chile <sup>2</sup>	17	317.734***	113	2.81	.922	.906	.072	.062, .081
Uruguay <sup>1</sup>	17	935.479***	116	8.06	.827	.797	.100	.094, 0.106
Uruguay <sup>2</sup>	17	539.840***	112	4.82	.910	.890	.073	.067, .080
Muestra total <sup>0</sup>	17	1532.533***	116	13.20	.846	.819	.093	.089, .097
Muestra total <sup>1</sup>	17	822.045***	111	7.40	.923	.905	.067	.063, .072
Muestra total <sup>2</sup>	17	755.870***	110	6.87	.930	.913	.065	.060, .069

Nota: Adjusted model fix  $\chi^2$ ,  $\chi^2 / Df$  (<.05), RMSA (< 0.05 a 0.08), CFI, TLI, NFI (> .90) \*\*\* $p$  < .001

<sup>1</sup> = sin covariar errores educación e intervención social; <sup>2</sup> = covariando errores ítems [CAPV<sub>295</sub>: 6, 7 y 8; 12 y 13, 16 y 17; Chile<sub>352</sub>: 6 y 7, 9 y 11, 12 y 13; Uruguay<sub>712</sub>: 6 y 7, 8 y 7, 12 y 13, 16 y 17]. <sup>3</sup> = CAPV estudiantes sin covariar errores tres factores; <sup>4</sup> = CAPV estudiantes [ver estudio 1 capítulo 3]; <sup>5</sup> = muestra estudiante total ES (agregado aula de la experiencia CAPV)  $N = 388$  covariando errores ítems [6, 7, 8; 12 y 13; 5 y 10, 8 y 10] ver instrumento más arriba (p. 80). En esta muestra fue preciso también reubicar el ítem 15 [autenticidad (.820) en la dimensión novedad (.301) para lograr dicho ajuste]. <sup>0</sup> = muestra total trabajadores ( $N = 1407$ ) de educación e intervención social 3 países sin covariar errores; <sup>1</sup> = covariando errores [ítems 6, 7 y 8, 12 y 13, 17 y 16]. <sup>2</sup> = como se muestra en la tabla se logra un mejor ajuste del modelo al covariar también los errores de los ítems 5 y 6.

En la muestra de la CAV para ajustar el modelo, fue preciso covariar los errores de los ítems 6 a 8 igual que en la muestra de estudiantes (ver estudio 1 capítulo 4). En la muestra Uruguay sucede similar, salvo que no es preciso hacerlo con los errores de los ítems 6 y 8. En la dimensión de novedad, hay una sub dimensión estable (4 muestras) de emociones inusuales y únicas. Globalmente se puede pensar que esta dimensión tiene una sub dimensión de sentir emociones complejas o ambivalentes (p.e., ítem 4) y una sub dimensión de emociones poco frecuentes, únicas que destacan en dos de los tres países. A su vez, tendría otra sub dimensión de emociones diferentes y variadas (ítem 9 y 11), que destaca en Chile. En la dimensión de efectividad/autenticidad es preciso covariar los errores de los ítems 12 y 13 en todas las muestras. Estas tienen como contenido una expresión emocional satisfactoria. En las muestras de trabajadores de la educación e intervención social de los tres países también fue necesario covariar los errores de los ítems 16 y 17, estas tienen esencialmente como contenido la autenticidad de las emociones. Al unirse toda la muestra el modelo no mejora, es decir, para ajustarlo aún es preciso covariar los errores antes mencionados. Un mejor ajuste del modelo (muestra total<sup>2</sup>) implica covariar un nuevo error de ítem en la dimensión novedad. Los resultados encontrados sugieren que la complejidad emocional se diferencia de la novedad [es preciso señalar que algunos ítems de esta escala son algo complejos o extremos para el común de las personas: p.e., *Tendría que ser poeta o novelista para poder describir el tipo de emociones tan únicas que a veces siento* (ítem 8)]. También en autenticidad y eficacia se delimita una dimensión de capacidad de expresión emocional.

They didn't know it was impossible so they did it



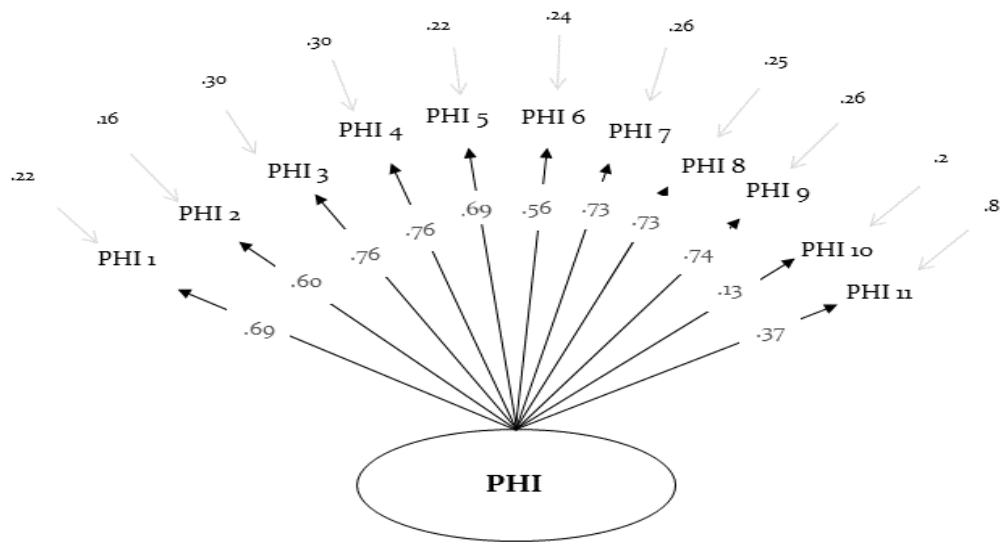
Modelo de ecuación estructural escala ECI-S: trabajadores de la educación e intervención social CAPV, Chile y Uruguay. Model fit:  $\chi^2$  (110.  $N = 1407$ ) = 755.870.  $p \leq .001$ ; CFI = 0.93; TLI = 0.91; RMSEA = .065 (95% CI [.060. .069]). \*\*\* $p \leq .0001$ . \*\* $p \leq .010$ . \* $p \leq .050$ .

### Escala PHI (Hervás & Vázquez, 2013)

Por favor, usando la siguiente escala donde 0 significa totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo, diga **en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones**.

1-Me siento muy satisfecho con mi vida	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2-Me siento con la energía necesaria para cumplir bien mis tareas cotidianas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3-Siento que mi vida es útil y valiosa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4-Me siento satisfecho con mi forma de ser	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5-Mi vida está llena de aprendizajes y desafíos que me hacen crecer	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6-Me siento muy unido a las personas que me rodean	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7-Me siento capaz de resolver la mayoría de los problemas de mi día a día	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8-Siento que en lo importante puedo ser yo mismo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9-Disfruto cada día de muchas pequeñas cosas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10-En mi día a día tengo muchos ratos en los que me siento mal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11-Siento que vivo en una sociedad que me permite desarrollarme plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Análisis factorial confirmatorio (AFC) de la escala PHI muestra Chile: trabajadores de educación e intervención social. Model fit:  $\chi^2 (44, N = 354) = 127.345, p \leq .001$ ; CFI = 0.94; TLI = 0.93; RMSEA = .073 (95% CI [.059, .088]). \*\*\* $p \leq .0001$ . \*\* $p \leq .010$ . \* $p \leq .050$ .

**CoPsoQ-Istas21 (Moncada, Llorents, Andrés, Moreno & Molinero, 2014)<sup>16</sup>**

Respecto al trabajo en su organización

**Responda los siguientes cuestionarios como se indica en cada uno.**

**Dimensión: Exigencias psicológicas del trabajo o estrés**

<b>ELIJA UNA SOLA RESPUESTA PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:</b>	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
¿Tiene que trabajar muy rápido?	4	3	2	1	0
¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se le acumule trabajo?	4	3	2	1	0
¿Tiene tiempo de llevar al día su trabajo?	4	3	2	1	0
¿Le cuesta olvidar los problemas del trabajo?	4	3	2	1	0
¿Su trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	4	3	2	1	0
¿Su trabajo requiere que esconda sus emociones?	4	3	2	1	0

**Dimensión: Control sobre los contenidos, condiciones de trabajo y posibilidades de desarrollo**

¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?	4	3	2	1	0
¿Se tiene en cuenta su opinión cuando se le asignan tareas?	4	3	2	1	0
¿Tiene influencia sobre el orden en el que realiza las tareas?	4	3	2	1	0
¿Puede decidir cuándo hace un descanso?	4	3	2	1	0
Si tiene algún asunto personal o familiar ¿puede dejar su puesto de trabajo al menos una hora sin tener que pedir un permiso especial?	4	3	2	1	0
¿Su trabajo requiere que tenga iniciativa?	4	3	2	1	0
¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?	4	3	2	1	0
¿Se siente comprometido con su profesión?	4	3	2	1	0
¿Tienen sentido sus tareas?	4	3	2	1	0
¿Habla con entusiasmo de su empresa a otras personas?	4	3	2	1	0

**Dimensión: Apoyo social, calidad de liderazgo y claridad de rol**

<b>ELIJA UNA SOLA RESPUESTA PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:</b>	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
¿Sabe exactamente qué margen de autonomía	4	3	2	1	0

<sup>16</sup> <http://copsoq.istas21.net/>

tiene en su trabajo?					
¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	4	3	2	1	0
¿En esta empresa se le informa con suficiente antelación de los cambios que pueden afectar su futuro?	4	3	2	1	0
¿Recibe toda la información que necesita para realizar bien su trabajo?	4	3	2	1	0
¿Recibe ayuda y apoyo de sus compañeras y/o compañeros?	4	3	2	1	0
¿Recibe ayuda y apoyo de su inmediato o inmediata superior?	4	3	2	1	0
¿Su puesto de trabajo se encuentra aislado del de sus compañeros/as?	4	3	2	1	0
En el trabajo, ¿siente que forma parte de un grupo?	4	3	2	1	0
¿Sus actuales jefes inmediatos planifican bien el trabajo?	4	3	2	1	0
¿Sus actuales jefes inmediatos se comunican bien con los trabajadores y trabajadoras?	4	3	2	1	0

### Escalas Setterlind (Setterlind & Larson, 1995)

¿DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS, con qué frecuencia ha tenido los siguientes problemas?

Por favor, responda a todas las preguntas y elija UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

1= Siempre 2=Muchas veces 3=Algunas veces 4= Sólo alguna vez 5= Nunca

- 1.-No he tenido ánimos para estar con gente \_ \_ \_ \_ \_
- 2.-No he podido dormir bien \_ \_ \_ \_ \_
- 3.-He estado irritable \_ \_ \_ \_ \_
- 4.-Me he sentido agobiado/a \_ \_ \_ \_ \_
- 5.- ¿Has sentido opresión o dolor en el pecho? \_ \_ \_ \_ \_
- 6.- ¿Te ha faltado el aire? \_ \_ \_ \_ \_
- 7.- ¿Has sentido tensión en los músculos? \_ \_ \_ \_ \_
- 8.- ¿Has tenido dolor de cabeza? \_ \_ \_ \_ \_
- 9.- ¿Has tenido problemas para concentrarte? \_ \_ \_ \_ \_
- 10.- ¿Te ha costado tomar decisiones? \_ \_ \_ \_ \_
- 11.- ¿Has tenido dificultades para acordarte de las cosas? \_ \_ \_ \_ \_
- 12.- ¿Has tenido dificultades para pensar de forma clara? - - - - -



## CAPITULO 5

### Sesgos y heurísticas

#### **Tarea de toma de decisiones** (Heurístico de enmarque o influencia del marco de decisión)

Problema 1 – Estudio clásico: problema de la enfermedad de Asia//*Estudio adaptado: Salvar vidas*

El país está amenazado por una grave epidemia proveniente de Asia que pone en riesgo a 600 personas. Se está en fase de elaboración de dos tipos de intervenciones sanitarias, A y B. Elija la suya. // *Imagine que su país se está preparando para el brote de una rara enfermedad asiática que se espera acabe con la vida de 600 personas. Se han propuesto dos programas alternativos para combatir esa enfermedad. Suponga que las estimaciones científicas más exactas de las consecuencias de los programas son las siguientes.*

- A) Si se adopta el programa, se salvan ciertamente 200 personas//Si se adopta el programa A, se salvarán 200 personas
- B) Si se adopta el programa, hay una probabilidad de  $\frac{1}{3}$  de salvar 600 personas y una de  $\frac{2}{3}$  de no salvar ninguna//Si se adopta el programa B, hay una probabilidad de  $\frac{1}{3}$  de que 600 personas se salven y una probabilidad de  $\frac{2}{3}$  de que ninguna de ellas se salve

*¿Por cuál de los dos programas optaría? A - B*

Problema 2 - Estudio clásico: problema de la enfermedad de Asia//*Estudio adaptado: Evitar mortalidad*

El enunciado es igual que el anterior

- A) // C) Si se adopta el programa, morirán ciertamente 400 personas//Si se adopta el programa C, 400 personas morirán
- B)// D) Si se adopta el programa, hay una probabilidad de  $\frac{1}{3}$  de que nadie muera y una de  $\frac{2}{3}$  de no salvar ninguna o de que mueran las 600//Si se adopta el programa D, hay una probabilidad de  $\frac{1}{3}$  de que nadie muera y una probabilidad de  $\frac{2}{3}$  de que 600 personas mueran

*¿Por cuál de los dos programas optaría? C - D*

Problema 3 – Ganar – Perder

*Imagine que ha de tomar una decisión entre las dos siguientes que concurren. Examine primero ambas decisiones, y luego indique las opciones que prefiere.*

Decisión (a) Elegir entre:





- A. Ganar con seguridad 240 euros.
- B. 25% de posibilidades de ganar 1.000 euros y 75% de posibilidades de no ganar nada.

Decisión (b) – Elegir entre:

- C. Pérdida segura de 750 euros.
- D. 75% de posibilidades de perder 1.000 euros y 25% de no perder nada.

### Juicios de valor económico (Heurístico de ajuste y anclaje)

- A. Escriba los dos últimos dígitos de su número del carné de identidad junto a cada uno de los artículos, en la casilla correspondiente al precio, p.e., si sus dos últimos dígitos son 23, escriba 23 euros.
- B. Cuando haya terminado, indique: “si” si pagaría esa cantidad por cada uno de los productos y “no” si no pagaría esa cantidad por cada uno de los productos.
- C. Anote al lado la cantidad máxima que estaría dispuesto/a pagar por cada uno de los productos.

PRODUCTO	DIGITOS DEL CARNÉ DE IDENTIDAD EN EUROS	¿PAGARÍA ESA CANTIDAD POR EL PRODUCTO? SI-NO	CANTIDAD MÁXIMA QUE PAGARÍA POR EL PRODUCTO
 <p>Peter Michael Les Pavots Knights Valley 2008</p>			
 <p>Roederer Estate Brut Anderson Valley L'Ermitage 2003</p>			
			
			

### Heurística de representatividad

**Tarea 1.- ¿Cuál es la probabilidad de 0 a 100 de que Esteban sea bibliotecario, médico o piloto de avión, en una muestra de personas con educación superior? La proporción de estas profesiones en esta población es baja, del alrededor del 1%.**

*Esteban es muy tímido y retraído, siempre servicial, pero poco interesado por la gente o por el mundo real. De carácter disciplinado y metódico, necesita ordenarlo y organizarlo todo y tiene obsesión por el detalle.*

*They didn't know it was impossible so they did it*

Probabilidad de que sea bibliotecario,

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41  
42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77  
78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

Probabilidad de que sea médico,

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41  
42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77  
78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

Probabilidad de que sea piloto de avión,

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41  
42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77  
78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

**Tarea 2. -Ricardo es un miembro de una muestra donde el 30% son ingenieros y el 70% son médicos. Se le ha elegido a él al azar para ser evaluado sobre su rol laboral. La información que se dispone sobre él es la siguiente:**

*Ricardo es un hombre de treinta años. Está casado y no tiene hijos. Hombre con aptitudes y muy motivado, es una persona muy prometedora en su campo. Sus colegas lo aprecian mucho.*

**¿Cuál es la probabilidad de 0 a 100 de que sea ingeniero?**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41  
42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77  
78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

### **Contraste de hipótesis (Sesgo de confirmación)**

*Imagine que Ud. Debe ayudar a elegir personas para diferentes roles laborales. Hay que contrastar y saber con certeza si una persona que es rebelde (para un puesto creativo) y obediente (para un puesto de trabajo rutinario en el que el orden es muy importante) lo es en realidad.*

*A. De la lista de 22 preguntas escoja las 8 que mejor sirvan para constatar y saber con certeza que se supone **que la persona que es rebelde lo es en realidad.***

1. *¿Se ha peleado con la gente que trabaja para la administración?*
2. *¿Acepta difícilmente la opinión de los demás?*
3. *¿Ha pensado en desobedecer a las autoridades policiales?*
4. *¿Acepta fácilmente la opinión de los demás?*
5. *¿Se ha peleado frecuentemente con sus padres?*
6. *¿Se ha peleado frecuentemente con sus compañeros de trabajo?*
7. *¿Se ha peleado frecuentemente con sus profesores?*
8. *¿Ha pensado en obedecer a las autoridades policiales muy a menudo?*
9. *¿Está fácilmente de acuerdo con su familia?*
10. *¿Se ha llevado siempre bien con sus profesores?*
11. *¿Tiene un pronto muy fuerte?*
12. *¿Difícilmente se pone de acuerdo con su familia?*
13. *¿En situaciones difíciles elige el camino más fácil?*

14. ¿Siempre se ha llevado muy mal con sus profesores?
15. ¿En situaciones difíciles elige la vía que está más de acuerdo con sus convicciones, aunque le acarree problemas?
16. Cuando era adolescente, ¿desobedecía siempre las órdenes de sus padres?
17. Cuando era adolescente, ¿muchas veces obedecía las órdenes de sus padres?
18. ¿Tiene una entrada amable con las demás personas casi siempre?
19. ¿En general se ha llevado bien con sus profesores?
20. ¿En general se ha llevado bien con sus padres?
21. ¿En general se ha llevado bien con la gente que trabaja para la administración?
22. ¿En general se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

B. De la lista de 22 preguntas escoja las 8 que mejor sirvan para constatar y saber con certeza **que la persona que se supone que es obediente lo es en realidad.**

1. ¿Se ha peleado con la gente que trabaja para la administración?
2. ¿Acepta difícilmente la opinión de los demás?
3. ¿Ha pensado en desobedecer a las autoridades policiales?
4. ¿Acepta fácilmente la opinión de los demás?
5. ¿Se ha peleado frecuentemente con sus padres?
6. ¿Se ha peleado frecuentemente con sus compañeros de trabajo?
7. ¿Se ha peleado frecuentemente con sus profesores?
8. ¿Ha pensado en obedecer a las autoridades policiales muy a menudo?
9. ¿Está fácilmente de acuerdo con su familia?
10. ¿Se ha llevado siempre bien con sus profesores?
11. ¿Tiene un pronto muy fuerte?
12. ¿Difícilmente se pone de acuerdo con su familia?
13. ¿En situaciones difíciles elige el camino más fácil?
14. ¿Siempre se ha llevado muy mal con sus profesores?
15. ¿En situaciones difíciles elige la vía que está más de acuerdo con sus convicciones, aunque le acarree problemas?
16. Cuando era adolescente, ¿desobedecía siempre las órdenes de sus padres?
17. Cuando era adolescente, ¿muchas veces obedecía las órdenes de sus padres?
18. ¿Tiene una entrada amable con las demás personas casi siempre?
19. ¿En general se ha llevado bien con sus profesores?
20. ¿En general se ha llevado bien con sus padres?
21. ¿En general se ha llevado bien con la gente que trabaja para la administración?
22. ¿En general se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

C. De la lista de 22 preguntas escoja las 8 que mejor sirvan para constatar y saber con certeza **que la persona que se supone que es extrovertida lo es en realidad.**

1. Le gustan las fiestas.
2. Prefiere leer solo.
3. Le gusta escuchar música solo.
4. No le gustan las fiestas.
5. Disfruta mucho paseando solo.
6. Le gusta hacer excursiones en grupo.
7. Es muy seguro de sí mismo.
8. Es más bien tímido.

*They didn't know it was impossible so they did it*

9. *En las fiestas, bodas, cenas, etc. Es el "alma de las fiestas".*
10. *Es una persona que disfruta enormemente de la vida.*
11. *Es una persona calmada, tranquila.*
12. *Es miembro de varias asociaciones culturales y deportivas.*
13. *No le gusta ser miembro de organizaciones ni las obligaciones que conlleva.*
14. *Le gusta ir al cine acompañado.*
15. *Prefiere ir al cine solo.*
16. *Es impulsivo y dinámico.*
17. *Es tranquilo y controlado.*
18. *Le gusta escuchar música en conciertos acompañado por mucha gente.*
19. *Le gusta practicar deportes individuales, como surf, etc.*
20. *Prefiere los deportes de equipo, como balonmano, etc.*
21. *Le gustan los trabajos como controlador aéreo, informático.*
22. *Prefiere los trabajos de contacto con compañeros y el público, como vendedor, trabajador cara al público, etc.*

*D. De la lista de 22 preguntas escoja las 8 que mejor sirvan para constatar y saber con certeza **que la persona que se supone que es introvertida lo es en realidad.***

1. *Le gustan las fiestas.*
2. *Prefiere leer solo.*
3. *Le gusta escuchar música solo.*
4. *No le gustan las fiestas.*
5. *Disfruta mucho paseando solo.*
6. *Le gusta hacer excursiones en grupo.*
7. *Es muy seguro de sí mismo.*
8. *Es más bien tímido.*
9. *En las fiestas, bodas, cenas, etc. Es el "alma de las fiestas".*
10. *Es una persona que disfruta enormemente de la vida.*
11. *Es una persona calmada, tranquila.*
12. *Es miembro de varias asociaciones culturales y deportivas.*
13. *No le gusta ser miembro de organizaciones ni las obligaciones que conlleva.*
14. *Le gusta ir al cine acompañado.*
15. *Prefiere ir al cine solo.*
16. *Es impulsivo y dinámico.*
17. *Es tranquilo y controlado.*
18. *Le gusta escuchar música en conciertos acompañado por mucha gente.*
19. *Le gusta practicar deportes individuales, como surf, etc.*
20. *Prefiere los deportes de equipo, como balonmano, etc.*
21. *Le gustan los trabajos como controlador aéreo, informático.*
22. *Prefiere los trabajos de contacto con compañeros y el público, como vendedor, trabajador cara al público, etc.*

## CAPITULO 6

### Propuesta entrevista

Date \_\_\_\_\_

Person \_\_\_\_\_

Place \_\_\_\_\_

Estimado/a profesional,

Hemos indagado sobre la percepción de factores psicosociales de la innovación en organizaciones de España y Latinoamérica utilizando una medida construida a partir de la evidencia meta-analítica (da Costa et al., 2014, 2015 y 2016a). (<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/13440/14268>). Hemos encontrado que, el inventario de conductas y actitudes colectivas favorables a la innovación (F.I.N.O) muestra adecuada fiabilidad y validez; en las organizaciones a las que pertenecen las personas encuestadas, las características de rol laboral, el liderazgo, los factores grupales y de clima emocional se perciben en forma moderada, y, los factores organizacionales en menor medida. Otros resultados han sido que la importancia atribuida a la innovación y su valoración es percibida como superior a su presencia y en mayor medida en otras organizaciones que en la propia. La percepción global de innovación se asoció positiva y significativamente a los factores psicosociales mostrando relevancia las características de rol laboral, el factor organizacional y, en menor medida el liderazgo. Éste fue mediador entre los factores organizacionales, de rol y la innovación. Congruentemente con los meta-análisis la asociación fue menos relevante con los factores individuales, grupales y de clima socio-emocional.

Le convocamos a esta entrevista porque es un/a reconocida experto/a en el área de la creatividad e innovación organizacional o porque nos interesa su experiencia a partir de sus estudios o áreas donde se ha desempeñado. Nos interesa hablar con Ud. sobre estos temas. También buscamos discutir los resultados más relevantes obtenidos y sus implicaciones prácticas. Un tercer objetivo es analizar la validez de contenido de, la tercera parte de este estudio: equipos de trabajo e innovación, en el marco del tema en cuestión.

Comprendemos que los tiempos de todos son limitados. Con el fin de que la entrevista sea fluida y amena enviamos este dossier que le invitamos a leer previo a la misma.

*Consentimiento informado y principio de confidencialidad*  
(Que deberá entregarse firmado a la profesional que realiza la entrevista).

La participación en esta entrevista es voluntaria, sin embargo, nos sería de gran utilidad que usted accediese a colaborar. La información recogida en ella será tratada con la máxima confidencialidad de acuerdo con la ley de protección de datos<sup>17</sup>, asegurando el anonimato de estos.

Si tiene alguna duda por favor consulte a la persona que le ha enviado este dossier. Igualmente puede decidir no participar en cualquier momento sin dar explicaciones y, sin que esto le perjudique de ninguna forma, avisando a la persona responsable. También puede elegir el destino de los datos, así como su conservación o destrucción y en el caso de tener interés, puede pedir información sobre los

---

<sup>17</sup>Ley orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (Ley Orgánica 15/1999, 13 de diciembre). *Boletín Oficial del Estado*, nº 298, 1999, 14 diciembre. Para más información sobre Protección de Datos le recomendamos consultar en Internet nuestra página web [www.ehu.es/babestu](http://www.ehu.es/babestu).

*They didn't know it was impossible so they did it*

resultados de este estudio cuando este haya concluido a través del correo electrónico:  
silviacristina.dacosta@ehu.eus.

Para nosotros es muy importante su participación. Le agradecemos enormemente su colaboración y quedamos a su disposición.

Fecha \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Firma del participante:

Firma de la responsable:

Silvia da Costa

Supervisión: Dres.

*They didn't know it was impossible so they did it*

Participantes de las entrevistas: personas y/o representantes de organizaciones

Entrevistas no estructuradas <sup>18</sup>						
Expertos	Última formación	Otras experiencias formativas específicas	País (C.A) nacimiento	País (C.A) desempeño laboral	Experiencia estudios – laboral otros continentes (país)	Rol laboral actual y desempeñado
1a	Centre for Creativity in Professional Practice. Cass Business School. City University of London	Professor of digital Creativity - Director		Inglaterra (Capital)	Centre for creativity in professional practice	Professor of digital Creativity - Director
2a	Centre for Creativity Professional Practice (student 1)	Engineering. España (CAPV)	España	Inglaterra (Capital)	Cass Business School, EAE Business School	
3a	Centre for Creativity in Professional Practice (student 2)		Colombia	Inglaterra (Capital)	Cass Business School, EAE Business School.	Innovation and International Marketing strategist
1b	MSt in Social Innovation Cambridge Judge Business School	Senior Faculty in Management Practice and Director of the Master of Studies in Social Innovation		Inglaterra (Cambridge)		Senior Faculty in Management Practice and Director of the Master of Studies in Social Innovation
2b	MSt in Social Innovation Cambridge Judge Business School	España (Asturias) Licenciada en Historia	España	Inglaterra (Cambridge)		Manages the admissions into the MSt in Social innovation.
1c	Meredith Belbin	Ingeniero		Inglaterra		Director
2c	Belbin 2	Directora Formación		Inglaterra		Training Director
3c	Belbin 3	Técnico		Inglaterra		
En conferencia <sup>12</sup>						
1 (9)	Dr. Psicología Social	Grupos	España (CAPV)	España (CAPV)	Europa (Bélgica, Alemania), África	Catedrático (emérito) Universidad Pública

<sup>18</sup> No grabadas



*They didn't know it was impossible so they did it*

Entrevistas semi-estructuradas <sup>19</sup>						
Expertos	Última formación	Otras experiencias formativas específicas	País (C.A) nacimiento	País (C.A) desempeño laboral	Experiencia estudios – laboral otros continentes (país)	Rol laboral actual y desempeñado
1	Dr. Psicología Social -	Clínica	España (CAPV)	España (CAPV)		IP Universidad Privada
2	Dr. Psicología Social -	Clínica	Chile (Norte)	España (CAPV)	Europa (Bélgica), América Latina	Catedrático Universidad Pública
3	Dr. Psicología Social -		España	España (Madrid)		Catedrática Universidad Pública
4	Psicología del trabajo y las organizaciones	Magisterio, Psicopedagogía	Uruguay (Capital)	España (CAPV)	Inglaterra	
5	Pedagogía		Argentina (Capital)	Argentina (Capital)		Profesor Univ. Ejército y Coronel
6	Dr. Psicología Social	Licencia Sociología	Argentina (Capital)	Argentina (Capital)	España	Investigadora (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas). Directora grupo de Investigación. Técnico sindicato
7	Economista (S)		España	España (Madrid)		
8	Educador (S)	Educación Social	España (CAPV)	España (Madrid)		Cuadro sindicato
9 (1)	Dr. Psicología Social		Ver más arriba en la tabla “en conferencia”			
10	Dr. Psicología Social	Multiculturalidad	España (Catalunya)	España (Catalunya)	EEUU	Catedrática Universidad
11	Dr. Psicología Social	Recursos Humanos	España (	España (Madrid,		Profesor catedrático

<sup>19</sup> Grabadas

Anexo 1. Procesos de creatividad e innovación en sistemas sociales complejos abiertos: afectividad, motivación y cognición

				Galicia)		
12	Dr. Psicología Social	Organizacional				Técnica evaluación
13	Dr. Psicología Social	Psicología Social	Brasil	España (CAPV)	México y Francia	Consultoría recursos humanos
14	Dr. Ingeniería	Industria	España (CAPV)	España (CAPV)	EEUU	Director Centro Innovación
15	Dr. Administración	Organizacional	México	Méjico (Chihuahua)		Profesora investigadora Universidad
16	Dr. Psicología Social	Organizacional	Alemania	Inglaterra (Capital)	España (CAPV)	Full profesor, director grupo de investigación Psicología Social y Metodología del Comportamiento
17	Dr. Psicología Social	Organizacional	España (CAPV)	España (CAPV)	Bélgica	Consultora y psicóloga clínica
18	Dr. Psicología Organizacional	Psicología	Brasil	Brasil	España	Full Profesor. Organizacional. Investigadora. Consultoría
19	Dr. Psicología Social †	Organizacional	Chile (Capital)	Chile	Venezuela	Profesor psicometría y consultor
20	Economista (S)		España (CAPV)			Técnico sindicato
21	Dr. Historia (S)		España (Madrid)			Trabajador público y técnico sindicato

*They didn't know it was impossible so they did it*

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Síntesis tamaño del efecto de variables individuales en indicadores de creatividad e innovación (ideación)

Ubicación y N	Estudio	Variable explicativa	Indicador creatividad e innovación	Escala	Resultado y matices	Tamaño del efecto
Capítulo 3. E1 <i>n</i> = 248	Experimental	Afectividad positiva sentida inducida	a. Evaluación poema por jueces b. Crecimiento percibido	Positividad emocional Fredrickson	<i>r</i> = .33 afectividad e indicador PTG es reevaluación	<i>r</i> = .33 IC .21; .44 <i>r</i> = .29 IC .17; .40
Capítulo 4. E1 (d) <i>n</i> = 180	Correlacional	Afectividad positiva sentida durante tarea	Evaluación fluidez, originalidad, eficacia, soluciones a dos tareas	Positividad emocional Fredrickson	Excluida T2 efecto outlier - .08 n.s. unidas <i>r</i> 's tres indicadores	<i>r</i> = .20 IC .06; .32
Capítulo 4. E1 (d) <i>n</i> = 300 <i>k</i> = 61	Correlacional colectivo	Afectividad positiva sentida durante tarea (individual) Toma de decisiones media grupal	Flujo durante la realización de la tarea creativa	Positividad emocional Fredrickson Toma de decisiones grupal (Tran, 2004) Shared flow (Zumeta et al., 2016) PVQ21 Schwartz	Un aumento en la satisfacción con la toma de decisiones grupal incrementa el flujo durante la tarea creativa	McentraTran (media grupal) = .077, <i>p</i> = .001 <i>r</i> (individual) = .41 (flujo y afecto positivo) <i>r</i> = .089 IC .01; .17
Capítulo 4. E1 (d) <i>n</i> = 299	Correlacional	Valor de apertura	Evaluación fluidez, originalidad, eficacia, soluciones a cuatro tareas			
Capítulo 4. E2 (a) <i>N</i> = 740	Correlacional	Valor de apertura	a. PIC-A prueba imaginación creativa adultos b. Originalidad y eficacia propuestas mejoras organizativas evaluadas por jueces independientes	PVQ21 Schwartz ítem	Asociación significativa España	<i>r</i> = .06 <i>r</i> = .03 <i>r</i> = n.s
Capítulo 4. E2 (a) <i>N</i> = 740	Correlacional	Auto-concepto creativo	a. PIC-A prueba imaginación creativa adultos b. Originalidad y eficacia propuestas mejoras organizativas evaluadas por jueces	PVQ21 Schwartz ítem 1		<i>r</i> = .13 IC .04, .22  <i>r</i> = .13 IC .06, .21

*They didn't know it was impossible so they did it*

Anexo X1 Proyecto "Capitalidad 2016" España (CAPV) $n = 46$	Correlacional	Auto-concepto creativo	independientes Percepción de creatividad de la actividad realizada en la capitalidad cultural de San Sebastián 20176	PVQ21 Schwartz ítem 1	Se asocia a liderazgo, valores universalistas, comunidad emocional y emociones positivas	$r_{(46)} = .37$ IC .09-.60
Capítulo 3. E3 $n = 55$	Correlacional	Regulación emocional adaptativa	Evaluación eficacia, originalidad, coping con conflicto laboral	MARS ampliado	Bajo abandono, supresión, reevaluación, regulación fisiológica activa y búsqueda de información	$r = .33$ IC .07, .55
Capítulo 3. E3 $n = 55$	Correlacional	Creatividad emocional	Evaluación eficacia, originalidad, coping con conflicto laboral	ECI-S (Soroa et al., 2015)		$r = .21$
Capítulo 4. E2 (a) $N = 740$	Correlacional	Creatividad emocional	a.PIC-A creatividad b.Originalidad y eficacia propuestas mejora evaluadas jueces	ECI-S (Soroa et al., 2015)	$\bar{r}$ (estudios capítulos 3 y 4) = .12	$r = .11$ IC .04; .18 $r = .11$ IC .03; .18
Capítulo 4. E2 (a) $N = 740$	Correlacional	Bienestar, calidad de vida vinculada a la salud energía y salud percibida	a. PIC-A creatividad b. Originalidad y eficacia propuestas mejora evaluadas jueces	SF-36		$r = .13$ IC .06; .20 $r = .04$ n.s
Capítulo 4. E2 (a) Uruguay = $n =$ 355 ( $k = 25$ )	Correlacional de nivel colectivo	Media grupal de bienestar, calidad de vida vinculada a la salud energía y salud percibida	Media grupal (a+b) a. PIC-A creatividad b. Originalidad y eficacia propuestas mejora evaluadas jueces	SF-36	El aumento en la calidad de vida grupal incrementa la innovación del grupo, controlando el sector de pertenecía de este (educativo-intervención social)	$r = .16$ MSF36cent (media grupal) = 3.74
Capítulo 4. E2 (a) $N = 740$	Correlacional	Bienestar eudaimónico	a. PIC-A creatividad b. Originalidad y eficacia propuestas mejora evaluadas jueces	PHI	Significativo España	$r = .06$ $r = .08$ n.s

Anexo 1. Procesos de creatividad e innovación en sistemas sociales complejos abiertos: afectividad, motivación y cognición

Capítulo 4. E2 (a) N = 740	Correlacional	Bienestar subjetivo hedónico	a. PIC-A creatividad b. Originalidad y eficacia propuestas mejora evaluadas jueces	Fredrickson últimas dos semanas trabajo		r = .03 r = .05 n.s
Capítulo 4. E2 (a) N = 740	Correlacional	Bienestar subjetivo cognitivo	a. PIC-A creatividad b. Originalidad y eficacia propuestas mejora evaluadas jueces	Escala dominios Diener		r = .05 r = .03 n.s
Capítulo 5. E2 n = 195	Correlacional	Sesgos cognitivos obstáculo creatividad	PIC-A (Artola et al., 2012)	Tareas de sesgos representatividad, en marco de ganancia elegir seguro y confirmación (Kahneman, 2012; Ariely (2008); Páez (1987)	Solo una r con narración sin relación con poemas. Sesgos anclaje, riesgo marco pérdida sin relación	r = -.25 IC .11; .38

Síntesis del tamaño del efecto de variables de nivel macro socio-contextual, macro-meso organizacional, meso-micro psicosociales, creatividad e innovación

Ubicación y N	Estudio	Variable explicativa	Indicador creatividad e innovación	Escala variable	Resultado y matrices	Tamaño del efecto
Capítulo 4. E1 (1a) N = 313	Correlacional	Liderazgo transformacional superior	Percepción innovación organización	CELID (Castro Solano, Nader & Casullo. 2004b)	Estilo transaccional también se asocia r = .12	r = .14 IC .03; .25
Capítulo 4. E1 (1d) N = 313	Correlacional	Procesos grupales, toma de decisiones: compartir, generar, evaluar, acordar	Evaluación participante utilidad y eficacia ideas grupo y originalidad (ideas diferentes solución oficial)	Escala decisiones grupales (Tran, 2004)	Asociación menor con originalidad y mayor con eficacia	r = .12 IC .01; .23
Capítulo 4. E1 (1d) N = 313	Correlacional	Liderazgo organizacional	Evaluación personal utilidad y eficacia de las ideas aportadas por el grupo	Liderazgo positivo y de innovación (factor innovación FINO)	Solo una de las tres tareas mostró asociaciones significativas. Análisis mediacional confirmó efecto indirecto a través de procesos grupales	r = .13 IC .01; .24 r = .12 IC .00; .23

*They didn't know it was impossible so they did it*

Capítulo 4. E5 (2a) <i>n</i> = 564	Correlacional	Cultura Transaccional	a. PIC-A creatividad b. Originalidad y eficacia propuestas de mejora evaluadas por jueces	ODQ (Bass & Avolio, 1992; Nader et al., 2006)	Cultura transformacional se asocia positiva pero no significativamente (si en España). Correlaciones muestra total CM muestra efecto solo existe para b) $r = -.095$ . Análisis mediacional muestra efecto directo e indirecto cultura en b) a través de autonomía de rol	$r = -.08$ IC .16; - .01 $r = -.18$ IC-.10; - .26
Capítulo 4. E5 (2a) <i>N</i> = 740	Correlacional	Estrés laboral	a. PIC-A creatividad b. Originalidad y eficacia propuestas de mejora evaluadas por jueces	Istas1		$r = -.16$ $r = -.013$ n.s
Capítulo 4. E5 (2a) <i>N</i> = 740	Correlacional	Autonomía rol laboral	a. PIC-A creatividad b. Originalidad y eficacia propuestas de mejora evaluadas por jueces	Istas2	Asociaciones positivas significativas España (CAPV), marginales Uruguay, n.s Chile	$r = .065$ n.s $r = .12$ IC [.04: .19]
Capítulo 4. E5 (2a) <i>N</i> = 740	Correlacional	Apoyo social y liderazgo	a. PIC-A creatividad b. Originalidad y eficacia propuestas de mejora evaluadas por jueces	Istas4		$r = .04$ $r = .16$ n.s.
Liderazgo auto-percibido como predictor de las reacciones de la audiencia de las actividades de la capitalidad						
Anexo X1 Proyecto "Capitalidad 2016" España (CAPV) <i>N</i> = 46	Correlacional	Liderazgo transformacional y positivo personal y superior (ítems CELID)	Comunión emocional durante actividades Clima emocional Emoción de trascendencia	Ítem Escala PES (Páez, Rimé, Basabe, Włodarczyk & Zumeta, 2015a)	Percepción liderazgo predice en actividad artísticas el clima emocional positivo, la percepción comunión emocional y la emoción de esperanza	$r = .40$ IC [.12; .62]
				Ítems escala CEPN (Páez et al., 1996)		$r = .36$ IC [.08; .59]
				Ítem Fredrickson (2009)		$r = .47$

## ANEXO II

### Capítulo 6: Extractos de entrevistas

En este documento se presentan los extractos de las entrevistas grabadas (ver método en estudio 2b capítulo 6 documento general). Entendiendo que lo importante es lo que dicen los entrevistados y no los sitios o las personas en concreto, buscando salvaguardar el principio de confidencialidad se han quitado nombres de personas, así como de lugares específicos. Por lo mismo no se presenta el original de las entrevistas. Dado que este fue el documento que se utilizó para el estudio 2b del capítulo 6, los investigadores consideran que para una mayor comprensión de dicho estudio es suficiente con socializar esta información. En la p. 34 de este documento se pueden ver los participantes de las entrevistas: personas y/o representantes de organizaciones. Las palabras en cursiva pertenecen a los profesionales expertos. Las palabras entre corchetes [...] y que no están en cursiva pertenecen al investigador que entrevistó. En estos espacios se pueden encontrar explicaciones o aclaraciones de la idea que intenta transmitir o ha transmitido la persona experta a quien se ha entrevistado entre corchetes [...]

Al finalizar los extractos se encuentran las clases 1, 4 y 5 que corresponden al estudio 2 del documento general.



El **concepto de creatividad** puede ser **variable en función de** quién [la dé] un artista puede tener un concepto de creatividad distinto al de un psicólogo. (...) Si me ajusto a una **definición** lo que haría es la **aplicación rigurosa o rígida de ese concepto**, de manera que perdería **flexibilidad** (...) ser **intuitivo** no (...) a tanta norma (...) permite **equivocarme y retroceder la equivocación** (...) un protocolo es una guía de actuación (...) luego está esa **maestría que viene de la experiencia** que te dice esto si lo haría aquí, pero no aquí, eso no viene en ningún protocolo (...) porque la **conducta humana es plasticidad** (...) es tan grande que no puedes ajustar un protocolo (...) [profesional 1]

(...) la **creatividad es lo que hacen los grandes teóricos** (...) aquellos que tienen esa capacidad de ver las cosas y de repente configurar una teorización. (...) para mí la creación es la **generación de algo nuevo**, de algo **totalmente distinto**, la transformación [aplicar el conocimiento y trasladarlo a la vida cotidiana] no lo veo como creación, sino como transformación [la transformación del conocimiento al final puede ser valorado y eso a que te conozcan (...) pero nunca diría que es creativo]. **La experiencia de los maestros** raramente queda bien recogida (...) **los discípulos** no salen de los maestros (...) tienen **su propio aporte** (...) **su propia manera que va transformando** (...) [profesional 1]

(...) lo que estamos haciendo es una **estrategia** de conveniencia sabemos que tenemos que **unir** (...) **necesidades** y tratamos de **satisfacerlas** (...) hacemos (...) las personas que tienen más experiencia en el ámbito de (...) les servimos como apoyo a la labor (...) para sacar sus trabajos (...) yo tengo mi trabajo y lo estoy desarrollando (...) pero al final con todos (...) esto no es creatividad (...) es una estrategia (...) [profesional 1]

Lo que estoy planteando es una **idea** (...) ¿está desarrollado eso? (...) la cuestión es **cómo utilizar** estos (...) para el (...) no para el (...) lo que me interesa es evaluar es **ponerme en el lugar** del (...) que no tiene ningún equipo de apoyo, que está haciendo su intervención en un centro (...) si no tiene grupos de comparación ni cosas de ese tipo pero **tiene que tomar decisiones** ¿en base a qué (...)? (...) no leen las publicaciones científicas (...) leen libros, manuales (...) pero en su desarrollo cotidiano no leen (...) ¿les voy a enseñar técnicas estadísticas que nunca (...) van a aplicar? (...) interesa más **desarrollar** (...) todo un **conocimiento** (...) a nivel de investigación **volcarlo a nivel práctico** (...) esa es una línea de trabajo (...) ¿has conseguido un cambio clínico? (...) además de ser **estadísticamente significativo** ¿es clínicamente **relevante**? (...) durante el proceso ¿lo estamos haciendo bien o nos estamos equivocando? (...) **desarrollar** a partir del conocimiento **nuevas aplicaciones que tengan la traslación en la vida cotidiana** ¿eso es creatividad? pues no lo sé al final es una aplicación del conocimiento (...) [profesional 1]

(...) la **creatividad** (...) tiene que ver con el **crear algo que puede ser novedoso original en parte** (...) me refiero tanto a la empresa a la industria a las **organizaciones** de diferentes tipos y en relación a las **personas** (...) **innovación** la concibo como la **posibilidad** (...) de llevar a cabo aquello que (...) no solamente (...) **producto** sino (...) en procesos (...) otras **prácticas novedosas** (...) cogiendo **procesos ya creados por otros** (...) la **creatividad** es (...) una parte de la innovación (...) **necesario pero no es imprescindible para la innovación** [profesional 4]

La **creatividad** es un **proceso psicológico, cognitivo y motivacional**. Hace referencia al **pensamiento divergente**, a la **autonomía del pensamiento**, a **perder el miedo a pensar por sí mismo** y superar el pensamiento El primer paso para la creatividad es la **individualización** que supone **libertad personal**, la **responsabilidad personal** en el proceso de cambio (...). La **creatividad** también implica la **flexibilidad**, tener una **mente abierta** y flexible. La **innovación** es un proceso social (...) **grupal**, no es una competencia individual (...) exige la **cooperación** entre diferentes. Surge del **encuentro entre diferentes que cooperan y no compiten** [Profesional 9]

(...) en principio **hay un empeño por conseguirlo** (...) haciendo **esfuerzos** (...) hay **equipos que verdaderamente están haciendo bien las tareas**, innovación si hay (...) porque efectivamente se están sacando muchos **desarrollos** que efectivamente están dentro de ese esquema de innovación

*They didn't know it was impossible so they did it*

**que se está pidiendo. ¿Creatividad?** (...) es una **norma general** (...) hay personas que son especiales (...) el tema de la creatividad es complicado. Estamos trabajando ahora con (...) un terapeuta (...) experto en terapias integrativas (...) es de tipo humanista (...) ese hombre la forma de hacer **inspira** (...) esa **sensación de sorpresa** que de algo que a tí ni se te había ocurrido a él se le ocurre eso es lo que yo llamo **creatividad o un ingenio** (...) [profesional 1]

(...) *la creatividad se suele asociar al arte* (...) **personas creativas** [serían] *aquellas que hacen cosas distintas a las que hacen la mayoría* (...) **dentro de la empresa** las personas (...) están pensando cómo **resolver** un problema que puede ser pequeño (...) grande cómo (...) **sacar** [una] situación **adelante** que es nuevo (...) y (...) [sin] *experiencia en ella* (...) las personas están buscando **formas** (...) de resolver una situación (...) **innovar en el ámbito de la empresa** (...) **sacar los productos al mercado** (...) [existen] **situaciones de conflicto** (...) **intervención** en la empresa (...) **sindicatos** (...) los periódicos sacan hasta dos días antes cómo se va a resolver (...) que la **innovación** (...) no se pensara [solamente] en términos de (...) productos (...) sino en formas de **resolver problemas** (...) [beneficiando a] **las personas** (...) **los grupos** (...) **la propia organización** (...) **la sociedad** (...) **en que está inmersa** [profesional 4].

En (...) *entiendo la innovación como la transformación creativa de las relaciones sociales hacia nuevos modos de intercambio de valor entre personas y organizaciones.* Mi experiencia en (...) *confirma que una organización no cambia si no cambian las personas y éstas no cambian si [no lo hace] el método de trabajo de la organización* (profesional 9)

El **departamento** (...) es (...) pequeño dentro de una gran **institución** (...) **ambiente** (...) riesgos (...) productos (...) crear nuevos artículos novedosos (...) **revistas** (...) **expectativas** (...) buscando lo diferente (...) **original**. (...) **creatividad** (...) como **nuevas formas de relacionarnos** (...) en el ámbito de la **investigación** (...) **creatividad grupal** (...) existe mucha **creatividad individual** (...) departamento (...) grupo de investigación (...) la gente **produce** cosas interesantes (...) [profesional 4]

(...) *aquí en el gabinete estamos* (...) en una burbuja porque somos una estructura muy pequeña del sindicato. (...) *dotándonos con aquellos medios de herramientas informáticas o adquisición de equipos y demás* (...) el trabajo con base de datos, con micro datos, servicios estadísticos (...) *poder ir un poco más allá* (...) *hablar en términos cualitativos y tener cuantitativos que nos permita mejor el contenido de los análisis o discursos que* (...) *elaboramos* (...) [profesional 7]

(...) *se dice que la creatividad surge donde hay menos recursos por otro lado se habla de la importancia de los recursos para la innovación* (...) *la gente no solamente el profesorado encontraba soluciones* (...) *no sé si únicas* (...) *no sé si cogiendo de otros procesos o ideas que se habían generado en otras situaciones* (...) *sin embargo a nivel grupal esto se veía, en aquellos centros, con personas que componían el claustro* (...). (...) *donde existía una competencia excesiva o desmedida* o había situaciones de **conflicto interpersonales** *aquello era un obstáculo para inclusive resolver las cosas más sencillas.* (...) *me encontré en* (...) *proponían muchos impedimentos* (...) *porque acá funcionamos de una manera* (...) *ellos tenían un formato* (...) *les había funcionado de cierta forma* (...) *pero no era* (...) **flexible** (...) **aburría** muchísimo (...) *disminuye la motivación* (...) **frustraba** [refiere a la incoherencia entre lo que se pretendía y las posibilidades de concretarlo]. (...) *veías que había situaciones que se estaban generando dentro de la organización que* (...) *llevaban a la explicación de por qué la gente no quería* (...) *pero ellos no estaban dispuestos a cambiar* (...). (...) *había gente que tenía ideas pero eran muy difíciles de poner en marcha* (...) [profesional 4]

En (...) *desde la* (...) *impulsé el cambio de los equipos de mejora a los de innovación* (profesional 9).

*Tuve un período de trabajo autónomo, experimentando la presión de producir algo, sin tener la capacidad de hacer algo muy creativo porque tienes que producir para conseguir ingresos.* [En mi organización actual] (...) *puedo desarrollar mi proyecto intelectual sin que me lo limiten porque hay*

que traer dinero. Mientras funcione y pueda producir nadie me dice que producir. Hay libertad intelectual [profesional 16]

(...) el tema de la **creatividad** es importante en otras áreas (...) como el tema de **derechos humanos**, porque ahí de cierta forma la idea (...) fue (...) recoger testimonios (...) de sufrimiento, represión (...) e intentar transformarlo en una narrativa y en algo que diera (...) alternativa de esperanza. (...) **transformar lo negativo (...) en algo de crecimiento** [profesional 2]

(...) cuando explicas **multinivel** (...) lo que estás planteando es que las **formas clásicas** que hemos utilizado **para (...) los fenómenos se basan en una uni o bidimensionalidad** de manera que **perdemos otras muchas cosas de influencia** (...) la idea es que cuando obtenemos (...) tenemos una **aproximación inicial a un fenómeno (...) aterrizar en una primera aproximación de la verdad a partir de la cual podemos hacernos preguntas y tratar de buscar la complejidad** que tiene y de ahí ya **llegaremos a la generalidad** (...) Un estudio transversal es una **foto** (...) **la realidad es continua**, es multifactorial (siempre vamos a estar limitados para ver lo que está ocurriendo, vemos una parte de lo que ocurre) **es mejor que no ver nada** (...) qué es lo que estamos viendo y **tratar de describirlo sin demasiadas interpretaciones personales** (...) **La interpretación personal (...) deberían de ser nuevas preguntas** (...) [profesional 1]

Los resultados (...) reflejan un **proceso que es general en las organizaciones**. Indican que [la **creatividad y la innovación**] son **procesos relacionales**. [La innovación] es un proceso grupal que tiene que ver con liderazgo. (...) la **creatividad** (...) y la **innovación** [son] proceso[s] de interacciones [interrelacionados, **que se relacionan**] **no solo** [a nivel] **cognitivo** [o] **individual** (profesional 16)

Es posible que las **organizaciones sean verticales, jerárquicas**, las personas se fijan en lo de la autonomía y demás porque es **algo que controlan** (...). Las características del trabajo o el **tipo de trabajadores a los que se entrevista** (...) [según el tipo de trabajadores de la organización a que se entreviste **son los resultados que se van a obtener**, por ejemplo, no será lo mismo un gerente de un programa o un proyecto que el trabajador de planta u otro puesto] **La gente puede que no se entere de los elementos de la creatividad e innovación porque no conoce las características contextuales no se registran. Los mandos intermedios podrían facilitar que eso ocurra** [profesional 16]

(...) creo que cuando me ofrecen grandes recursos o magnifican los recursos de los que puedo disponer (...) me siento más **limitado porque me preocupa más el buen gasto que el desarrollo** de lo que quiero hacer, para mí (...) a veces, puede ser una limitación (...) muchas veces (...) que pido un programa informático y he desarrollado mi propia herramienta con un Excel (...) hay una cuestión importante, yo trabajo aquí (...) estas instalaciones (...) no es algo que esté dentro de lo que yo tengo que controlar a nivel de **gestión económica** (...) si falta algo aquí se lo digo al **gerente** (...) no para mí, es para la [institución] porque (...) considera que **es importante que los docentes o los investigadores estén haciendo ese trabajo** y (...) se ha interiorizado de que necesitan esas **condiciones determinadas** para hacerlo y que tienen que estar **a disposición para generar el recurso** (...) hay un **interés** (...) [profesional 1]

(...) el reclamo (...) de que no hay **recursos suficientes** (...) creo que es un tema genérico (...) no **asistencia técnica** suficiente todo funciona de forma relativamente precaria (...) ocurre más o menos lo mismo [profesional 2]

(...) hay mucha **competencia entre equipos** (...) cada cual tiene su **feudo** y lo defiende (...) los intereses de cada cual como son personales a veces lo que lleva es a la confrontación (...) me consta que hay **equipos que se pelean** y hacen cuestiones (...) de pasillos, de influencia por otras vías (...) [¿eso influencia el clima organizacional?] entiendo que si (...) al final hay mucha **endogamia** (...). Yo firmo con todo el mundo (...) no me incordia poder ofrecer mi ayuda y mi conocimiento a los demás (...) creo que es (...) una cuestión personal. (...) entiendo que tu grupo (...) de referencia por el cual estás trabajando (...) tiene que haber **intimidación y cercanía** y por tanto (...) **protección del grupo**, si lo percibes como una **amenaza** no construyes nada (...) también puedes tener un grupo impuesto en el

They didn't know it was impossible so they did it

cual no está trabajando bien (...) se supone que un **director** tiene que dirigir y por tanto la dirección muchas veces es imponer un **criterio de autoridad** (...) que llamas al orden a la indisciplina del grupo. (...) puedes **guiar al grupo** sin necesidad de imponer nada (...) yo creo que es lo más conveniente porque al final si te **reconocen como líder** y dejas que los demás tomen decisiones tu puedes tomar una decisión de autoridad a la falta de consenso (...) o dejas al grupo que lo haga. (...) la **coordinación del equipo** es una **oportunidad para obtener una meta**, si consigo que el **equipo funcione de manera coordinada** y todos tenemos (...) **éxito**, pero si el **equipo** no me secunda (...) no tengo equipo. (...) por imposición de la estructura (...) tienes que dirigir esto, pero no estaría dirigiendo nada (...) eso no me interesa [profesional 1]

(...) el que haya alta cohesión grupal (...) no lo percibo (...) hay una **cohesión grupal media-baja**. Lo mismo con media-alta claridad de normas (...) las **normas** están **relativamente claras**, pero **no tanto** (...) **la comunicación** [profesional 2]

Una persona que es creativa y tiene esa capacidad para verlo evidentemente está manejando **información privilegiada** (...) hay personas que secundan ese **modelo teórico** y a veces no son capaces de desarrollar lo que (...) esa cabeza (...) pero piensan en la **aplicación de los procesos** (...) para hacer (...) necesitan **comprender la idea** (...) esa persona que la tuvo la ha tenido que transmitir (...) eso de que **las élites** manejan información privilegiada, sólo sería **útil esa información si trasciende** (...) no creo que haya una información para las élites y una información para los trabajadores (...) no creo que el **sistema gerencial** deba manejar una información que no llegue a los **trabajadores**, al menos debería transmitirse (...) o **poder ser entendida por el trabajador** (...) entiendo que si el trabajador **no conoce o desconoce las metas o los propósitos** que llevan a entender un objetivo no se siente **implicada**, se siente **traicionado** y si por manejar información importante quiere decir que voy a tener un sueldo mayor, pues un trabajador no lo va a ver con la misma **claridad**, a fin de cuentas **el gerente hace su trabajo el trabajador hace el suyo**, son **dos niveles** de trabajo pero al final lo que tiene que funcionar es la **empresa** (...) a veces un **exceso de información** lo que hace es **descolocarnos**, no saber. Yo **confío** en que [el superior] como quiere ocupar [tal puesto] apoyará a mi equipo (...) **no cuestiono las decisiones** que tiene que tomar, pero si le agradezco que me informe de cómo están las cosas, de que me diga cuáles son las reuniones estratégicas (...) tenemos que hacer esto y **cuanto contigo** para hacer esto. (...) **me siento parte implicada**, pero **si no me dicen nada** yo entiendo que llegaría la **desconfianza** [profesional 1]

Con respecto al liderazgo (...) la relación (...) al menos en las actuales políticas (...) porque hay un **momento de ciclo** (...) una cosa es cuando [la organización] se forma (...) creo que en el momento actual (...) lo que predomina (...) es una **visión del liderazgo** (...) **de la dirección** (...) de los campus (...) de los departamentos (...) no tiene mucho **contacto frecuente** (...) tampoco **confía** mucho en la gente de abajo (...) la visión del liderazgo al menos **actual** es **menos positiva** que ésta [la que plantean los resultados] [profesional 2]

Nosotros tenemos **reuniones de equipo** y en esas (...) sobre el **desarrollo de las cuestiones** que estamos trabajando (...) cuando todo el mundo sepa lo que tenga que hacer y respete los roles de cada cual el equipo funcionará de manera equilibrada, cuando se rompe ese equilibrio es cuando el equipo caerá (...). (...) a mí lo que me interesa es trabajar en un grupo donde pueda tener (...) retroalimentación (...) creo que el propio **grupo se podría dirigir en un momento determinado** (...) esos grupos son muy escasos son muy **raros los que se dirigen de forma conjunta**. (...) la **pertenencia** del grupo me da la posibilidad de trabajar con otras personas y **crecer más rápido** porque las **aportaciones** (...) me **ayudan muchísimo** (...) necesito al grupo para ser yo (...) creo que **un grupo es armónico cuando la conjunción de fuerzas** (...) **funciona** [profesional 1]

(...) no se estimula tanto, **no hay una tradición de discusión** (...) igual **algunos grupos de trabajo** (...) **son mucho más verticales** (...) hacen trabajo creativo e innovador, aunque en realidad hay **poca** (...) **estimulación** (...) la gente trabaja de piñón fijo (...) **una sola orientación de trabajo** (...) creo que la **orientación a la recompensa de la creatividad** (...) **no existen** (...) lo que se está

**enfatisando mucho a nivel de educación superior es el cumplimiento de las normas (...)  
formales [profesional 2]**

(...) **la formación de un equipo basado en la confianza, la planificación, compartir creencias y utilizar el conocimiento distribuido, la eficacia colectiva, basada en el compromiso con el equipo y la adaptación al entorno (...)** el aprendizaje grupal, aunque también es esencial el **compromiso de la organización con la innovación** y un **formador que facilite los procesos**. Primero hay que formar un equipo, que aceptando sus diferencias coopere. Su formación se basa en un proceso **mediador afectivo** que es la confianza en el equipo vinculada a la potencia y seguridad. Hay un **mediador conductual** que es la planificación del trabajo, en base a la información pertinente y a las estrategias adecuadas al logro del objetivo. Tercero hay **mediadores grupales cognitivos**. Uno basado en el consenso, que son los **modelos mentales compartidos** que son las representaciones, valores y significados que conforman la cultura común. El otro está basado en el disenso o diferencia, es la **memoria transactiva o distribuida**, en la que cada miembro del equipo aporta algo específico y diferente, pero que complementa a los otros ya que la unión de lo que cada miembro hace bien ayuda a que emerge un resultado de **calidad**. Segundo, hay que lograr que el equipo sea **eficiente o capaz de lograr los objetivos**. Esto se basa en un proceso mediador afectivo que es el compromiso con el equipo, mediante la gestión de las diferencias, los **conflictos de tareas y personas (...)** aquí juega un rol la inteligencia emocional. Hay un mediador conductual que es la capacidad de **adaptación al entorno** y sus **cambios laborales y organizativos**. Finalmente, hay un mediador emergente cognitivo que es la capacidad de aprendizaje grupal, de aprender de los miembros más expertos y valorados, pero también de empoderar a los **miembros menos valorados**. Tanto la memoria transactiva o colaborativa en que cada miembro aporta un conocimiento específico que los otros no poseen, la coordinación de diferentes roles como plantea **Belbin**, permiten que los equipos se desarrollen. Finalmente, para conducir un equipo de innovación se requiere un facilitador con formación y experiencia, pero también el **compromiso de la organización con el cambio** [experto 9]

(...) **la inteligencia emocional es un constructo moderno (...)** a veces es difícil de trabajar con unas personas (...) para poder decir que un grupo es la suma de las otras partes, tiene que haber una **labor donde el grupo se configura (...)** como partes que trabajan conjuntamente. (...) hay gente que se ve muy **implicada personalmente en cuestiones que (...)** se deberían quedar fuera, pero (...) es que todos (...) **cuando nos dan un golpe en la mano sentimos el dolor (...)** los grupos lo constituyen las **personas** y (...) somos tan **variadas (...)** los **grupos son igualmente variados (...)** hay reglas porque hay excepciones. (...) **en la medida que eres persona necesitas que el otro te identifique** que (...) **te reconozca (...)** no es que sea importante que lo conozcamos es que **va a ser una necesidad conocerle (...)** ¿es necesario contarnos **confianzas o confidencias?** No necesariamente, pero **a veces (...)** es conveniente. (...) **ese compartir al final lo que hace es acercarnos como personas y el reconocernos en otra dimensión (...)**. No creo que los psicólogos tengamos que estar en todos los sitios (...) al final es una forma de **perturbar (...)** [profesional 1]

(...) un **equipo de innovación** empieza como una **competición inicial respetuosa** en búsqueda e **intercambio de información** que mejora la **calidad del trabajo grupal**. Pero algunos grupos y personas no logran pasar de esta competición inicial a la **cooperación**. Que este paso positivo ocurra depende del **nivel de inteligencia emocional de las personas**, es decir, de la **capacidad para reconocer, controlar y reorientar las emociones competitivas hacia la cooperación**. Este paso positivo también depende de la **vinculación** con el equipo y que mantener el grupo sea una prioridad. Solo así se entenderán los **intereses de todos** y se tomara conciencia que la **satisfacción** de estos es **lo mejor para la cohesión** [profesional 9]

(...) no sé si eso sería tan importante (...) aunque ya sé que en el **meta-análisis** sale como un **factor muy importante** (...) no sé si sería tan importante como otras cosas digamos como (...) ser más abierto a otras ideas (...) **la inteligencia emocional es tan importante como (...)** la apertura a **nuevas ideas**, que es otro factor importante [profesional 2]

[La muestra de España seguido de la de México (nivel medio) mostró que la importancia y valoración de la innovación era superior en su organización que en similares a la suya lo inverso señaló la muestra de Latinoamérica (especialmente Argentina)] **Se preguntó a los expertos qué les sugería este resultado.**

(...) puede que sea un tema cultural (...) los **sesgos de atribución** (...) quizá es que a veces se percibe como falta de reconocimiento al esfuerzo en la innovación y al no verse reforzado siempre será el otro el que está mejor (...) creo que es más (...) un sesgo de atribución que una realidad (...) bueno, la realidad también tiene que ver con el propio sesgo porque al final nuestra conducta es un ejemplo de nuestras actitudes o el reflejo de las actitudes. (...) quizá también es una cuestión bastante novedosa que ahora se está trabajando más con la innovación, antes no se hablaba (...) quizá tampoco sepamos a que nos estamos refiriendo cuando hablamos de estos conceptos (...). Claro (...) los gerentes están implicados en los procesos de innovación, se tienen que creer el discurso. Es como los temas de calidad, se está trabajando en gestionar la calidad y lo único que se está haciendo es gestión administrativa de la evidencia de calidad (...) de las evidencias de resultados (...) que nada dicen del producto final (...) los protocolos a veces dificultan más que facilitan. (...) desde el ámbito gerencial (...) puede ser una construcción personal (...) a veces construimos constructos para dar justificación a determinadas medidas (...) nos inventamos ideologías (...) o determinadas formas de decir las cosas en la medida que buscamos gente que se adscribe a esa forma de entender (...) nos da soporte y ahí nos afianzamos (...) en buscar criterios para sustentar ese castillo en el aire (...) ¿la calidad es importante en los procesos? Si. Toda la gestión administrativa que está conllevando para demostrar que es calidad, ahí es donde yo dudo que sea calidad [profesional 1]

Yo entiendo que sí [que es un valor social] ¿**para qué trabajamos?** Para ganar más medallas o para hacer una aportación ¿el conocimiento de quién es, de un equipo o del conocimiento es de la humanidad? (...) **el conocimiento es universal, es de todos** (...) a veces los equipos (...) temen (...) que les pises el trabajo que están desarrollando, pero el trabajo al final es conjunto, es la aportación que todos tenemos y el conocimiento de ese desarrollo (...) es por la conjunción de información de otro conocimiento (...) muchos equipos **compiten** para imponer las ideas primero, no porque la idea es importante, sino porque el equipo es el que **se cree importante** (...). (...) el clínico la persona de calle que está trabajando en trincheras (...) para esa gente trabajo no para decir que somos el mejor grupo de (...) eso a mí me importa poco. (...) cuando encuentro algo que los otros equipos están haciendo lo cojo y lo aprovecho, **utilizo su conocimiento y se lo reconozco**, nunca lo atribuyo a un resultado personal [profesional 1]

La innovación es un **valor social** (...) cuando (...) **no se vea solamente en relación con lo económico lo productivo** (...) sino que se procure que lo creado sirva (...) de alguna manera (...) para **beneficio social** que no va en detrimento de la parte económica. (...) hay un valor social que quizá no está puesto sobre la mesa (...) porque cuando uno piensa en innovación (...) **tecnología** o (...) **economía** (...) qué procesos sociales pueden ser una innovación (...) que de hecho se está haciendo (...) innovación como **nuevas formas de evaluar productos** (...) **procesos** (...) o de **medir cómo se sienten mejor las personas** (...) en el ámbito académico (...) bienestar subjetivo o flujo (...) [profesional 4]

(...) entiendo la **empresa** como algo que me facilita que (...) pueda hacer cosas (...) me **permite** estar en un **lugar donde yo pueda desarrollar** (...) **puedo tener control** sobre lo que (...) puedo hacer, **no sobre lo que la empresa hace** (...). A veces **tratar de controlar la empresa** produce (...) **el malestar y la impotencia de que no cubran tus necesidades**. (...) **no me pone demasiadas trabas**, hasta el momento no me han **llamado la atención** por nada ni me han **impedido** hacer cosas que me han interesado hacer en este sentido entiendo que la **empresa es facilitadora** (...) igual porque tampoco yo molesto demasiado (...) para desarrollar todo lo que he hecho desde (...) hasta ahora **no he necesitado gran financiación** (...) la que he necesitado la he obtenido a través de concursos de programas (...) o lo que fuera y los dineros básicos los he utilizado de ahí (...) mucho del dinero que pedía (...) se justificaba metiéndolo en conceptos porque (...) no lo gastaba (...) **puedo hacer lo que necesito sin grandes dinero** (...) claro soy una ganga para el sistema [profesional 1]

**Exigencias (...)** factores individuales (...) **formas de organización o desorganización (...)** a veces cohartan bastante la **libertad (...)** bastante **autonomía. (...)** (...) **situaciones o conflictos** pueden (...) ser obstáculos (...) **determinadas formas de desintegración o no integración (...)** **no ver** el potencial que puede otorgar cada uno y los **tiempos tan vertiginosos para resolver** determinadas situaciones (...) **no permiten disfrutar del mayor potencial de creatividad** de cada (...) **sujeto individual** que compone tanto el grupo **de investigación** como el propio **departamento** [profesional 4]

(...) a veces le huyo a (...) **responsabilidades** porque (...) conlleva **mayor trabajo administrativo** (...), **me distrae** (...) tanto (...) **no me deja hacer lo que creo que sé hacer** (...) **delego** (...) hay **personas que les encanta el tema de la gestión** (...). (...) **la sistematicidad** que (...) aplico a las cosas (...) un **riesgo** (...) un **peligro** (...) **ser excesivamente riguroso** con lo que se hace al final **te puede dar problemas** (...) **aprovech[o] mi experiencia para flexibilizar ese hábito** (...) adquirido (...) una forma de trabajo (...) **no sé si es la más adecuada** (...) a mí me ha funcionado y con la que tengo un rendimiento (...) [alumnos] **aprenden** esa forma de trabajo (...) pero utilizarán también sus **propios recursos** y harán sus **propias aportaciones** (...). Ser crítico puede ser un punto de apoyo para **hacer mejor las cosas** (...) **ampliar la gama de posibilidades** (...) un resultado negativo (...) obliga a **buscar una respuesta** de por qué ha sido negativo. En clínica (...) **no les digo a las personas lo que está bien y lo que está mal** (...) lo que es conveniente hoy puede que mañana no lo sea (...) el criterio de bien o mal es (...) moral [profesional 1]

(...) a la demostración de (...) **aquello en lo que se están apoyando todo el mundo no es correcto.** (...) cuando colocamos resultados lo hacemos en función de la probabilidad de que sean adecuados o inadecuados y la probabilidad no es la realidad (...) es lo que se aproxima (...) el método científico está basado en eso (...) y hasta que otra teoría lo desmarque ajustaremos a esa. A veces el problema de la probabilidad no está tanto en los métodos estadísticos que utilizamos (...) a veces utilizamos mal los diseños, la configuración de lo que estamos buscando (...) podemos tener resultados estadísticos, pero eso no quiere decir que están bien las cosas (...) **el pensar por qué se produce una determinada circunstancia** (...) me obliga a **diseñar mejor** las cosas, a ser **más rigurosos a la hora de controlar los efectos de otras posibles explicaciones alternativas** [profesional 1]

(...) **la comunicacion fluida y la transparencia de información** es fundamental para la innovación (...). En las organizaciones (...) y la **confianza organizacional** (...). La transparencia es la facilidad que da la organización para **acceder** a la información acumulada sobre sí misma y al **conocimiento organizacional** (...) **corresponsabilidad y cooperación** (...) **aprendizaje basado en la solución de problemas** como **valores de la organización**, no de las personas (...) se apoya en **plataformas digitales** que permiten la **comunicación directa e intercambiar y almacenar nuevas informaciones.** Es indispensable una **cultura de innovación** que la acepte, sin ella es imposible la innovación. Las **resistencias a la transparencia, a la evaluación de la utilidad y validez de las acciones,** una **gestión basada en promesas más que en resultados,** cuidando las apariencias, pero maquillando los datos, **son obstáculo** para la innovación [profesional 9]

Estamos **condicionados por las prioridades o urgencias de trabajo** de [la organización general] estamos desarrollando trabajos de fondo sobre temas que hemos decidido nosotros, es decir, no parten de encargo directo (...) iniciativas propias quedan supeditados al cumplimiento de los calendarios (...) **tenemos autonomía** para (...) enfocar los temas (...) con criterios técnicos (...) que consideramos más adecuados (...) hay **independencia** en ese sentido (...) [profesional 7]

(...) entiendo que nosotros vamos construyendo nuestras **realidades en función del conocimiento** que vamos teniendo en cada momento, a veces (...) lo exageramos de tal manera que **imponemos una forma de actuación** que tampoco sabemos si es mejor o peor (...). Se tiene que



They didn't know it was impossible so they did it

proponer un módulo [de evaluación] de este tipo para saber si por diferenciación del otro (...) pero el hecho es que se está imponiendo **de una manera genérica** sin (...) una **evaluación concreta** (...) esa información puede estar ajustada en unos **contextos**, pero no en otros. (...) no estamos dando **tiempo a la experiencia** para hacer una evaluación que nos permita valorar si (...) lo que se está haciendo es **imponer un sistema**. Con el tema del emprendimiento me resulta algo similar. (...) alguien desde (...) dice esto es lo que **conviene**, y esto es lo que hay que hacer (...) fijo una estrategia (...) pero en el momento que viene impuesto desde una institución ya queda como algo de **obligado cumplimiento** (...) una quimera en la que basar todas nuestras ecuaciones. No tengo tan claro que eso sea (...) oportuno. (...) ¿por qué necesitamos más empresarios? ¿Por qué necesitamos más personas que produzcan? (...) una ideología de mercado (...) **generar una necesidad** que puede ser ficticia también. De dónde partimos y a dónde queremos llegar (...) necesitaría evaluarlo (...) **cuando viene por imposición no hay experimentación**. (...) **hay que evaluar para ver si es realmente efectiva** (...) **convencer** a los gobiernos de que necesitamos experimentación (...) **obtener la evidencia** realmente para decir si esto funciona o no funciona. (...) tengo la sensación de que se generan necesidades y se busca **satisfacer** (...) de una manera continua (...). (...) no tengo tan claro que haya un **consenso** y un **pacto como una oportunidad** (...). Europa ya tenía una trayectoria (...) el **gran reto y su dificultad** (...) también es su **ganancia**, su **valor añadido**, que ante tanta **diversidad** se puede llevar a **aspectos comunes**, pero (...) no pueden ser por imposición [profesional 1]

(...) hay un **discurso del emprendimiento** (...) es como el discurso **de la innovación** (...) el crear tu propia empresa el ser autónomo ser capaz e independiente el generar (...) ¿por qué el **estado** no está aportando las **condiciones** para que las cosas funcionen bien? ¿Por qué no puede ser una **empresa pública** la que genere el bien común? ¿por qué no se puede **participar**? [profesional 2]

Cuando estuve desde el año (...) hasta el año (...) estuve en la comisión que gestó (...) el plan (...) había muchas comisiones todos los departamentos de gobierno y tal (...) la impresión final que yo tuve (...) había que sacar un documento para que lo aprobase el parlamento (...) acoges la idea de todo pero lo que tratas es de apagar fuegos en todos los sitios (...) no es el consenso de todos (...) que no salga perjudicado (...) pero se vende como un consenso de todos (...) puede que haya comisiones que generen cosas nuevas, pero muchas de ellas lo que generan son pactos para conducirnos bien, para no tener más problemas de los que ya tenemos, no porque realmente sea innovador o constructivo y sorprendentemente (...) rompió con respecto a toda la trayectoria entera, cambió el sistema (...) creo que fue más del equipo que estuvimos ahí dando caña donde si metimos un tema personal que del consenso del gobierno (...). Soy crítico con estas cosas. (...) una meta loable o buena para el bien común no quiere decir (...) mejor, porque al final no deja de ser una imposición de lo que (...) crees que es más conveniente [profesional 1]

La innovación social implica **cambios hacia una cultura de cooperación y autonomía** (...) **liderazgo compartido** y una **orientación socio-económica al servicio de valores sociales**. (...) **construcción de conocimientos compartidos en torno al proyecto central de la organización**. (...) **cambios en la conducta de las personas hacia la cooperación** (...) **cambio en la cultura**, apoyando valores individuales de **autonomía, iniciativa, creatividad y responsabilidad**, así como valores colectivistas como el **trabajo en equipo y la cooperación en el plano de conocimientos, emociones y acciones**. Una cultura individualista cooperativa. (...) un liderazgo compartido y **ético**, una **gestión flexible del liderazgo**. (...) desarrollo sostenible en relación con los recursos humanos, económicos y ecológicos [profesional 9]

(...) incluye la **gestión dinámica y flexible de la organización, desarrollo de habilidades y competencias, cooperación entre equipos dentro y entre organizaciones**. Está **ligada a la innovación tecnológica**, pero está más cerca de un **cambio en las relaciones entre personas y un aumento de la creatividad en la solución de conflictos de intereses** [profesional 9]

(...) se les ha **valorado la trayectoria** docente durante muchísimos años (...) no pueden intervenir en programas de [investigación] eso está restringido (...) esas personas tienen que sacar (...) este o el



año que viene (...) **investigación conjunta** (...) que sirven y se les pueda acreditar (...) ahora (...) ?...investigación y desarrollo? (...) **producir para consolidar al equipo** (...) [posteriormente] de una manera más específica las líneas de investigación [profesional 1]

(...) estoy de acuerdo con lo de romper las normas pero ser capaz de entrar y de moverse inclusive ubicarse en algunos sitios donde los demás no son capaces de llegar (...) en ese sentido (...) en qué medida las personas de (...) son más creativas que los [de] (...) no lo sé, si creo que aquellas personas que se han acostumbrado a resolver su vida con menos (...) estoy de acuerdo que (...) a veces los recursos son imprescindibles (...) ahora hay (...) cosas que no se hacen por otras razones y que no tienen que ver con los recursos (...). (...) El otro día viendo un programa que en algún sitio de (...) pues iban casa por casa (...) un burro biblioteca (...) otros productos (...). (...) la comunicación (...) impedimentos como el tema de lenguaje (...) para llevar a cabo determinadas acciones (...) la creatividad puede ser válida para el contexto pero quizá no es válida para otro contexto o para competir (...) a un nivel internacional para vender un producto (...) inclusive nacional [profesional 4]

De los contactos que tenemos fuera (...) tres patas que creemos es la **estrategia** que debería seguir cualquier **investigador** (...) la **docencia** (...) **resolución de conocimiento**, la **investigación** (...) **generación de conocimiento** y la **intervención** (...) **aplicación del conocimiento**. (...) permite **conocer la realidad y diseñar mejor la investigación** (...) en la aplicación lo que me permite es tener una **visión a la hora de transmitir el conocimiento** (...) cualquier **formación** (...) se articule en (...) la **práctica y la investigación** (...). Gente nueva (...) está cambiando la forma de hacer las cosas [profesional 1]

(...) aprender el procedimiento y generar **matices diferenciales** (...) que **nos caracterizan a cada uno** (...) tenemos el mismo objetivo pragmático y llegamos a él (...) mi meta es el logro de algo que pueda ser significativo a nivel social intervención o lo que fuera [profesional 1]

(...) se supone que ese aprendizaje se ha tenido que hacer antes de Bachiller y que llegan (...) sabiendo (...). (...) lo que haces es dotarles de contenido para (...) porque es un sistema más especializado. (...) entre los sistemas que tenemos nos obliga a enseñarles (...) porque es un objetivo de la calidad de manera que tú ya no estás para el conocimiento especializado de tu área, sino para enseñar competencias, herramientas, pequeños detalles que van más allá de lo que es la formación en [este nivel] (...) operativamente son muy diestros en todo lo que son las redes sociales o los instrumentos de difusión y de información (...) manejan información a manta pero escaso conocimiento (...) no saben relacionarla [la información] con otro objeto. (...) se les llena la boca con el tema de las competencias y estamos trabajando en evaluar las competencias y nos estamos olvidando (...) [d]el conocimiento. Hay competencias que deben ser trabajadas en otras áreas, no en la universidad (...). (...) la cuestión es que muchas veces es el sistema, la imposición (...) obliga a hacer determinados procedimientos que al final es el decremento del conocimiento (...) pasamos más tiempo delante del ordenador poniendo y aplicando pruebas administrativas que preparando nuestras clases. (...) al final el profesor se convierte en un gestor administrativo de información que es (...) para la propia administración. (...) la competencia docente, el saber del profesor (...) se pierde en una tarea puramente administrativa y el sistema te está imponiendo (...). (...) entiendo que mi tarea como investigador es centrarme en la investigación, no en procesos administrativos. (...) la libre cátedra tiene un sentido (...) contratas a un profesor porque realmente es un potencial, es un diamante al que hay que pulir, la empresa (...) tiene que pulir, pero el diamante en esencia tienes que dejar que muestre sus aristas, si le invalidas, no deja de ser un cristal. (...) el sistema obliga a los profesores a seguir unos conductos (...) y si no te ajustas a ese procedimiento (...) que se está imponiendo vas mal o lo estás haciendo mal y la cuestión es que hay gente que se lo cree de tal manera que se convierten en una reafirmación del propio sistema (...) Creo que (...) los nuevos sistemas están acabando con (...) el crecimiento personal y transmisión de esos conocimientos para generar un sistema más automatizado más uniforme [profesional 1]

*They didn't know it was impossible so they did it*

*El azar sonríe a las mentes preparadas (...) una mente que est a m as af n a una idea determinada, actividad o desarrollo. (...) una persona que es muy experta al final llega a tantos matices que realmente disfruta el vino. (...) a veces lo que tenemos que tener son personas diferentes que miren de forma diferente y las diferentes perspectivas nos entenderán (...) llegarán a entender lo que verdaderamente est a detrás (...) lo de la información de sistemas de gestión respecto a los sistemas de trabajo son formas diferentes de ver la casa.  Qu e es lo importante? (...) la empresa o la construcción de la empresa o el desarrollo de la empresa, todo el conjunto. Que lo vean de manera diferente es parte de ese trabajo. (...) tengo un arsenal terapéutico y tengo que manejarme con toda esa diversidad para tratar de ofrecer lo que la gente necesita y  qu e necesitan? Conocer cuáles son las técnicas que tengo que aplicar y conocer cuáles son los perfiles de las personas para elegir el tratamiento m as adecuado y cuando tengo esa gama es cuando puedo encajar las cosas y dar m as o acertar m as. Si yo solo soy experto en una determinada intervención terapéutica, sólo podrá tratar a un tipo de personas, el resto se me escapan. Para mí  innovar qu e es? Recoger todos estos matices, eso será innovar para mí [profesional 1]*

*(...) puede ser que la innovación sea producto (...) del cambio (...) que el propio cambio está produciendo la innovación. (...)  C mo te beneficias de la información? Conociéndola, pero conocer la información es filtrarla también (...) las propias destrezas, la propia formación (...) la innovación que se est  imponiendo ahora, conllevará un cambio en la forma de los procesos (...) creo que lo que hacemos es adaptarnos a las circunstancias, ir aprendiendo con cada paso. No creo que nadie est  preparado para decirnos como hay que afrontar la innovación, sino que la propia innovación nos obliga (...), no creo que haya ninguna mente lúcida que nos d  la clave, sino el propio ensayo y error nos va a llegar a decir cuál es la forma más operativa (...) [profesional 1]*

*(...) las organizaciones tienen que **actualizar su conocimiento** para lograr la **excelencia** en la ejecución de su **proyecto central** y **responder a las demandas cambiantes**. Esto es la **innovación continua, tecnológica, económica y social** [profesional 9]*

*Creo que cualquiera [sector] es susceptible [de poder innovar] han cambiado tanto las cosas en los últimos 50 años que no se bien lo que va a ocurrir en los próximos 25 porque supongo que (...) el desarrollo va a ser tres veces más potente que en los últimos 50. (...) cada vez hay más recursos y más procedimientos y el conocimiento cada vez se est  generalizando más y eso lo que permite es mayor construcción. Lo que no s  (...) es (...) el devenir futuro de todo ese conocimiento. (...) las tecnologías son tan (...) emergente tan rápidas que eso te permite crecer a más velocidad mucho mayor mucho más rápido. (...) lo que no s  bien es si eso contribuye a una mejor calidad de la humanidad (...). (...) a mí lo que me preocupa es precisamente (...) somos esclavos de la información, no del conocimiento. (...) tenemos muchas definiciones de muchos filósofos y sabios, pero no sabemos lo que es el hombre bueno (...) ya ni siquiera tenemos una noción o una aceptación personal de lo que significa ser un hombre bueno. (...) a veces no sabemos ni lo que decimos nosotros mismos. (...) espero que la gente se sacie. (...) tampoco creo que antes eran más felices que nosotros (...) era otra forma de presentarse la felicidad. (...) quizá la simpleza, el no tener tanto alcance, tanta necesidad conllevaba ya un tema de satisfacción, pero ahora la satisfacción también se vive de otra manera (...) distinta [profesional 1]*

*(...) el propio sistema (...) ha fagocitado de tal manera que (...) este trabajador ha perdido su capacidad para defenderse y a veces el sindicato cubre esa posición. (...) también es cierto que los propios sindicatos desde su gestión original en la historia se han devaluado tanto que ahora están en otro nivel (...) yo qué s  (...) supongo que dependerá de cada sistema (...) el dan s asume que el bien común es prioritario al personal. (...) dice a mí no me cuesta nada que el 50% de mi salario se vaya a impuestos, porque tengo una seguridad de que cuando lo necesite lo tengo y esa seguridad que hay en Dinamarca sobre el funcionamiento institucional no existe en España. (...) son los sistemas totalmente diferentes (...) aquí necesitamos sindicatos y en Dinamarca probablemente est n integrados en la toma de decisiones porque tienen esa conciencia. (...) la cultura tarda mucho tiempo en cambiar. (...) imponer lo que funciona en Dinamarca  aqu  en España? (...) puede ser un chiste (...) puede que no cuaje nunca.*

(...) tenemos que cambiar nuestra conciencia, tenemos que ser más permisivos, pero eso no se consigue (...) porque siempre se lo atribuimos al vecino, al menos en este país [profesional 1]

Yo creo que (...) **una falacia**, es mentira en algunos casos [el discurso de que si no innovas desapareces]. Hay productos artesanales que van a seguir siendo de elección antes que el artificial (...). Evidentemente China te puede desbancar porque hace productos baratos (...) pero si lo que necesito es el cenicero que hace Fermín, iré donde (...) a buscar el cenicero, me da igual el que hay en China. Todo depende de la necesidad que estamos generando. Si yo (...) situación utilitaria (...) quiero (...) un recipiente para dejar ceniza me vale igual el chino, pero si lo quiero para otra cosa (...). Ahora cualquier máquina puede hacer arte (...) pero ¿tú qué quieres tener? (...) entonces ¿qué voy a buscar? (...) hay producciones en las que la innovación me dice poco. (...) claro, si la sociedad cambia y cambian las necesidades, por eso quizá sea necesario innovar, porque al final estamos construyendo algo que es artificial, que es ficticio (...) si nos imponen eso pues evidentemente habrá que innovar (...) eso no quiere decir que sea mejor, (...) más rápido (...) más funcional o lo que quieras, pero no mejor [profesional 1]

La innovación facilita el cambio cultural en las organizaciones. La **innovación social** se puede ampliar al **sistema sociocultural para desarrollar una sociedad caracterizada por trabajar menos, consumir menos, producir menos pero mejor y cuidar más para vivir mejor**. El modelo de crecimiento actual es inviable y la innovación social debe cambiarlo [profesional 9]

(...) tengo la sensación de que forman parte del cambio ¿antes no había grupos de trabajo? ¿antes no había organizaciones? Quizá lo que había (...) era otro sistema organizacional y otro funcionamiento de los equipos de trabajo (...). Lo que está cambiando es la forma de actuación de la estructura empresarial o del grupo de trabajo (...) inherente al propio proceso. Cambian las formas, pero no las estructuras (...) quiero decir que el grupo de trabajo contribuye al cambio o el propio cambio contribuye al grupo de trabajo. (...) habrá grupos que se sientan bien con la forma tradicional de funcionamiento y mantendrán (...) esa forma de trabajo porque les es rentable (...) eficiente (...) otros cambiarán por necesidad (...) ahí supongo que dependerá del área de mercado que estamos trabajando o el área de actuación. (...) quizá en algunas cosas estemos obligados a cambiar continuamente mientras que en otras igual hay que ser más pausados [profesional 1]

(...) los equipos de mejora se caracterizan por un liderazgo jerárquico, focalizar la atención en los procesos y buscaban mejorar la calidad de los resultados de la organización, aunque no de las personas. Se desarrollaron en los 80-90 vinculados los modelos de calidad como el EFQM. Hacia finales de los 90 emergen los **equipos de innovación**, que tiene como característica el **liderazgo compartido** (centrado en la participación de **toma de decisiones y la solución de problema del equipo**), el **aprendizaje basado en la solución de problemas** y la **cooperación entre diferentes**. La innovación exige **cooperación entre diferentes profesiones, roles y estilos** como plantea el programa de Belbin [profesional 9]

(...) el sistema de predicción es una de las bases de la ciencia y eso es un principio del método deductivo, a partir del conocimiento puedo deducir (...) anticiparme a lo que va a ocurrir y eso es bueno para la toma de decisiones. Pero hay otras ocasiones donde (...) el conocimiento todavía no ha llegado (...). Necesito acaparar evidencias para buscar cual es la situación común. (...) no puedo adelantarme al tiempo en un proceso inductivo (...). (...) no puedo imponer una situación de innovación en algo que requiere tiempo y de la información. (...) cada sistema requiere un método diferente. (...) si estamos hablando de empresas y de mercado y de producción quizá estemos en otro nivel diferente (...) [profesional 1]

Los **equipos de innovación** son **instrumentos de cambio organizacional**. Su **implementación exitosa puede ayudar a que haya coherencia entre valores proclamados y practicados**, que se desarrolle una cultura **de evaluación** (no de control, sino **que de ayuda a mejorar el rendimiento**), una **cultura tecnológica basada en las plataformas digitales** y una **cultura ética** es decir **que apoye la capacidad de trascendencia de persona, de lograr sus objetivos ayudando al resto del**

*They didn't know it was impossible so they did it*

**equipo** a lograr los suyos. La trascendencia caracteriza a los **grandes educadores** y a las **personas con madurez personal**. En algunas personas **la trascendencia se limita al grupo más próximo**, mientras que en otras se extiende **a un grupo más amplio e inclusive a la humanidad** [profesional 9]

La **creatividad** un proceso psicológico es distinto (a la innovación). La **creatividad** es (...) algo que pasa (...) **manejo de un pensamiento (...) asociación de las ideas**, es una cosa más **cognitiva (...)** pero no una cosa que se puede decir así, hay un producto de la creatividad. **Y el producto se asemeja más (...)** [a] **la innovación (...)** yo creo que uno es **un proceso psicológico con manifestaciones específicas (...)** se puede decir así yo puedo (...) estimular la creatividad en la presencia de otras personas y por eso forma parte del proceso creativo, pero es algo que se manifiesta por un proceso psicológico [profesional 18]

(...) la **creatividad** tiene que ver con **salir de la linealidad**. (...) lo no lineal (...) el pensamiento inductivo, (...) animarse a **tomar atajos** a enfrentar **nuevas soluciones para [resolver] los [nuestros] problemas**. (...) la creatividad viene directamente asociada al ingenio. La **creatividad** y el **ingenio** tienen que ver con tener **capacidades para manejar y afrontar de manera adecuada y eficaz los contextos actuales que se caracterizan por mayores niveles de incertidumbre** [profesional 6].

(...) creo que la **creatividad** es **algo innato** de la persona (...) tiene mucho que ver con la **espontaneidad** (...) [profesional 13]

(...) el concepto de **creatividad** lo vinculo a la **producción de ideas** (...) que se genera **a partir de** alguna brecha que se ha descubierto **entre un estado actual (...)** y **un estado ideal (...)** por lo cual hay alguna inquietud por (...) llenar esa brecha (...) esta **creatividad** se vincula a generar allí ciertas ideas para poder llegar a ocupar ese espacio. El profesional plantea que puede ser una **creatividad individual o grupal** no hay diferencia en eso [profesional 19].

Tanto **creatividad** como **innovación** (...) es necesario que las **organizaciones promuevan y desarrollen** entre sus integrantes (...) es lo que **genera** después **iniciativas que conducen a la generación de conocimiento** (...) a **transformaciones culturales en procesos** (...) por el que obligatoriamente deben pasar las organizaciones a través de los años y **en función de** los distintos **ciclos** políticos, económicos. (...) si no se tiene **innovación** y **creatividad** en las organizaciones difícilmente puede **atravesarse o lograrse** [profesional 5].

(...) **creatividad** es el **camino a la innovación** (...) el preámbulo (...) el paso anterior (...) y necesario también. (...) la **creatividad** y la **innovación** son **conceptos que se conjugan** (...) que van de la mano (...). La **creatividad** es esa **capacidad** (...) cuando se habla de (...) **creatividad individual** [es] **generar nuevas ideas** (...) para **enriquecer procesos, productos, proyectos** (...) **conceptos de tipo social que favorezcan** (...). La **creatividad** **incide en todos esos niveles desde el individuo hasta la sociedad** (...). (...) la **creatividad** (...) es ese camino inseparable que te lleva a la **innovación**. (...) [la **creatividad**] tiene componentes muy bien determinados (...) el **pensamiento o habilidad de pensamiento** creativo, el **expertismo o los recursos** que tenga el individuo para manejarlo o la empresa (...) y **la motivación** [profesional 15].

(...) **creatividad** es la **generación de ideas o prácticas nuevas** que sirvan **para resolver** mejor un problema o para tener un **rendimiento** en algo (...). **Innovación** es la **aplicación práctica** [de las ideas] [profesional 2]

**Creatividad** es **desarrollar ideas nuevas e innovación** es **implementarlas** [profesional 16]

(...) **son dos conceptos muy relacionados** (...) **creatividad** (...) tiene quizás una connotación **menos aplicada que innovación**. (...) la **creatividad** sería **juntar conceptos que**

**nunca se han juntado antes** y la innovación es cuando (...) conceptos te implican moverte hacia adelante y dejar territorios ya explorados y hacer cosas nuevas [profesional 10]

(...) la creatividad tiene más que ver con las ideas, y la innovación tendría que ver más con lo que es la **aplicación de las ideas**, y los **cambios que se generan**, innovar es **hacer** (...) en una organización sería (...) **generar cambios** (...) **de una manera pensada** (...) quizá a partir de una idea creativa (...) **la innovación conlleva cambios** [profesional 12]

(...) el tema fundamental (...) en esta temática es que **innovación y creatividad fundamentalmente se refieren a ideas** por tanto **intangibles** (...) desde el momento que (...) son intangibles cualquiera entra dentro de ese paquete (...) cualquier cosa no puede ser, no tiene **valor** (...) por eso la innovación, la creatividad a su vez están asociados con lo que económicamente se llama el **valor añadido** (...) está en esos departamentos que producen **beneficios, recursos** (...) no en la utilización de un nuevo producto de limpieza [profesional 11]

(...) en el **ámbito de la salud mental**, creatividad (...) tiene que ver con la **capacidad de generar formas novedosas ante problemas que en tu formación no te** (...) **habían formado** (...) para [resolverlos]. (...) la creatividad en el **ámbito de la educación superior** (...) hay una parte (...) casi como clásica de la academia. Que la creatividad es **buscar problemas nuevos, respuestas nuevas, interrogantes nuevos**. (...) esa actividad de **vagabundear intelectualmente para crear cosas nuevas hace parte de la academia**. (...) o hacía porque ahora **se ha restringido mucho y se insiste** (...) **en una actividad más orientada a la producción** (...) de textos y una actividad mucho más normada de la enseñanza (...) en ese sentido la **creatividad ha sido más bien mermada** que otra cosa [profesional 2]

(...) **ejercicio** o (...) **puesta en práctica** de (...) ideas [generadas en un proceso anterior – ver más arriba experto 19] en una dirección claramente orientada (...) a que resuelva [la] brecha (...) entre una situación actual y una situación deseada (...) [la **creatividad** y la **innovación**] **se vinculan entre sí** (...). [La brecha puede llenarse con] un producto, un cambio, un proceso, nuevo [profesional 19].

(...) la **innovación** es distinta. (...) es más **un producto**, tiene que tener una cosa **más objetiva**. (...) la innovación no se mide (...) solo por la **novedad** yo creo que hace cosas que no son novedosas (...) pero son **nuevas** en un **contexto específico**. (...) hay una diferencia entre innovación tecnológica y no tecnológica, algunas innovaciones (...) [están] más relacionadas a gestión interna, de los procesos internos y (...) tiene una consecuencia (...) bueno para los productos y los servicios que esta empresa ofrece al mercado de trabajo. (...) hay otra cosa que es más específica (...) la **calidad** (...) del carácter novedoso de los servicios (...) de la entrega que se hace a los productos (...) [profesional 18]

Innovación sería (...) cuando **aplicas la creatividad** en un contexto en el que se tira para adelante (...) **incluye algo nuevo, no necesariamente sorprendente** (...) la **innovación es un contexto** ya que tiene también **aplicaciones y usos que van más allá de los estándares** [profesional 10]

(...) la **innovación** (...) es como la **materialización de las ideas** (...) susceptibles de **llegar al mercado**. (...) no nada más que se haga algo nuevo (...). (...) la innovación **social** (...) **debe tener impacto** (...) o **que favorezca la innovación en la sociedad**. Son productos, procesos, servicios que traen cierto porcentaje de **originalidad** (...). (...) a veces se piensa que la innovación es (...) únicamente cuando el producto es totalmente nuevo (...) las **reglamentaciones la normatividad relacionada a la propiedad intelectual o a patentar** pues te **marca** (...) un **porcentaje** muy definido (...) el promedio es como un **30% de novedad real, tangible que tenga un producto, proceso o un servicio** (...) **te permite hablar de que es** (...) **innovador** [profesional 15]

(...) no siempre (...) la innovación es producto de la creatividad (...) la innovación puede ser solamente la incorporación de una metodología (...) hay un proceso creativo (...) pero no está necesariamente en ese nivel de una organización [profesional 18]

They didn't know it was impossible so they did it

(...) fundamentalmente como **creatividad intelectual en las áreas de investigación** y también como una forma de **hacer cosas distintas para motivar a los alumnos** (...) creatividad en el sentido de **buscar áreas de intereses intelectuales de problemáticas sociales, de problemáticas científica** (...). (...) como una **búsqueda de nuevas preguntas y nuevas respuestas a problemas científicos y sociales** [profesional 2]

(...) la **organización** en la que (...) trabajo es **extremadamente grande** (...) hay una **variedad de profesionales** (...) existiría la **conveniencia o la necesidad de definir la innovación en función de los ámbitos concretos de trabajo y las características de esas tareas** (...) hablando de **innovación en el ámbito de la investigación** sería una, hablar de la **innovación en el ámbito de la docencia** sería otra (...) la **finalidad** de nuestras tareas o de nuestras labores son **distintas** aunque todos en conjunto tendríamos que trabajar por **un mismo objetivo o fin** [profesional 10]

(...) **el área de salud consigue formar más una integración** (...) la gente no se puede concebir sin salud (...) la **psicología organizacional del trabajo** no es así (...) no es un área que la gente de psicología valora (...) porque cree que se dedica a la **productividad** (...) que no es la misión de la psicología (...) somos pocos (...) no es un área muy representativa (...) cuatro de [casi cuarenta] (...) es **una lucha** (...) **un poco complicada** (...) de la **demarcación y devaluación de algunas sub áreas** (...) **en comparación con otras que son valoradas que tienen más estatus social** (...) **incluso entre [los profesionales del área y los estudiantes de esas carreras]** [profesional 18]

(...) en las empresas donde yo participo (...) es por proyectos de investigación o por asesorías (...). Detecto (...) que las **maquiladoras de cuarta generación que son alrededor de 10, tienen centros de investigación o centros técnicos o centros de innovación** (...) esta parte de la **innovación, de la creatividad** (...) es como el **ADN del trabajo que realizan** (...). En muchos sentidos (...) la **maquiladora es un trabajo muy rutinario porque se rige a normatividades de calidad muy fuertes** (...) hay cosas que debes hacer bajo procesos y procedimientos muy concretos (...) pero al mismo tiempo es un trabajo muy retador porque son proyectos y cosas de mejora [profesional 15]

[El ámbito académico] **no se mueve tan rápido como el mundo de la empresa** (...) donde hay un **mercado** y un **capitalismo que pide, que demanda cosas nuevas y nuevos productos y nuevas ideas porque eso vende** [profesional 10]

En las **empresas** (...) ellos trabajan mucho sobre lo que (...) llaman **mejora continua** que desde el concepto de **innovación es (...) incremental**. (...) ellos no le llaman [así] (...) ni siquiera la consideran innovación. (...) se instaló en la **cultura de empresa** que tienen ese tipo de actividades (...) para ellos es una **obligación** estarlo haciendo [profesional 15].

(...) en el mundo académico (...) tienes un **vehículo perfecto para la innovación y la creación, pero por otro lado no lo es** (...) porque **implican un avance, más entendimiento** (...) [cuando] se consigue con el **uso de teorías y metodologías innovadoras creativas, eso es fantástico** (...) el **rigor** que implica hacerlo bien, quiere decir que se hace a un **ritmo muy lento y se compaginan** muchísimo los **métodos tradicionales que han funcionado muy bien con innovación** (...) [profesional 10]

(...) la **innovación** (...) creo que (...) **hay una parte que es casi obligatoria** (...) como la **innovación tecnológica** (...) por ejemplo en los 30 años que llevo dando clases (...) toda la parte tanto formal como tecnológica en presentación de clase ha cambiado mucho. (...) han pasado de la **pizarra a las transparencias, al power point, ahora se está con la nube** (...) mi evaluación de esa innovación tecnológica vinculada a la educación (...) yo creo que se hace y que la gente [ha] aprendido a hacerlo (...) también (...) creo que es **ambivalente**. Por un aparte, **mejora** la presentación, ordena, ayuda a ordenar las ideas, pero por otro lado **limita** a la gente a un estilo de pensamiento, el famoso (...) power point, que es como concreto limitada a **ideas básicas, muy visual** [profesional 2]

(...) cuando trabajaba en el centro de salud mental [así como en] la universidad, ha habido muchas exigencias de cambiar cosas. Sobre todo, de hacer **evaluaciones distintas** (...) la innovación llegaba bajo la forma de una **obligación vertical de tener que cambiar y hacer las cosas de forma distinta**, sobre todo en **forma de evaluación y de registros de datos** (...) con un **carácter muy ambivalente**. (...) una gran **exigencia** sin que esto se supiera muy bien **para qué** servía, ni que ayudara a mejorar las cosas [profesional 2]

(...) es muy **burocratizada** (...) ¿hay innovación? ¿se permite el desarrollo de la creatividad en la organización? Tenemos una **autonomía** en nuestro trabajo (...) puedo estudiar lo que me da la gana (...) tengo cierta autonomía en mi **desarrollo** (...) mis estudiantes (...) mis [posgraduados] (...) tengo una **libertad**, una autonomía, eso está bien, pero (...) es distinto cuando se piensa en la **estructura** (...) **no** (...) **facilita la innovación** (...) **tiene cosas que seguir** (...) pero **son muy difíciles de dar** (...) hay profesores hay colegas que no tienen un espacio (...) un despacho (...) no tienen nada (...) yo soy una privilegiada (...) tengo un espacio de trabajo, (...) un grupo de investigación un poco más consolidado (...) tengo con otros colegas de otros países (...) intento colaborar [con] algunas cosas más alineadas (...) la [organización] **no ofrece posibilidades de innovación**. (...) hay personas que están trabajando académicamente desarrollando investigaciones y que podrían ser aplicadas en la propia [institución] [profesional 18]

(...) hay una **cultura de innovación** y **si se premia a la gente** (...) **por tener ideas innovadoras, si se les estimula que las comuniquen y que algunos las ensayen** (...) pero **no es lo típico de aquí** [país europeo] [profesional 11]

(...) **superviso prácticas en el área de inmersión de personas** (...) **intentamos hacer un trabajo conjunto con la unidad que es responsable** (...) **tenemos una idea desarrollamos un proyecto** y para seguir adelante (...) **una cosa que tarda cuatro, cinco meses, que se pierde** (...) **no se puede llevar adelante** (...) **desanimas** (...) **te quedas con la satisfacción de tu trabajo inmediato** (...) algunas acciones (...) la **cultura académica** yo creo que todavía es **individualista** (...) hay una **política** (...) de que la gente trabaje (...) con **pasantías internacionales** (...) en realidad **la gente trabaja** mucho (...) **solita** (...) cada uno tiene sus temas de investigación científica (...) tengo **pocos colegas que comparten** (...) sus temas (...) **las mismas investigaciones** (...). (...) por otro ¿cómo (...) **desarrollar una cultura fuerte de unidad si la gente trabaja sola?** (...) pero la gente trabaja sola **por las dificultades que se generan** (...). Hay una **teoría universitaria que promueve el trabajo en colaboración e integración de grupos, de equipos, de departamentos y de investigaciones, tanto dentro como fuera** de la [institución] (...) más fuera que dentro (...). (...) el **discurso teórico** es que trabajen juntos (...) **no hay una política que permita eso**. (...) uno de los **criterios es que la gente participe de universidades distintas** [en grupos de investigaciones] (...) 26 personas de varias [instituciones] de [un país de Sudamérica] (...) es un grupo muy diverso (...) trabajamos muy bien juntos (...) formamos grupos más con gente de fuera que dentro de la universidad (...) [profesional 18]

(...) vino un ingeniero y nos dijo (...) ustedes están (...) solamente trabajando con la [**creatividad**] (...) deberían ampliarse a trabajar además (...) en **innovación** (...) y empezamos a estudiar los temas (...) en [un país de Sudamérica] **innovación siempre** (...) estaban en manos de los **ingenieros** masivamente (...) pues cuestiones sencillas (...) había **arquitectos, artistas** (...) algunas cosas que los innovadores dicen que hay que hacer (...) cuando hay una tarea que nos ocupe a todos (...) entonces todos nos valor y nos concentramos (...) el **rol de dirigir** (...) lo he tenido (...) hay [trabajos donde] otros de los **miembros del equipo dirigen** y todos (...) tratamos de **cumplir varios roles y respetar lo que sabemos** por el lado de la creatividad e innovación [profesional 19]

(...) **creatividad** siguiendo a Amabile (creating thinking), **innovación más procesual**, como implementar una idea creativa, idea, producto...más de proceso. (...) es como tener **empleados creativos, no tanto** (...) **innovadores, organizaciones innovadoras**. (...) [en su organización] se potencia la creatividad y la innovación, se habla de [que] **nuestro trabajo en realidad es sacar artículos en revistas top, creativos e innovadores** [profesional 16]

They didn't know it was impossible so they did it

(...) casi no existe (...) **es muy delimitada por quien coordina el proyecto** (...) parecería **la creatividad de una sola persona** (...) ahora si (...) dando unas pautas (...) deja a la persona utilizar la creatividad de ella (...) **es necesaria la experiencia** (...) **en la empresa**. Cuando por ejemplo (...) va a montar un ala de avión (...) necesito un **equipo** de cómo mínimo cuatro o cinco personas (...) discutimos lo que pensamos, hacemos una lluvia de ideas (...) el equipo empieza a trabajar (...) hay muchos trabajos que se empiezan y surgen otras ideas que al final jamás se termina tal como había empezado. Esto es creatividad e innovación [profesional 13]

(...) **es un trabajo colectivo**, el trabajo en colaboración es el **juntar** (...) primero están los procesos creativos de innovación que podemos llevar a nivel individual que dependen de nuestra formación (...) variables individuales, variables contextuales (...) pero luego se crea toda una **sinergia**, estas personas que **traen su renovación, su creatividad** (...) todo se junta y crea otra **simbiosis**, también lleva innovación y creatividad (...) en los **equipos internacionales** conoces a nivel personal y a nivel académico (...) mis propias **redes sociales** personales también son internacionales (...) es donde realmente yo he visto los procesos creativos más importantes (...) la **diversidad** existe en muchas diferentes formas (...) cuando definimos diversidad **en el contexto de nacionalidades** (...) de **experiencia** (...) lo que vemos es que **yo puedo contribuir** (...) a lo mejor es algo rutinario para mí (...) a la otra persona le es completamente nuevo (...) esa persona lo **junta con lo que ella sabe y crea algo** (...) y yo (...) porque **no pertenece a la cultura académica latina y entre unos y otros contribuimos a diferentes piezas que crean un conjunto** (...) creo que más **innovador** y más **creativo** (...) [profesional 10]

(...) si estamos centrándonos en **equipos de trabajo general** o en **equipos de innovación**, la **creatividad** sería (...) esa **conducta de aportar ideas nuevas o favorecer el surgimiento de procedimientos o procesos nuevos de trabajo en ese grupo** (...) la **innovación** conllevaría la **aplicación de esas ideas** (...) **que generan cambios en los procedimientos, en los procesos de trabajo y en las fórmulas de relación** [profesional 12]

(...) hace parte de un **discurso dominante** (...). Hay una parte ambivalente (...). Por una parte, está el **énfasis en el progreso, el desarrollo, el cambio, la mejora**. (...) por otro lado hay una especie de **justificación ideológica de que hay que cambiar cosas permanentemente** (...) a veces, eso redundante en que **se valora la innovación per se al margen del punto de partida o que realmente se necesite** (...) como una especie de **obsesión** por la innovación. (...) es también como una especie de **obligación** que hay que hacer **al margen de la realidad** (...) hay que **seguir esto porque es importante y porque hay que demostrar** que uno lo hace, **al margen de que realmente sea necesario hacerlo** [profesional 2]

(...) la **visión** que se da es bastante discrepante de la realidad hay como una superestructura que **hay que hacer innovación investigación** (...) sin embargo, la gente pues no tiene tantos **recursos** para hacer investigación (...) no tiene la **formación** para hacerla (...) hay una **discrepancia** muy importante **entre lo que es la visión y las normas explícitas de la innovación** [profesional 2]

(...) creo que aquí [un país de Sudamérica] tiene una cierta valoración verbal (...) en este país y en todos digamos (...) hay temas sobre los cuales es muy bueno hablar (...) es muy bueno hablar de que hay una empresa que hace algo en creatividad, que tiene programa de **creatividad, de innovación** y cuando uno se aproxima (...) se da cuenta (...) [que está bien] hablar de eso, pero no necesariamente hacer algo, de manera que aquí es una primera y gran preocupación que hay. (...) no tenemos aquí un desarrollo conceptual (...) la mayoría de la gente ni siquiera la que está involucrada en esa situación, maneje (...). (...) el tema de la creatividad e innovación (...) junto con dos temas más se trabajó el año pasado, en colaboración (...) dos grandes grupos de ejecutivos de empresas (...) fundamentalmente son ingenieros, que están a la cabeza (...) esperamos que ustedes nos ayuden a medir en esta empresa (...) la gente tiene una definición de creatividad que es más o menos la que se maneja así comúnmente (...) y no es distinta de la de innovación (...) eso nos pasó con muchos otros conceptos (...) en una minera no es lo mismo una crisis y una emergencia (...) un punto importante tiene que ver con la forma como las



palabras se usan y se vinculan con sus distintos niveles (...) basta prender la TV para ver que el manejo conceptual es muy débil, casi en todas las áreas [profesional 19]

(...) Yo lo veo como acción aislada (...) es un discurso que se popularizó de la innovación, pero no creo que haya una reflexión madura acerca de [a dónde] queremos llegar tanto en la administración pública (...) en la administración privada, particular de las empresas. Ciertamente, claro, tenemos innovación en las facultades particulares con la enseñanza a distancia. En las universidades también (...) proyectos de universidad abierta que llamamos, Pero son ¿cómo puedo decir? Acciones aisladas, no son acciones integradas en una política más amplia. (...) creo que es una fuerte laguna de mi país (...) en las que tienen más necesidad, que pierden mercado si no (...) se presentan como innovadoras (...) hay una inversión mayor porque tiene consecuencias (...) [profesional 18]

(...) el número de empresas que tienen departamentos de investigación o de innovación efectivos es muy reducidos (...) en mi experiencia las empresas no suelen invertir dinero en innovación, suelen aprovecharse de la innovación hecha en otros centros que han hecho la inversión, por ejemplo, las universidades o los institutos de investigación, a partir de ahí comprar una licencia o hacer un acuerdo de explotación de la licencia, pero son pocas las que hacen innovación. (...) no siempre el registro de patentes es necesariamente innovación (...) a veces se registran modelos, es cómo se les llama técnicamente (...) pequeñas modificaciones respecto a algo que ya existe (...) en general salvo las grandes corporaciones que (...) encuentran es una forma extraordinaria de obtener beneficios, recursos económicos en general en [un país europeo] no se puede hacer eso (...) [explicita un caso], existe mucho mito (...) mucho elemento escondido en estos ámbitos. En [país europeo] la gran investigación se hace en los centros públicos de investigación en universidades e institutos, pero el problema fundamental en este ámbito (...) que en la cúpula directiva de las empresas de las corporaciones (...) fueran conscientes de que debería recurrir a los centros de investigación para obtener ideas (...) en [país europeo] esto no es así, se compran equipamientos pero no se favorece a los equipos de investigación [pone el ejemplo del congreso anual de la Society for Industrial and Organizational Psychology de EEUU del año próximo pasado] (...) fue a clausurarlo el vicepresidente mundial de [empresa multinacional redes de información] de recursos humanos. [Esa empresa] pasa por ser una de las (...) más innovadoras del mundo (...). El presidente de [empresa multinacional redes de información] fue a decirles (...) que necesitan las ideas que se desarrollan en los centros de investigación, ellos pueden facilitar que se hagan, pero no necesariamente desarrollarlas (...) esta es una visión bastante diferente de la mezquindad típica de las empresas consolidadas [profesional 11]

(...) la diferencia está en la necesidad de ser creativos e innovadores (...) eso hace la diferencia (...) no creo que una organización decida ser creativa y desarrollar productos innovadores (...) creo que funciona por la necesidad del mercado (...) hay organizaciones que necesitan de creatividad, empresas relacionadas a cultura, a tecnología (...) creo que necesitan la creatividad e innovación (...) necesidad en los servicios (...). (...) la gente que (...) tiene un nivel de instrucción (...) más elevado (...) valora la creatividad [y la] innovación más que la gente que no tiene ese nivel educacional (...) no creo que hay una norma (...) la administración central [país sudamericano] claro que hay innovación (...) es una necesidad (...) el centro de poder [del país] está en [la capital] (...) entonces maneja (...) muchos procesos, contiene una amplitud territorial del [país] muy extensa (...) si no hay innovación no tiene como hacer la gerencia, gestionar todo (...) entonces es una necesidad. (...) la administración central (...) tiene más tecnología, tiene más inyección en la creatividad en la innovación [que se extiende al campo de estudio, demanda de la administración central de investigaciones, todos los poderes] (...) llaman (...) para desarrollar investigaciones porque tienen necesidad de cambios. (...) tenemos una fundación en todos los estados (...) una fundación de apoyo a la investigación (...) para el desarrollo del estado (...) hay una coordinación que es dedicada a la investigación (...) hay gente, pero no hay una sistemática de convocatorias para proyectos de investigación que intentan tener (...) un carácter de innovación. (...) hicimos un estudio (...) cada convocatoria era completamente distinta (...) no había una política de desarrollo de la innovación (...)

*They didn't know it was impossible so they did it*

*para apoyar financieramente esos proyectos. (...) ¿qué innovación deseamos? ¿qué innovación es esa que el estado de [región] necesita? [profesional 18]*

*(...) es interesante (...) es que aparece el tema de la resolución de problemas (...) si seguimos con las viejas recetas o cómo enfrentamos los nuevos problemas (...) aparece el tema de diferentes saberes, con lo cual aparece la necesidad de nuevas capacidades, nuevas habilidades. Se habla de medios y de utilización para cumplir (...) “innovador”, “situación” (...) resolver problemas, innovar nuevos medios, en determinadas situaciones específicas donde hay que cumplir. En el colegio militar o en las organizaciones militares, el cumplimiento atraviesa ciertas pautas que lo harían diferente a otras organizaciones [profesional 6]*

*(...) era muy diversa la población (...) son de organizaciones diferentes, quizá encontraríamos unos resultados más ajustados o más acertados (...) en una muestra más específica (...). (...) los resultados plantean que hay mayor autonomía que complejidad y desafío de rol (...) la innovación en las organizaciones es (...) más compleja de lo que nos planteamos (...) [profesional 4]*

*(...) una es el nivel medio que la gente informa. ¿En qué medida crees que estos resultados que son de meta análisis basados en muestras fundamentalmente en países desarrollados son generalizables, cual es la validez externa que tiene? (...) los resultados de un meta-análisis no se puede decir que son exploratorios, entre otras cosas porque (...) es un agregado de estudios ya realizados (...) no hay posibilidad de que sean exploratorios (...) ¿hasta qué punto los resultados son generalizables? [profesional 11]*

*(...) [la coherencia de los resultados de la investigación con lo observado en las organizaciones] absolutamente (...) estudios en el pasado se hicieron y (...) no dieron resultados [profesional 19]*

*(...) los resultados son pertinentes sin duda (...) [profesional 18]*

*(...) en las organizaciones me imagino que es más fácil estudiarlas (...) en la parte de la misión de la organización o en la parte de la definición de tu trabajo, tu rol, se te ha comunicado que es ser creativo (...) me parece que mucha gente no sabe, hasta que nota en un contexto laboral en el que se les pide o se les socializa para pensar que es importante (...) lo que es creativo o no lo es. (...) dependerá muchísimo del departamento dentro de la organización [profesional 10]*

*(...) lo que sí es necesario es separar los resultados por tipo de empresa para poder tipificar cuáles son empresas que están más relacionadas a la creatividad y a la innovación (...) a partir de eso si poder generalizar (...) pero creo que se puede hacer por tipo de empresas (...) [profesional 15]*

*(...) los resultados son generalizables (...) básicamente por (...) [la] variable dependiente innovación viene determinada por las mismas características independientemente de que estemos en un país en otro o en otro, otra cosa es que dependiendo de los países pueda haber más variables que influyen o que determinen la innovación (...) la cultura nacional puede ser un determinante de la innovación (...) eso no hace que se excluya por ejemplo el papel de liderar en términos de apoyo al personal, no hace que se pueda excluir la orientación a metas (...) simplemente que añades varianza para la explicación de la variable dependiente (...) en ese sentido los resultados si son generalizables. (...) cómo se midió lo que es creatividad y lo que es innovación es el punto decisivo. En los meta-análisis además (...) añadimos las variables moderadoras (...) aquellas variables que hacen que las relaciones entre A (...) y la variable dependiente puedan adoptar grados distintos si están presentes o ausentes (...) moderan la relación (...) uno de los moderadores más potentes de las relaciones es (...) cómo has medido la innovación (...). Si [la variable dependiente] la mido a través de auto-reporte me da un resultado normalmente más alto que si la mido a través de medidas objetivas o estudios independientes. (...) el problema de la medición de la innovación es (...) bastante generalizado y (...) no necesariamente en la literatura hay acuerdo sobre cómo hay que medir estas cosas (...) por eso hay que empezar y tu empezaste muy bien preguntando qué es creatividad y qué es innovación [profesional 11]*

*La Defensa Nacional tiene su propio sistema científico y tecnológico que se integra al sistema científico y tecnológico nacional pero orientado al ámbito militar y de la defensa, con líneas prioritarias de interés y donde se hace investigación, desarrollo, producción e innovación para la defensa. En el caso de los cadetes, la noción de innovación pasa más por el hecho de encontrar soluciones a los problemas militares por fuera de lo que está normado o reglamentado (...) encontrando diferentes modos de resolver los problemas (...) mentes creativas e innovadoras, con libertad de pensamiento y juicio crítico, aptitudes (...) que se pretende desarrollar en la etapa de formación. Hay muchos ejemplos en la guerra (...) en donde por falta de recursos se encontraron soluciones innovadoras utilizando elementos y material de circunstancia para resolver problemas que se planteaban [profesional 5]*

*(...) institución en el contexto (...) tecnología (...) el gran problema de la innovación y la creatividad es que se hace con la innovación tecnológica y cómo (...) afecta y nos introduce en las relaciones internacionales y humanas de la gente que está trabajando. (...) ahí tenemos la discusión de cómo introducir "tecnología" con meros enfoques teóricos que acaban mostrando que no ayudan ni a la satisfacción de los trabajadores ni a la eficacia. (...) cómo la tecnología se acuesta sobre el entramado afectivo y social de las personas. (...) el ámbito, la situación marca la competencia social [profesional 6]*

*(...) en el contexto europeo, dado que los académicos tenemos que producir artículos y tenemos que traer financiación y tenemos que contribuir a la ciencia (...) se puede criticar también (...) es un modelo (...) acuérdate (...) te he dicho que la innovación (...) por sí sola no me parece que sirva para mucho (...) uno de los factores de la competitividad académica actual que hay en Europa y en el mundo anglosajón [este país europeo] es parte de ello, es que tiene su lado bueno y su lado malo, el lado bueno [son] los recursos públicos (la universidad, los investigadores, la financiación, las becas) tienen que llevar a la contribución de conocimientos (...) se pide que contribuya y hace falta (...) es un pez que se muerde la cola (...) si no hay personas que sepan cómo llevar este tipo de investigación no se pueden formar a investigadores que sepan cómo hacerlo. (...) también hay un contexto político (...) muchas veces estos son países donde (...) ha habido una dictadura, donde no ha habido recursos, donde no se les ha enseñado a las personas a criticar, a cuestionar, a valorar (...) un conjunto de valores (...) es la cultura, es la política, es lo que es. (...) el académico actual tiene que pensar preguntas nuevas, o cómo actualizar las preguntas (...) es que no puedes conseguir financiación si no presentas proyectos innovadores, no puedes publicar artículos si no es investigación creativa y que aporta cosas nuevas (...). (...) se nos ha formado en países donde eso se valora mucho (...) creo que en algunos países está menos desarrollado (...) seguramente es un conjunto de político, culturales, económicas, etc. El lado malo, es que si te obsesionas con eso creas solo máquinas de artículos y de proyectos donde se valora solo que tenga el factor novedad, cuando en realidad es mucho mejor analizar preguntas y fenómenos eternos, quizá con perspectivas (...) y metodologías nuevas (...) a veces no es necesario crear nuevas preguntas [profesional 10]*

*(...) la motivación tiene que ver con una forma nueva de hacer liderazgo asociado a la creatividad e innovación (...) la psicodinámica del trabajo (...) dice que la tarea por definición, el trabajo, no puede ser solo aquello que está prescrito por la tarea. El trabajo es una actividad subjetivamente que la hace un determinado prescrito con una determinada motivación (...) motivaciones (...) socialización, entrenamiento, habilidades. (...) la creatividad y la innovación interpelan a una nueva forma de trabajar, una nueva organización del trabajo y a nuevas habilidades y capacidades que están en discusión. (...) para la mejora institucional u organizacional [profesional 6]*

*(...) los resultados que se encontró es coherente con la generación a la que (...) entrevistaron (...) ha evolucionado con el tiempo y está más propensa (...) a la innovación y a la creatividad. Le tiene menos temor a la incertidumbre, es más abierta a los cambios. (...) ellos consideran que el progreso y el desarrollo están en el cambio (...) en la dinámica de poder adaptarse a distintos ámbitos laborales o de estudio. (...) es muy frecuente que inicien un trayecto formativo dentro de la vida militar después de haber iniciado (...) en otros ámbitos de estudio (...) lo dejan porque no encuentran las expectativas de desarrollo y de innovación que ellos quieren lograr (...) buscan otro ámbito y después vuelven a ingresar. (...) ese efecto de puerta*

*They didn't know it was impossible so they did it*

*giratoria (...) en mi época de estudiante (...) era (...) impensable. (...) estábamos mucho más atados a la perpetuidad (...) a hacer carrera en un solo ámbito [profesional 5]*

*(...) nosotros (...) fuimos aplicando o analizando estereotipos de género o expectativas de rol (...) vimos que algunos de los militares (...) la exposición al contacto con la mujer disminuía los estereotipos (...) aumentaba mayor expresividad emocional en los hombres, presencia de mayor androginia y cierta reducción de (...) autoritarios de tendencia o predominancia, que sería el contra-efecto de aspectos sobre los que estábamos hablando. (...) una de las hipótesis (...) son los cambios en las expectativas de rol [profesional 6]*

*(...) queda como en una inquietud esto de que la centralidad no sea un obstáculo para la creatividad (...) porque generalmente una mayor horizontalidad ayuda a facilitar los procesos de innovación (...) en determinadas organizaciones al venir de un verticalismo y una jerarquía, la concepción de centralidad cambia [profesional 6]*

*(...) en parte tiene su lógica (...) puede llevar a un excesivo control (...) te destacaba (...) el tema del tamaño que tiene esta universidad de la complejidad (...) de la actividad que realizamos (...) esta no es una organización que solo tiene un producto (...) y a la hora de producir ese producto tiene procesos muy concretos y muy determinados (...) tienen una lógica que pueda existir un departamento que controle (...) porque hay usuarios muy irresponsables que generan muchos problemas al bajarse informaciones que no corresponden a lo que es la naturaleza de la tarea y de las exigencias (...) lo que apuntas sobre (...) es un efecto colateral (...) una respuesta es que esas decisiones se toman pues en función del grado de demanda. (...) para hacer una actividad más innovadora (...) en esta organización (...) como en muchas otras del mismo tipo no hay flexibilidad (...). La estructura es rígida o en todo caso menos flexible de lo deseable, entonces hay que buscar otras alternativas (...) es lenta, no está habilitada con capacidades de reacción [profesional 12]*

*(...) nadie (...) más bien una institución de la cual uno espera que la gente vaya y se apegue a las normas y no vaya a intentar producir cambios en ellas, pero eso es la expectativa y ahí hay elementos (...) importantes (...) hay muchas tensiones (...) no me acuerdo de ninguna empresa en la cual se estimen digamos ser los más innovadores del mundo y en realidad no lo son en nada, pero esa percepción (...) de tener muchos sujetos altamente creativos tiene mucho que ver con las relaciones que se producen finalmente (...) no necesariamente se correlacionan con lo que son las cosas en la realidad, sino que con las percepciones y algunas veces son lo que a la gente les gustaría que fueran (...) hay un hecho importante (...) yo no le puedo pedir a un colegio militar que se movilice en términos de crear actividades de innovación igual que una agencia de publicidad (...) pero es probable que hayan muchas agencias de publicidad que marchan como un colegio militar y copien (...) nosotros tenemos un dicho en [un país de Sudamérica] [El país] es la copia feliz del edén, yo siempre he dicho que me gustaría que fuésemos (...) el original de una parte del purgatorio (...) son las expectativas que se tienen (...) pero son las que funcionan. (...) probablemente hace muchos años (...) uno esperaría una mayor correlación (...) entre la creatividad de las personas y los resultados (...) la creación era más individual, hasta uno podía decir quién inventó la ampollita (...) hoy en día saber quién inventó el clip es imposible, son equipos de trabajo [profesional 19]*

*(...) finalmente el individuo entra a un espacio donde eso se tiene que hacer y la misma dinámica de la organización lo empuja (...) o se va [profesional 15]*

*(...) creo que siempre y cuando haya integración dentro de la organización, con posibilidades que esa integración no sea excesivamente centralizada, monopolizada (...) es posible la innovación y la creatividad (...) [profesional 5]*

*(...) En el ámbito del factor organizacional (...) lo que es común es que hay media baja integración organizacional (...) la relación entre grupos es relativamente baja y niveles medios bajos de recursos también (...) hay media baja flexibilidad. (...) en la universidad (...) se está centralizando más (...) estaba menos centralizada. (...) el hecho de que haya poca integración entre grupos de trabajo (...) dificulta la*

creatividad (...) eso es un problema crónico (...) en las instituciones de educación superior que refuerza mucho un trabajo individual (...) segmentado (...) aunque hay gente que intenta. (...) en esta (...) se intentó crear (...) reforzar grupos de coordinación (...) consolidados (...) con todas sus limitaciones fue una buena (...) iniciativa (...) más o menos reforzó un trabajo creativo (...) [profesional 2]

(...) la integración organizacional se asocia con el rendimiento creativo con una  $r = .30$ , recursos organizacionales con una  $r = .38$  (...) una organización integrada, con recursos, que ofrece apoyo técnico instrumental, flexibilidad y tolera la incertidumbre (...) los resultados informan que (...) [se percibe en un] nivel medio [que] las organizaciones son centralizadas (...) [ha sido encontrado que] la centralización no es un mayor problema para la innovación (...) se percibe media baja integración organizacional (...) este resultado lo vemos en nuestro departamento, lo hemos visto en [otros estudios] de educación e intervención social (...) en otras empresas, la integración entre los departamentos a veces es compleja por la [estructura] de la (...) organización (...) a veces por los grupos (...) integración desde arriba. (...) [baja] integración y flexibilidad (...) son impedimentos para la innovación, además de los recursos obviamente (...) [profesional 4]

(...) la falta de medios, para la eficiencia que se quiere lograr no sé (...) y eso es un problema en las organizaciones nuestras de [país sudamericano y Latinoamérica] [profesional 6]

(...) la escasez de recursos es una característica propia del ámbito militar, donde ya de por sí los recursos de las fuerzas son escasos (...) en el colegio (...) los escasos recursos son volcados a la formación. (...) los recursos para la innovación normalmente son de algo costo, de difícil reposición y de difícil mantenimiento y que deben actualizarse sistemáticamente y periódicamente, son los más (...) difíciles de poder acceder. (...) si ellos [los alumnos] ven posibilidades de desarrollar la integración, la innovación y la creatividad sumado a una relativa disponibilidad de recursos, es porque están en ese ámbito (...) privilegiado (...) que es el (...) de formación [profesional 5]

(...) por ejemplo, dispone de un espacio físico para realizar adecuadamente la tarea, pues no, porque (...) algunas se estaban cayendo a pedazos (...) eran muy frías (...) ahora dispones de los recursos necesarios, pues tenían libros, tenían comedor (...) en este sentido la encuesta ha quedado corta de poder entender más detalladamente a qué se refieren las personas cuando responden por ejemplo en el caso de los recursos [profesional 4]

(...) la innovación depende del dinero. De la inversión de la empresa que pueda hacer. En general las empresas no están dispuestas a invertir en innovación. A no ser que consigan una subvención (...) porque son empresas muy tradicionales. (...) el que está al mando no tiene esta capacidad de innovar, de crear. (...) no quiere que un subordinado suyo sea mejor que él (...) otros no saben hacer[lo]. (...) las personas más antiguas que no se han reciclado en el trabajo, como los funcionarios que creen que nunca van a perder su trabajo, que tienen un contrato indefinido. Creen que están seguros por toda la vida. Entonces (...) ¿para qué voy a hacer algo para mejorar? No tienen necesidad de superación. Porque innovar significa trabajar mucho. Significa hacer investigaciones, estar al día con el mercado, con las otras empresas y esto cuesta mucho. En [un país europeo] si tú tienes un trabajo fijo (...) no tienes que hacer nada. Solo tienes que estar ahí tranquilito, sin aparecer mucho para que nadie te moleste. (...) en los países menos desarrollados (...) la gente tiene que mantener su puesto de trabajo. (...) la competencia es más alta y necesitas estar a un punto en el mercado y ser siempre el mejor. (...) la necesidad de crear e innovar en estos países es mucho más fuerte [profesional 13]

(...) la organización (...) acompañó [los cambios a los nuevos tiempos] con la transformación de un plan de estudios (...) que está basado en contenidos muy polarizados, muy pautados, con tutores y muy orientado al logro de determinados objetivos (...) lo que busca es desarrollar competencias en los futuros profesionales. (...) también es aplicado en otros ámbitos (...) tal vez no es tan aplicable (...) que requiere de (...) mucha rutina (...) automatización en tareas más bien de tipo industrial en el nivel operativo que requiere que el trabajo sea (...) más mecánico y que no tengo posibilidades de innovar (...) en el resto de las organizaciones de los ámbitos es totalmente aplicable [profesional 5]

*They didn't know it was impossible so they did it*

*(...) en las definiciones de los puestos que uno encuentra por todos lados (...) pides mucho nivel educativo para una complejidad de rol mínima (...) y eso es un error garrafal porque pues hay un descontento generalizado en la organización (...) se empieza a generar mucha simulación [profesional 13]*

*(...) si realmente nosotros encontrásemos o buscásemos empresas que tienen modelos de negocios basados en la innovación (...) encontraríamos que el rol laboral que cada uno desempeña, el liderazgo que tienen que demostrar los jefes, la organización de los equipos de trabajo, realmente todo estaría orientado hacia ese modelo de negocio. (...) cuando no existe la concepción porque eso lo ve cualquiera cuando está en una empresa (...) cuando digo objetivo estratégico es lo mismo que cuando digo modelo de negocio (...) ¿a qué se dedica la empresa? ¿De dónde saca su valor, de dónde saca su dinero para pagar a los trabajadores y para mantenerse? (...) cuando uno (...) está (...) unas semanas en una empresa lo ha entendido (...) cuando lleva años sabe a qué se dedican las empresas [profesional 3]*

*(...) creo que las características del trabajo común son importantes (...) cosas que se perciben como siendo eventos de sucesos que ocurren en el ambiente de trabajo y tienen un impacto muy claro (...) soy valorada, hay retos en mi trabajo [profesional 18]*

*(...) en las grandes empresas el rol que tu desempeñas en realidad no es personal, no es un rol tuyo (...) tú ocupas un papel (...) eres un número. (...) es como si fuera un mobiliario de la empresa porque da igual si tú no vas a estar mañana tiene otra persona en tu lugar (...) eres el de la copiadora (...) no eres José (...). (...) va disminuyendo cuánto más pequeña es la empresa. (...) en una empresa mediana tu eres más conocido por el rol que representas y tu nombre también (...) tú eres Don Paco (...) el limpiador. (...) en empresas pequeñas (...) tú desempeñas muchos roles al mismo tiempo que estás trabajando en crear, innovar y estudiar el mercado puedes estar limpiando el despacho. Esto ya no ocurre en una empresa mediana que en general desempeñas solo el rol para [el] que has sido contratado [profesional 13]*

*(...) que la gente informa que tiene más autonomía o sea la capacidad de decisión que complejidad desafío de rol (...) creo que es genérico porque pensando al menos en el área laboral que (...) estoy ahora (...) creo que se tiene (...) mayor libertad que (...) el rol sea complejo (...) hay una cierta capacidad (...) no en relación a los horarios pero sí (...) en relación al contenido que más o menos se tiene (...) en cambio (...) el trabajo que hay que hacer tampoco es tan complejo, consiste en dar clases, organizar las clases, intentar buscar fuentes de financiación (...) [profesional 2]*

*(...) el personal de administración y servicios, hay ciertos profesionales que tal y como se organiza la tarea se ven abocados hacer tareas como validadas y bastante rudimentarias, y que en definitiva con el paso de los años no requiere ninguno desafío (...) puede hacer que la gente caiga en una especie de monotonía, laxitud, decepción, etc., etc. (...) la innovación no encaja por (...) la manera [de] (...) estructurar (...) la organización de los trabajos (...) o la tarea no lo proporcionan. (...) todo lo que tiene que ver con la autonomía también es importante (...) y en esta parte de la estructura organizacional se refleja claramente (...) por ejemplo (...) saber que se espera que cada persona sea creativa (...) hará que invierta más tiempo y energía (...) no como respuesta innovadoras (...) es algo que yo aquí lo percibo cotidianamente (...) no tanto quizá con la tarea (...) el trabajo que (...) hago exige abordar (...) nuevas tareas (...) con distintos contenidos y con un componente de diseño novedoso y diferente (...) [profesional 12]*

*(...) hay una especie de definición de rol laboral, pero tampoco está tan explicitado y que generalmente se explicita cuando alguien se desvía de él (...) esto hay que hacerlo así, pero no está explicitado. (...) se supone que uno tiene que hacer docencia, investigación y extensión, pero es como un mantra (...) que uno tiene. (...) tampoco está tan claro. (...) hay que hacer (...) horas de permanencia, hay como una cierta regla de lo que hay que hacer (...) cuál es la visión y (...) creo que también, más importante que eso, es que las normas no están tan explicitadas, algunas son contradictorias, se supone que hacer una buena docencia, buena investigación, pero también hacer la administración (...)*

hacer mucha administración y cuestiona lo anterior y luego (...) la visión que se da es bastante discrepante con la realidad como superestructura (...) [profesional 2]

(...) cuando digamos que la decisión de qué **acciones de formación** se van a hacer viene más bien de arriba, **de los niveles directivos** puedes pensar (...) **puede haber alguna relación entre los objetivos de la organización y los objetivos de formación.** (...) cuando se hace eso (...) se supone (...) que son organizaciones donde (...) trabajan también para implicar a los trabajadores en la consecución de sus objetivos. En una organización **no todos los puestos son igualmente importantes para conseguir los objetivos de la organización.** Hay lo que se llama (...) uno o dos **puestos (...) estratégicos** (...) entonces (...) lo que cuidas especialmente es (...) qué competencias tienen las personas y qué competencias les faltan para realmente conseguir que su trabajo de todos los días esté alineado con los objetivos de la organización (...) quiero decir que, aunque incluso en el mejor caso hay empresas que lo tienen muy claro (...) además tú ves que son empresas que son competitivas (...) que son las innovadoras (...). [Empresa multinacional redes de información] es otra cosa (...) tiene claro cuáles son los objetivos y ha generado un sistema de trabajo donde todo el mundo (...) sí que se está explotando la creatividad individual en el momento, en el día a día para que esa creatividad sí que se vuelque a generar productos y servicios innovadores [profesional 3]

(...) aquí ya dependerá un poco de la actividad en concreto (...) puede ser que haya profesionales que hagan esas tareas que son más frecuentes o que se hacen de una manera constante que incluso puede tener un componente rutinario en el que la organización puede estimar que fuera de lo que es tener un ordenador de unas características básicas y el acceso a una serie de aplicativos (...) pues no requiere mayor diversidad (...) no requiere mayor recursos que haría un componente muy importante de información y quizás es uno de los grandes retos de las organizaciones universitarias (...) cómo actualizar la formación de sus trabajadoras y trabajadores para que puedan abordar trabajos distintos (...) luego puede darse el caso de otro tipo de profesionales que hacemos otras tareas en las que (...) no más actualizados que puede ser alto tan básico como ordenadores más potentes (...) quizá no me encuentro tanto en esa dificultad (...) hay otra serie de recursos que son más difíciles de conseguir (...) la formación o la posibilidad de que exista tiempo material en la planificación para contactar con otros profesionales fuera de mi entorno (...) no porque se me niegue el contacto sino porque las características de la tarea no me permiten invertir tiempo en ese tipo de contactos [profesional 12]

(...) habría que pensar que en el Colegio Militar de dónde venimos trabajando y dadas las características clásicas que tenía, lo que puede hacer la diferencia, efectivamente viene, en los últimos 10 años, de cambiar su cultura organizacional de forma bastante brusca (...) una organización que fue preparada para (...) la jerarquía de los hombres y desde el 96-97 está en proceso de cambio, básicamente por la integración de la mujer [profesional 6]

(...) Cultura organizacional y ciertos resultados de innovación (...) más organizacional (...) uno llegaba a decir, mire nosotros estamos trabajando en una investigación, esta (...) tiene que ver sobre tal tema. Le explicábamos sobre la innovación y nosotros quisiéramos estudiar su organización, entrevistar o encuestar a algunas personas de aquí, luego quisiéramos aplicar este estudio a unos 50-60 trabajadores y luego esto contrastarlo con algunos resultados que ustedes nos entreguen sobre mayor o menor éxito de la organización y otras variables (...) ¿cuándo tendría usted la respuesta? (...) y finalmente nunca pasaba nada. Había otras organizaciones donde uno llegaba y decían ¿cuántos cuestionarios andan trayendo? (...) entonces vamos de inmediato ¿ya? (...) entonces ya contestaban ellos y empezábamos y salíamos con las respuestas, entrevistas durante el día, claro (...) cuando uno miraba después esas eran las mismas empresas que recibían premios de innovación (...) que habían generado ciertos (...) medicamentos que se hacen de una manera distinta, los otros nunca se van a acercar al tema de la creatividad e innovación (...) la cultura es como (...) a flor de piel y otras veces está el tema y muchas veces (...) uno lo sabe cómo investigador que rol juega y (...) si esta institución se da así entonces (...) auténticas dimensiones que tienes que pasar a estudiar [profesional 19]

*They didn't know it was impossible so they did it*

(...) en una institución jerárquica, vertical que está atravesando un proceso de cambio, el logro, la competencia social, hay que discutirlo bastante (...) pasaba por un liderazgo autoritario o por mantener la jerarquía (...) no es lo mismo "hacer" en una institución donde tiene fuerte peso lo jerárquico, lo vertical y sobre todo una discusión de género que ha cambiado (...) [antes estaba pensada] totalmente para hombres. (...) para que los cambios se den se vuelve central la figura del líder, por eso actualmente se habla de liderazgo situacional y nuevas habilidades (...) eluden a la inteligencia emocional [profesional 6]

(...) ellos se entrenan en ser líderes (...) el ejercicio de ese liderazgo, se apega más a la norma, entonces es probable que en los cursos menores haya una mayor tendencia a la innovación y a la creatividad (...) que en los cursos superiores [profesional 5]

(...) creo que también diría (...) no me atrevo (...) bueno (...) diría que en las universidades (...) francófona (...) belga, suiza, francesa (...) una visión un poco de **distancia de la dirección** es bastante frecuente (...) y una visión de bastante **escepticismo cínico hacia las iniciativas (...) de la dirección**. (...) creo que tiene que ver con el **ciclo de la organización** (...) llevan 30 o 40 años (...) que han tenido un **envejecimiento del personal** (...) ha habido un **distanciamiento y una visión más escéptica actual** del liderazgo (...) probablemente se pueden encontrar **instituciones de educación superior que están empezando** (...) claro, cuando la institución empezó por ejemplo (...) pues la gente tenía un poco más de **esperanza, una visión más positiva del liderazgo** y se motivaba más por lo que la dirección hacía (...) eso ha ido disminuyendo (...) en algunas otras (...) más nuevas (...) este liderazgo **positivo se percibe más fuertemente y juega un papel en la innovación** [profesional 2]

(...) el liderazgo es un tema en sí mismo (...) una relación de buena calidad, de confianza y respeto mutuo entre los cuadros directivos y los empleados (...) el liderazgo positivo facilita la creatividad y la innovación porque (...) la relación de buena calidad [hará que el] subordinado (...) se sienta orientado y motivado a trabajar (...) que el supervisor me trata bien y con respeto (...) pero que además (...) tenga la libertad (...) se sienta libre para desarrollar su parte creativa (...) el apoyo de los mandos superiores y a su vez (...) se lo forme para que luego pueda hacer lo mismo con los empleados (...) se puede hablar de liderazgo positivo cuando (...) los supervisores (...) amable, respeta (...) que el supervisor esté mostrando que tiene un interés en la creatividad (...) que hable de la creatividad o de nuevas ideas o de originalidad en cómo presentar las tareas o (...) pensando en cómo hacer esto mejor para que el producto sea más novedoso (...) creo que es mucho más difícil sobre todo en empresas donde no es obligatorio estar sacando productos innovadores permanentemente al mercado (...) sería estupendo que la creatividad y la innovación fueran parte de la cotidianidad y no (...) una cosa rara (...) panacea (...) son para determinadas empresas (...) y que la creatividad es solamente para determinados sujetos (...) [profesional 4]

(...) el liderazgo me parece (...) que es algo esencial (...) que hay que desarrollar y fomentar en todos los ámbitos tanto empresariales (...) educativos (...) militares (...) políticos. Es un valor que hay que desarrollar. (...) se puede trabajar. Hay personas que ya tienen un liderazgo natural y que (...) uno ya visualiza desde jóvenes (...). (...) en toda la organización siempre el liderazgo positivo (...) transformacional (...) es el que en algunas culturas promueve las transformaciones, promueve un cambio. Son liderazgos de características compartidas por lo general con el grupo. (...) es el liderazgo que uno apunta a lograr en un ámbito como el militar y en un ámbito de formación en el que uno trata de promover (...) de fomentar y desarrollar. (...) ellos destacan en mayor medida el liderazgo positivo (...) de la disciplina, responsabilidad, respeto mutuo de las subordinaciones (...) de preocupación por el bienestar de sus subordinados (...) y ven en menor medida un líder innovador porque lo asocian más a que el resultado o el objetivo que se persigue no es tan claro. (...) se sienten más inseguros (...) más allá de que el líder innovador tenga por ahí más herramientas y llegue al objetivo (...) por eso es que de alguna manera son más propensos (...) al liderazgo positivo (...) o no confían en que el resultado sea logrado con éxito. Todavía no (...) pueden (...) dimensionar el valor de un liderazgo innovador a futuro [profesional 5]



(...) la **relación** con la jefatura es muy importante, **con su líder más inmediato** (...) cuando la gente está invitada a hablar un poco sobre su **trayectoria profesional, de carrera**, la entrada en dos, tres organizaciones, **los eventos más marcados positiva o negativamente y las emociones** (...) de cada uno de esos eventos (...) afectivos [profesional 18]

(...) ella [mi jefa] va a decirme si estoy bien, si estoy mal (...) se ve que en general, no funciona muy bien porque la gente quiere saber, quiere aprender, se quiere desarrollar. (...) necesito saber qué tengo que mejorar, cuáles son los puntos [profesional 18]

(...) tiene que haber un liderazgo que sea más favorecedor de la innovación (...) [y uno que sea] menos favorecedor (...) pero qué elementos tiene (...) cómo este liderazgo se topa con otras conceptualizaciones que hay (...) dando vuelta y funcionando en torno al liderazgo (...) a la gente para que tenga, para que surjan en ellos ideas creativas y que las desarrollen necesitan una persona tener un jefe que sea más bien una persona (...), que los deje trabajar, con cierta tranquilidad, pero [que mantenga] un poco de tensión con ellos (...) ¿por qué [en] las empresas menos innovadoras los liderazgos producen más tensión en las personas? (...) [se pueden] discutir muchas dimensiones que le permiten a uno comprender como es que ese momento del liderazgo se choca finalmente con los resultados de más innovación, más ideas creativas, cómo hay que hacerlo (...) ideas muy claras de lo que debe ser un diseño de intervención que es lo que muchas de las organizaciones (...) [que pretenden] orientarse a la innovación [quieren saber] [profesional 19]

(...) si vamos a que los mandos intermedios tienen una potencialidad más amplia [de saber, estar informados, conocer en su empresa sobre la innovación] (...) que los trabajadores. No en todas partes (...) pero ocurre en [algunas] otras organizaciones. Un mando intermedio tiene una perspectiva más amplia, tiene la capacidad de comparación que los trabajadores no, tienes una visión desde arriba que [a veces no tienes] si estás dedicado a una tarea concreta y solo se hace una cosa. Es el moverte de un puesto más técnico a uno gerencial o de gestión. Eres más capaz de ver las limitaciones, cómo tienes que trabajar en ayudar a la gente, en potenciar que las cosas se hagan. La gente en esas posiciones tiene una visión más relacional de cómo es la creatividad e innovación y cómo implementarla. Por ejemplo, cuando los estudiantes deberían hacer prácticas en empresas y [considera que] la universidad debería de dártelo. Cuando estás en un puesto de decisión tienes que ser creativo para obtener esas prácticas. Es diferente el lugar de donde se ve lo que tienes que decir. [En el caso de las prácticas del alumnado. Quien recibe la solicitud tiene que poner en marcha una serie de mecanismos para atender esa solicitud adecuada y eficazmente. Hay que hablar con las empresas, comprometerse, crear protocolos...eso no lo ven los alumnos, ni se dan cuenta de ello cuando hacen una solicitud. Si bien estar en ese puesto tiene su dificultad, también tiene la ventaja de “otro tipo de visión” “una visión más amplia” que quizá la de un empleado que está dedicado a una tarea concreta] [profesional 16]

(...) no hay un liderazgo hacia la innovación (...) hay un liderazgo positivo en sentido de que (...) la persona que desempeña ese rol de responsable desempeña un rol de líder, de animar y de dar cohesión a la gente que trabaja en su servicio (...) o en su sección... cuida en todo caso las relaciones personales, pero no hay ese salto porque quizás la misma organización no promueve que se de ese salto hacia la innovación o porque no se contempla ni si quiera que se de ese salto (...) [profesional 12]

(...) el liderazgo y algunos rasgos personales son muy importantes para llevar a cabo la creatividad (...) las características del trabajo impactan de manera inmediata en la motivación y la capacidad y seguridad que tengo de desarrollar bien una tarea y un trabajo. (...) si mi jefe me trata bien, si tengo todo bien, si me trabajo es algo que me permite desarrollo profesional, me permite percibir que estoy más capacitada, que tengo más competencia, que soy más autónoma (...) no es solamente una variable, pero ¿cómo hay un ajuste entre ambiente, las condiciones ambientales relacionales y las variables de nivel individual? [profesional 18]

(...) lo tenía marcado aquí, como resultados coherentes y esperables (...) [profesional 6]

*They didn't know it was impossible so they did it*

*(...) va a haber seguramente una mayor orientación o un nivel alto de orientación a la tarea en función de que todas las actividades que desarrollan y el ámbito en el cual ellos se forman apuntan justamente al logro de los objetivos compartidos. (...) en ese ámbito de formación de no estimular los logros personales, individuales, sino orientar a los logros de (...) grupo. Pero siempre dentro del cumplimiento de normal, pero eso que hay un mayor (...) porcentaje de un apego a la norma, lo cual da un menor espacio a la creatividad y la innovación. (...) uno siendo innovador, creativo en búsqueda del logro de un objetivo, tiende a desviarse de la norma, eso un poco pasa en el ámbito de formación [profesional 5]*

*(...) respecto a los procesos grupales (...) el conflicto laboral, desacuerdo sobre el contenido del trabajo el debate (...) puntos de vista (...) facilita la generación de ideas y prácticas (...) pero los enfrentamientos interpersonales no (...) a veces (...) falta las competencias (...) expertas, (...) metodológicas (...) a veces (...) faltan las competencias interpersonales para poder dejar de lado determinadas situaciones o conflictos para (...) auto-regular y ayudar a regular a otros; para centrar en la tarea (...). (...) muchísimas reuniones (...) eternas (...) [sin] los deberes hechos (...) temores (...) historias personales (...) no integra con los demás (...) no necesarios o (...) parece que lo que van a aportar los demás no es válido (...) esto lleva a que (...) falta información a la hora de resolver (...) dificultades en la comunicación (...) conozca poco las potencialidades de los demás (...) tenga dificultad para crear sinergias (...) perdiendo una parte que también (...) va a llevar a la innovación (...) no solamente como competencia sino como algo social [profesional 4]*

*(...) el conflicto de tarea y la discusión intelectual (...) estoy de acuerdo, es medio-bajo, en el sentido que no se estimula tanto, no hay una tradición de discusión (...) [profesional 2]*

*(...) en cuanto a la recompensa de la creatividad (...) el ámbito militar no solamente en los niveles de formación sino en toda la trayectoria profesional es (...) casi meritocrática, donde está muy asociado el logro de un objetivo a la recompensa (...) no hablando en términos económicos, sino (...) en términos de ascenso (...) de distinciones, de asignación de roles especiales. Y esto ya se fomenta dentro del mismo colegio (...). Por eso (...) si uno es muy creativo y se desvía de la norma, difícilmente puede ser evaluado objetivamente. Es muy difícil evaluar objetivamente la creatividad, razón por la cual muchas veces termina siendo no recompensado el creativo (...) el que es de características más mecánicas termina sobresaliendo. (...) en situaciones límites o de riesgo se ve fracasar el que ha obtenido los logros por haber seguido la norma (...) el creativo (...) puede encontrar las soluciones a esa situación hipotética de riesgo. (...) es un llamado de atención para alguien que se está formando como un militar (...) eventualmente puede estar en una situación de guerra, donde la incertidumbre va a ser moneda corriente y donde la creatividad va a ser un valor para lograr en esas situaciones límites [profesional 5]*

*(...) cohesión grupal este resultado también se encontró en el estudio de educación e intervención social (...) era más alta la falta de apoyo social (...) cohesión se encontraba en alguno de los grupos (...) grupos de colegas, compañeros (...) se ha hablado muy bien de los compañeros y a veces de líder cercano pero no hacia arriba (...) hay una diferente entre pequeño grupo en el que estamos todos los días y "el enemigo" es el compañero que no hace lo que nosotros queremos o lo que el grupo acepta y a veces es el jefe, el que nos pone las normas (...) destaca la normativa sobre la inspiración (...) o el compromiso (...) en comunicación interna y participación segura hay un consenso débil en toma de decisiones sobre el intercambio, la fluidez y la apertura (...) la orientación a la recompensa [de la creatividad] se percibe un nivel medio y destaca la supervisión y la evaluación sobre el reconocimiento (...) identificación de cambio de ideas u opiniones (...) meta análisis (...) encontró que un clima de baja fricción o bajo conflicto interpersonal se asocia a la creatividad individual (...) y que el debate sobre el trabajo refuerza la innovación mientras que el conflicto interpersonal la debilita [profesional 4]*

*(...) la comunicación (...) es fluida. (...) lo que se busca en este ámbito es mantener permanentemente informados hasta la menor instancia, pero siempre respetando lo que se reconoce como necesidad de saber en el ámbito nuestro. Es decir, esa comunicación tiene que ser de acuerdo a la jerarquía (...) se tiene que saber lo que se tiene que saber por su jerarquía. (...) problemas de carácter*

institucional que escapan al ámbito del colegio (...) no tiene por qué saberlo porque lo desvían de su objetivo de formación y le ponen la cabeza a pensar en otras cosas que están fuera de su alcance, hace que esa comunicación no sea fluida (...). No tienen toda la información, más allá que hoy en día (...) canales formales (...) lo tienen por los canales informales y por el uso de las redes. (...) lo importante es que esa comunicación sea fluida para que la información no llegue distorsionada (...) y que de alguna manera genere la confianza que hay que generar en los líderes (...) cuando se entera de (...) cuestiones (...) por terceros, eso de alguna manera desacredita al líder y genera la pérdida de confianza [profesional 5]

(...) es entendible porque todavía esta cultura organizacional que persiste y que afecta al clima organizacional (...) veníamos observando en los estudios previos (...) si bien ha habido una modificación, es esperable comparado con otras organizaciones [profesional 6]

(...) un buen clima organizacional se asocia indudablemente a la innovación, porque habla de grupos cohesionados, de consenso en los trabajos de equipo (...) sumado a un liderazgo con características innovadoras (...) esa cultura (...) tiende a desarrollar la innovación en sus integrantes. En el caso del colegio militar (...) lo que se busca es (...) lograr un ambiente armónico, un clima positivo de convivencia (...) obligatoriamente tiene que haber un clima (...) emocional positivo cuando uno convive tantas horas de trabajo, no solo en el ámbito de estudio (...) ámbitos de convivencia, adiestramientos operacionales, salidas (...) amistades, grupos que se forman (...) también lo que se desarrolla es la colaboración mutua. (...) no es tan alta la colaboración, porque no nos olvidemos que este es un ámbito (...) de competencia, donde ponderan mucho el mérito, la recompensa (...) hay un número 1 (...) un número 2 hasta el último de los que egresan. Ese espíritu de colaboración de alguna manera se resquebraja en ese trayecto de formación donde es una competencia permanente. (...) en situaciones de crisis o (...) límites en la etapa de formación ante un ejercicio de mucha exigencia en terreno, ante un examen de características importantes, ante un problema de uno de los integrantes del grupo (...) se fomentan la colaboración y la cooperación. (...) como en todo ámbito (...) de convivencia (...) se generan conflictos (...) en la competencia entre armas y las competencias deportivas (...) en los grupos cuando no se logran los objetivos. (...) el nivel de conflictividad es alto (...) por las características del grupo [profesional 5]

(...) un clima positivo que apoya (...) la creatividad se refiere a un medio abierto de alto apoyo social que refuerza la seguridad, la motivación intrínseca y donde se controlan las emociones negativas (regulación emocional, auto-regulación, inteligencia emocional) (...) el 47% que da una puntuación baja habla de que en los grupos de trabajo (...) el tema de las emociones (...) es generalizable a todas las organizaciones (...) la familia también es una organización (...). (...) se perciben en niveles medio alto (...) clima positivo en las organizaciones (...) sin embargo no es suficiente para la (...) integración o para percibir una organización más flexible (...) hemos encontrado (...) carencias (...) en el sector (...) y luego el dar por hecho (...) que los roles no están claros (...) separar lo personal [de] lo que es la tarea propiamente dicha dentro de un grupo (...) de lo que es el sujeto y las vivencias personales (...) las organizaciones [quizá] deberían de contar con un sitio o con una persona con la que (...) conversar dentro de la empresa para rebajar la tensión y quizá realizar algunas actividades (...) ¿Quiénes somos? ¿Hacia dónde vamos? ¿Cuáles son esas características como organización, qué es lo que pretendemos? Porque eso se hace a nivel de producto, se hace a nivel (...) cuando queremos ganar, esa parte ya se hace para la supervivencia de la propia organización, pero luego como sujetos (...) qué cosa concreta podríamos hacer para reforzar los lazos para poder tener un clima positivo que nos permite (...) como valor intrínseco (...) hay empresas que cuando termina un proceso o un año de trabajo se juntan (...) se hace un balance y muestra los resultados (...) destaca determinados departamentos (...) y a veces (...) a determinadas personas (...) [profesional 4]

(...) con respecto al clima socio-emocional (...) lo que hay más bien es un ambiente (...) de resignación y apatía (...) no hay entusiasmo ni buen humor (...) creo que ha habido un cambio (...) la gente en general cuando hace el balance porque está ganando ya su última plaza (...) lo que ha

*They didn't know it was impossible so they did it*

*comentado es una disminución de la cohesión, del intercambio, del clima positivo entre el cuerpo profesoral (...) diría más bajos que los que ustedes encontraron (...) 57% de colaboración (...) ejecución de tareas comunicación fluida (...) creo que la comunicación es muy poco fluida y la colaboración es bastante baja. (...) percibían existencia de niveles medio y medio alto de clima positivo y (...) hay niveles medios y medio bajo en la actualidad digamos (...) [profesional 2]*

*(...) el ambiente organizacional (...) contextual que puede de alguna forma favorecer que ese diseño de trabajo atienda más las expectativas personales de la gente (...) espera desarrollarse. Una de las palabras que más escuchamos de veinte narrativas sobre trayectorias es (...) quiero aprender (...) esa organización fue buena porque pude aprender (...) más ¿qué es aprender? Desarrollarse, tener más confianza sobre su trabajo, sentirse capaz (...) claro, tiene una relación con auto-eficacia, la capacidad que tengo de desarrollar bien un trabajo, ser valorada [profesional 18]*

*(...) es totalmente esperable porque (...) en la organización militar el componente simbólico, los reales motivadores tienen que ver con la necesidad de cierto prestigio. (...) de lo que se puede deducir una cierta motivación extrínseca menor, que puede ser mayor en la población general [profesional 6]*

*(...) en el caso de la motivación extrínseca, me parece que en la mayoría de las organizaciones es fundamental (...) la reputación, el puesto de trabajo estable, el reconocimiento, los ascensos. (...) en el caso del colegio militar se da en gran medida en estos tiempos, porque (...) hay un sector de la población de ingresantes que recibe esa motivación como un plus adicional, no como la motivación extrínseca principal. Todo el tema del salario, del reconocimiento. (...) creo que la motivación de una carrera como la militar extrínseca está más asociada a un factor (...) hereditario o de vocación seguramente. Hereditaria me refiero en el sentido de haber tenido una trayectoria familiar, pública y social en la vida militar (...) la motivación extrínseca surge desde la propia familia (...) hay gente que tiene una motivación extrínseca por amistades, por el reconocimiento, y porque (...) ve el mundo de las armas, asociado a las fuerzas armadas como algo muy atractivo (...) [donde] pretenden desarrollarse. Lo toma también como un desafío. (...) en las mujeres yo diría que existe una motivación extrínseca que no pasa por lo salarial, en mayor medida que los hombres. (...) lo toman más como (...) un desafío (...) a incorporarse y desarrollarse en un ámbito que antes les era vedado. (...) la motivación extrínseca de la mujer (...) asociada (...) a lograr n ideal que es ese desafío de incursionar en un ámbito que antes era privativo para el hombre [profesional 5]*

*(...) con respecto a los factores individuales<sup>20</sup> (...) es verdad que la universidad (...) recibe al menos una parte de la gente que está motivada por la creación intelectual (...) en ese sentido (...) una parte de la gente (...) que está por personalidad creativa, pero también hay (...) gente que entra aquí porque es un medio ambiente en el cual si uno empieza su carrera, hace su tesis y entra, tiene una carrera (...) relativamente ordenada y sencilla (...) creo que hay (...) gente que no es muy creativa (...) diría que (...) tiene una personalidad más de creación de acomodación a lo que existe. (...) aunque es una facultad de [área] con respecto al tema de la expresión y gestión de emociones (...) gran capacidad de gestión emocional (...) creo que si hay gente que tiene más capacidad de gestión emocional o de inteligencia (...) no diría que la gente tiene tanta gestión [profesional 2]*

---

<sup>20</sup> Se perciben niveles altos de auto-eficacia laboral (superior a 60% - 63% militar -confían en su capacidad para ejecutar su trabajo de manera eficaz- y 59% -confían en que son capaces de aplicar productos o procedimientos o procesos novedosos en su trabajo-) y niveles medios de auto-eficacia creativa (menor a 60% en muestra civil y militar), así como niveles medios-altos de motivación intrínseca en la muestra general ( 57% - militar 52% a las personas que trabajan en esta organización les motiva la actividad laboral que realizan en sí misma) (64% - militar 68% a las personas que trabajan en esta organización les motiva el placer que proporciona el trabajo bien hecho). La motivación extrínseca se percibe también en niveles medio y medio-bajo (entre 40 -el salario que reciben- y 50% - las posibilidades de promocionar en la organización- militar entre 28 y 61%)

(...) niveles medios altos de motivación intrínseca, se valora mucho la seguridad de tener un trabajo (...) cuando uno teme quedarse sin trabajo [a veces] está dispuesto también a decir que sí a cosas que inclusive lleven a que (...) deje de ser uno mismo o al grupo para hacer lo que alguien dice (...) a veces da buenos resultados y otras veces no [profesional 4]

(...) creo que el temor de perder el trabajo es un factor importante. Pero para liberar la creatividad es la autorización implícita que tenga de los superiores [profesional 13]

(...) creo que la gente se percibe como eficaz laboralmente (...) los niveles de auto-eficacia creativa eran menores y probablemente sea así. (...) creo que (...) si consideramos la creatividad como la producción científica que es lo que están insistiendo en la universidad (...) creo que hay una percepción de auto-eficacia baja, porque se están poniendo unas exigencias muy altas con las cuales la gente no está llegando (...) aún la gente que llega no (...) con los criterios que se están exigiendo ahora (...) diría más bien que se está introduciendo una percepción de baja auto-eficacia creativa. (...) el tema de la motivación es curioso (...) la gente hace muchos (...) cursos de formación de mejora en docencia luego eso te lo retribuyen porque te lo consideran para pagarte y si haces produces artículos luego te lo retribuyen con los sexenios de investigación. Lo que es curioso es que ambas motivaciones extrínsecas (...) más que por dinero, por reputación. (...) por cada sexenio se ganan 150 euros más, entonces alguien que tiene 5 sexenios comparado con alguien que no tiene nada gana 750 euros de diferencia. Según salario (...) no es una diferencia brutal (...) además si la otra persona no tiene ni un sexenio, pero ha hecho alguna actividad administrativa (...) pues lo va a compensar (...) le van a pagar más por eso (...) son como motivación extrínseca, pero más reputacionales que propiamente económicas. (...) creo que sí se ha jugado un papel, al menos con respecto al tema de la producción científica [profesional 2]

(...) quizás aquí sea importante tener en cuenta el momento histórico social que estamos viviendo, entonces está claro que (...) en la organización en la que estamos (...) mucha gente (...) lo que quiere asegurar es el trabajo, el trabajo y el sueldo que se cobra a fin de mes (...) hay ahí una relación directa (...) si a eso le añades que (...) la estructura de la organización en la cual trabajas es muy rígida y no promueve el compromiso y la implicación de los trabajadores para con la tarea porque existe una especie de autismo de gestión (...) quiero decir que aunque a nivel de discurso exista una serie de objetivos y orientaciones (...) lo que prima en el día a día es la gestión normativa por llamarla de alguna manera [profesional 12]

(...) ahora se discute como un elemento central (...) la habilidad central en el desafío de los nuevos líderes es la inteligencia emocional. (...) la IE está en los trabajadores (...) aparece como una habilidad (...) fundamental para los líderes (...) para todas las formas de trabajo, un recurso de afrontamiento (...) para afrontar esta situación de innovación. (...) la IE no va con la rigidez de pensamientos cerrados (...) sino que tiene que ver con el pensamiento complejo, con mayor amplitud al cambio y a nuevas formas de trabajo [profesional 6]

(...) el hecho de que hay un bajo nivel de expresión de emociones, forma parte también de la cultura militar (...) no (...) mostrar las emociones para evitar transmitir en los subordinados las insatisfacciones o de alguna manera alegrías que uno puede llegar a tener para evitar eso (...) desvíe el trabajo del grupo (...). (...) es muy frecuente en el ámbito militar ocultar (...) una dolencia, una enfermedad (...) no querer no demostrar un fracaso (...) en alguna tarea. (...) de alguna manera está identificado con una muestra de debilidad por parte del líder. (...) no es casual la percepción de una baja demostración de las emociones. (...) seguramente lo ven en toda la organización (...) siempre se mostró al militar como alguien (...) de poca sensibilidad y que no demuestra las emociones (...) llorando (...) estaba asociado a una característica de debilidad. (...) no lo veo como positivo. Indudablemente los militares y estos estudiantes tienen emociones (...) muchas veces hay que demostrarlas y de expresarlas (...) cuando esa expresión puede afectar el logro de los objetivos del grupo [profesional 5]

*They didn't know it was impossible so they did it*

*(...) se hacen traslaciones directas con la expresividad, culturas de mayor contexto (...) es la confusión con la inteligencia emocional que no tiene nada que ver (...). La confusión histórica entre ser más expresiva o supuestamente más afectuoso y no tiene nada que ver con ser inteligente emocionalmente [profesional 6]*

*(...) más que hablar de un déficit a mí me parece que habría que clarificar (...) porque cada país y cada cultura le da un valor muy distinto a expresar las emociones ¿no? en [un país de América] expresar las emociones no es parte de nuestra cultura (...) me parece que la inteligencia emocional más trabajada desde la organización (...) tendría que ver con (...) donde a pesar de que no estás de acuerdo (...) como se hacen algunas cosas (...) puedes tener la capacidad de lograr acuerdos y poder lograr la meta (...) el objetivo. (...) y no necesariamente tienes que expresarlo (...). En el calor cultural de nosotros, el que expresa muchas emociones se le va como alguien que se queja mucho y no es bien visto (...) o es sancionado, pero culturalmente no es bien visto (...) la cultura (...) somos muy sentidos. Entonces cuando tú expresas muchas emociones, pues, puedes tener problemas en el trabajo por eso [profesional 15]*

*(...) la inteligencia emocional era la parte más baja de las características psicológicas (...) creo que también en nuestra facultad se percibe lo mismo (...) aunque es contradictorio (...) porque es una facultad de [humanidades] (...) creo que es una dificultad sobre todo para la cohesión del grupo y (...) secundariamente para la innovación (...) si existe un clima emocional positivo genérico y existe un liderazgo positivo es muy probable que eso sea más importante para que haya creatividad e innovación que haya un liderazgo centrado en la creatividad o una presión de grupo a la creatividad (...) si una institución está funcionando bien va a permitir que emerja la creatividad y la innovación. (...) en cambio probablemente alguien muy centrado en la innovación o exigiendo (...) que la gente sea innovadora o enfatizando mucho los procesos de innovación va a tener (...) hasta un efecto rebote, me da la impresión (...) es un tema que ocurre (...) lo último de Apple, se insistió mucho en el cambio tecnológico, en la (...) se considera un liderazgo que está siendo muy intrusivo y está generando más (...) rebote que una actividad positiva (...) [profesional 2]*

*Creatividad e innovación es un proceso relacional (...) [que sucede] entre las narices de la gente. Inteligencia emocional apunta a ser inteligente en relación a las relaciones. En algunos casos es más válido tener inteligencia emocional o habilidades emocionales (...) si sería una dificultad para avanzar en creatividad e innovación en las organizaciones. Si el énfasis está [en lo relacional], imponer barreras sociales es una dificultad (...) [que] deben salvarse tanto a nivel semántico como pragmático y sintáctico [profesional 16]*

*(...) creo que la inteligencia emocional es un prerrequisito importante para que haya buen clima y para que haya buen liderazgo (...) y vía eso es la creatividad (...) creo que para que un equipo sea creativo en investigación, en docencia, tiene que haber un mínimo de regulación emocional entre la gente (...) [profesional 2]*

*(...) porque las personas con nivel medio bajo de inteligencia emocional no son capaces de liderar su espontaneidad. Intentar estar opacando las cosas con paños calientes para que no haya discusiones ni nada. Entonces no tienen la libertad para eso [profesional 13]*

*(...) la IE (...) creo que es importante para la creatividad (...) es fundamental desde mi punto de vista porque el proceso creativo está ahí involucrado, es un control emocional, por supuesto. Si uso una técnica (...) una cosa que tengo que hacer es controlarme para no (...) por ejemplo ridiculizar una idea que emerge ahí y (...) me parece una tontería. (...) tengo que controlar mis emociones y hacer (...) que la persona pueda sentirse tranquila para decir tonterías porque (...) eso forma parte de la creatividad, decir cosas que al principio no tienen nada que ver, pero después, en un análisis más cuidadoso puede ser que yo llegue a una conclusión que hay relación. (...) en la emergencia de ideas tiene que haber un poco de control emocional (...) tanto en relación a (...) lo que dice el otro (...) y la voluntad para decir (...) me siento bien en este ambiente (...) otra cosa es cómo operacionalizar eso [profesional 18]*

(...) la **innovación** (...) **creo que tiene menos que ver con la inteligencia emocional** (...) creo que imaginar una asociación solamente de inteligencia emocional con la innovación es no comprender un proceso que está por detrás (...) **las competencias socio-emocionales son muy importantes para el desarrollo de las competencias profesionales.** (...) claro que la inteligencia emocional, las competencias emocionales son una condición necesaria pero no suficiente. **Necesitan ser desarrolladas para que el carácter novedoso [aparezca] al nivel de las ideas,** de las posibilidades de asociaciones para después pensar cómo puedes analizar eso, cómo puedo traducir eso en una innovación, en algo que pueda cambiar la gestión de las organizaciones internas, de la manera cómo el trabajo va a ser gestionado (...) cómo vamos a generar conocimiento, impartir conocimiento, promocional lo que llamamos aprendizaje organizacional (...) que implica una codificación en la socialización de conocimiento, de prácticas, de técnicas, de habilidades, para que la organización incorpore de una manera objetiva y que dé acceso a la gente que entra. Porque la gente es transitoria en una organización. (...) creo que no se encuentra una relación entre inteligencia emocional (...) [con] actitudes pro innovación de una manera (...) clara, la variable criterio es percepción de innovación [profesional 18]

(...) quiero conseguir tener un grupo humano (...) que sea capaz de producir mucho (...) creatividad e innovación (...) traería gente con mejor desarrollo de la inteligencia emocional y ese grupo va a producir ciertos resultado y (...) son de un grado que requieren de (...) conocimiento muy alto respecto al producto (...) a mí me convendría además tener un grupo que cognitivamente en términos de la vieja concepción de inteligencia también estén [dentro] de los parámetros, eso (...) creo que son combinaciones que uno tendría que hacer (...) es difícil que una persona (...) por mucha creatividad que tenga desarrollada (...) produzca si no tiene ciertos elementos actitudinales que lo movilicen en esa dirección (...) estaríamos jugando con tres grandes variables (...) te aseguro que uno podría enseñarle técnicas (...) para desarrollar la creatividad (...) es mucho más fácil hacer ese entrenamiento (...) en alguien que tiene [mayor] IE, más ganas de crear (...) [profesional 19]

(...) la inteligencia emocional es un valor en el desarrollo personal (...) por lo tanto entre mayor conocimiento tengamos sobre nosotros mismos y por lo tanto (...) es un valor añadido que llevamos también en nuestro ámbito de trabajo (...) y que por lo tanto va a permitir afrontar de mejor manera cualquier reto que vallamos a abordar y por lo tanto en la información también (...) si tomamos en cuenta de lo que estamos hablando de entornos más inestables, de incertidumbre (...) [profesional 12]

(...) la persona que lee esto ¿entiende la innovación como los productos que fabrica la empresa? ¿O la facilidad que tienen ellos para trabajar? Porque hay una diferencia. (...) la persona puede haber estado en su puesto de trabajo que no tiene ninguna innovación. Pero ella ve que otras empresas están siempre innovando en tecnología, robótica y automatización (...). (...) esa persona que está trabajando en una empresa que no está innovando hace 15-20 años atrás en las mismas estructuras va a tener un nivel de tecnología más bajo que la otra que está innovando en tecnología dentro de la empresa. (...) si es una innovación dentro de la organización de medios de trabajo, la persona que tenga el puesto más bajo lo percibe (...) no es necesario que tenga un puesto de acceso a la información. (...) por ejemplo, si el limpiador de baños le compran un cubo con guantes nuevos o le dan una aspiradora automatizada, él ya está viendo la innovación dentro de la empresa (...) o si están creando un mando para una tele [su organización], un mando nuevo automatizado, él no tenía esta información (...) [profesional 13]

(...) América Latina tiene características especiales a veces lo que los demás tienen es mejor que lo que tengo yo (...) cuenta de lo que (...) tengo (...). (...) las empresas de [país europeo] eran denominadas innovadoras o que trabajaban mayormente la innovación (...) los que respondieron de (...) eran de diferentes ámbitos (...) había gente de tres campos, gente de arte (...) profesores de distintos ámbitos (...) [donde probablemente si se ha trabajado] la creatividad y la innovación (...) ¿soy yo creativo e innovador? (...) es verdad que en (...) es un tema que está sobre la palestra, eso podría ser una explicación [profesional 4]

(...) para mí estos resultados revelan el contexto en que están contestados (...) probablemente sus empresas donde están no manejen esta cuestión de la innovación. Y es que (...) hablar de innovación organizacional y cómo generas innovación en una empresa, pues tiene que ver con que tanto la estructura de la empresa favorece a través de (...) reconocimiento, de normas, de remuneración, de cultura, de comunicación, cómo favorece (...) esta innovación. Pues si tú estás muestreando una empresa que no tiene ese tipo de cosas, pues la gente te va a decir que no se da (...) [profesional 15]

(...) pues ahora déjame comentarte una situación que vi. Es que en las muestras que se estuvieron levantando [posterior a este estudio] una de las estudiantes era financiera del grupo [empresa internacional] (...) de computadoras y los que participaron en su muestra fueron 5 personas del área financiera como ella, y los otros 5 eran del área de ingeniería. (...) los financieros decían que su empresa era muy innovadora (...) y los de ingeniería (...) que sí, que era innovadora, pero había muchas cosas que mejorar. (...) alguien de ingeniería cuya actividad propia es estar haciendo mejoramiento continuo, no te va a decir que son súper innovadores porque hay mucho que cambiar (...) alguien con una concepción o desde un área diferente (...) pues ve el globo y no está viendo los procesos (...) las particularidades (...) yo digo que son las dos cosas. Es el contexto tanto de la empresa (...) tanto tiene o qué tanto favorece realmente como organización a la innovación, no solamente lo que (...) creo sino lo que sí existe. Y la otra es (...) dependiendo de la posición en la que el individuo esté en la empresa, pues también es la percepción que tiene sobre la innovación. (...) no lo relaciono directamente con la cultura de un país (...) porque estas cuestiones (...) son muy tangibles y la cultura tiene características que sí inciden, pero no creo que en esto haya una incidencia tan clara así (...) no he visto estudios que digan que en una empresa que no tiene una estructura para la innovación la gente perciba que son muy innovadores [profesional 15]

(...) coincido (...) que el nivel de innovación es menor (...) de las instituciones similares o de alguna de [las del propio país europeo] (...) no de todas (...) una universidad media (...) pero (...) claro, es menor que las que nos ponemos como referencia (...) pero (...) ustedes encontraron que la gente de aquí dice que no, que era mayor que en el entorno (...) hombre, lo que ocurre (...) si la gente de aquí está compara con [universidades locales] pos claro obviamente y con [universidad a distancia] la [una universidad local] tiene más innovación que [otra universidad local] (...) la universidad privada de [comunidad autónoma cercana] y la [universidad a distancia] que son las instituciones que existen aquí, pero si el punto de comparación es [el país] pues no (...) creo que aquí (...) la gente hace una comparación con lo más cercano y con lo cual le sale obviamente favorable (...) en el sentido de la universidad [profesional 2]

(...) aquí existe una tradición (...) una corriente de hace tiempo (...) desde (...) principios o a finales del siglo pasado, principios del siglo 21, más o menos por el año 2000 (...) es un trabajo bastante extenso en relación con eso de la gestión de calidad (...) trabajo en la industria (...) el ámbito de adecuar el sistema cooperativo de la aplicación (...) de todas estas herramientas y el concepto (...) del uso de la palabra innovación (...). Se usa mucho en la universidad también, entonces quizás hoy podemos estar más familiarizados (...) y que aquí (...) también se ha trabajado en la universidad (...) desde su cátedra de calidad en su ámbito cuando existía (...) mucho el tema de los equipos, las áreas de mejora, el tema de la innovación (...) quizá ese trabajo haga que las personas consideren en esta organización que hay (...) que tengan una percepción de innovación a la par que otras (...) empresas [profesional 12]

(...) un mito de que hay innovación, te pongo un ejemplo, la empresa [de un país europeo], probablemente más grande es [tienda de ropa], ¿[tienda de ropa] que tiene de innovación, que tiene de creatividad? Si tu escuchas... todo es pura creatividad, pura innovación, es mentira, el departamento de diseño de [tienda de ropa] consistió en un grupo de personas con una tarjeta de crédito de diamante que los mandaban al extranjero a comprar ropa que traían la ponían encima de la mesa, la cortaban y les ponían una pegatina encima, ese era el diseño y es el elemento si quiera más importante de la innovación... [tienda de ropa] tiene un sistema de gestión de almacenes de stock y tal, bueno, que ya lo querrían para si las mejores empresas del mundo... es un diseño que se compró a los japoneses, porque



ya lo llevaban muchos años aplicando, entonces lo único que sucede es que en España no se aplicaba pero entonces no puedes decir “No en [país Europeo] somos innovadores”, no señor, los [país asiático] eran innovadores y tú se los compraste” [profesional 11]

(...) hace creo que dos años estuve en [país de América Central] y (...) ellos hablan (...) su discurso es este de empresa nacional, de crecimiento económico, de innovación en sus empresas (...). Y lo que yo vi fue algo muy diferente. Yo ya había estado en [ese país] hace como diez años acababan de pasar la crisis, el bloqueo económico era de unas condiciones tremendas (...) y lo que vi hace dos años, sí había un gran crecimiento, pero estaba muy lejano (...) de hablar de empresas de innovación (...) donde la estructura, donde las normatividades, el cumplimiento internacional (...) y era más una economía proteccionista nacional (...). (...) no porque el discurso cultural sea en pro o a favor de la innovación significa que efectivamente está sucediendo [profesional 15]

(...) es como que se invierte la respuesta de lo que uno esperaría (...) *primus inter pares* (...) si claro, tampoco me asombra que los datos de contexto [un país sudamericano] salgan por debajo y que se valore de forma menor lo que se está haciendo (...) en otras organizaciones y en otros lugares. Hay una teoría sobre el criticismo [país de Sudamérica] sobre el favoritismo exogrupal (...). Claro, pero en comparación (...) cuando comparamos Sudamérica por ejemplo con los datos de [región de un país de Europa] (...) y que no son latinoamericanas (...). (...) que es más baja que la del colegio militar (...) esta hace 10 años o más [está] en proceso de cambio cultural (...) y de fuerte innovación (...) [profesional 6]

(...) creo que es cierto que se valora más la innovación de lo que se hace (...) eso es producto (...) de las orientaciones o la planificación que tienen en un primer momento las organizaciones que después no se plasma en los resultados. (...) por cambios en la organización, por conflicto de intereses, por luchas de poder, por falta de recursos. (...) creo que se hace una ponderación y una valoración más declarativa de la innovación que lo que después se lleva a la práctica. ¿Por qué se ve más innovación en otras organizaciones? (...) probablemente el colegio militar lo esté comparando (...) por el conocimiento que puedan tener de la fuerza Aérea o de la Armada (...) lo que se ha hecho en este cambio de plan de estudios, es lograr una mayor interrelación, integración y conocimiento entre las fuerzas. (...) pueden ver un mayor grado de innovación asociado al desarrollo tecnológico (...) simuladores de vuelo (...) instrumentos de navegación (...) o el viaje de fragata (...) que recorren el mundo. (...) hay que tener en cuenta que en estas fuerzas (...) el espacio de desarrollo (...) es diferente al del ejército y (...) son grupos mucho más reducidos. (...) el ejercicio de roles y la capacidad que tienen de rotar en distintos puestos es mucho más fácil de llevar a cabo en la Armada y en la Fuerza Aérea que en el Ejército (...) entiendo que está asociada esa mayor innovación, el desarrollo (...) en las otras fuerzas [profesional 5]

(...) creo que hay muchas explicaciones (...) a una cuestión cultural. (...) la gente conoce más su realidad que las otras (...) tiende a valorar más las cosas que están fuera que dentro. (...) creo que es una característica de [país de Sudamérica] en general. Los [personas de ese país de Sudamérica] siempre imaginan que hay otras organizaciones donde las cosas son mejores, hasta porque tienen más una idealización de las cosas de fuera. Por ejemplo, si comparan las instituciones públicas con las privadas (...) la gente siempre asociaba (...) que las públicas no funcionaban porque la gente no es comprometida (...) si fuera una institución privada, eso no pasaba nunca. (...) Y creo que eso pasa más en [contexto de la muestra]. (...) hay una diferencia de estatus (...) siempre sufre más discriminación, sufre más prejuicios. Se imagina por ejemplo trabajadores, empresas organizaciones de [distintos estados de ese país de Sudamérica] son organizaciones más estructuradas, que la gente trabaja más, que no tiene esa preocupación con fiestas (...) los vecinos no tienen mano de obra cualificada [en la zona de la muestra]. (...) en parte hay un poco de verdad (...) tenemos más dificultades de cualificación profesional porque la gente de aquí tiene un nivel educacional más bajo que el [otra zona del país sudamericano] [profesional 18]

Igual es un aspecto cultural (...) igual es más en [un país europeo] que en [el continente americano] (...) yo quiero asociarme con ese valor y entonces es bueno serlo. [La innovación] no tiene por qué ser positiv[a] específicamente o está asociado a empresas u organizaciones particulares (...) igual los

*They didn't know it was impossible so they did it*

*trabajadores piensan que su organización no debe ser innovadora (...) la gente puede pensar, yo no quiero que mi contable sea creativo porque igual acabamos con problemas de impuestos. Tipo de interpretación lo que percibo y lo que quiero. [La entrevistada planteó que quizá unos sitios donde se había tomado la muestra estaban más concienciados con la innovación y por tanto podía haber respondido en base a deseabilidad social] [profesional 16]*

*(...) si compara con resultados de [país europeo] u otros países, se puede elegir los mejores trabajadores creativos, si no se está ahí, se contrata de fuera (...) porque trabajan con gente que viene de afuera; contratan cerebros, no contrata mano de obra locales (...) se puede ver aquí (...) por ejemplo está [en la capital del estado donde se recogió la muestra] la (...) empresa automovilística y los directivos vienen de [la capital del país] no son de aquí. Entonces de alguna manera (...) las cosas buenas están por fuera (...) no dentro. (...) creo que en parte explica un poco. (...) creo que hay una creencia de que aquí no tenemos trabajadores cualificados y (...) una inversión (...) entrenamiento de esos trabajadores si se puede conseguir (...) especialmente con altas tasas de desempleo. (...) entonces es otra cosa, es un ciclo. Creo que alimenta esa creencia de que somos peores aquí que otros, otros centros [del país] más desarrollados. El 85% de la muestra (...) fueron de organización de trabajadores de regiones cercanas [profesional 18]*

*(...) uno piensa que la creatividad no está tan relacionada con sus resultados (...) sino que tal vez (...) con el monto de las brechas que las personas somos capaces de detectar entre un estado actual y un estado futuro deseable (...) un dato (...) que es muy importante (...) tiene que ver con la motivación de logro y con la orientación al logro (...) no es la locura que lo mueve a crear (...) hay algo que necesita ser completado (...) hay algo que yo podría (...) porque los demás están mejor que yo (...) me parece que es (...) razonable que existan grupos tan particulares que lo piensan (...) la pregunta que uno se hace no es qué lograr (...) sino cuál es la magnitud (...) la brecha que tengo que llenar. Recuerdo un estudio que se hizo en muchos lugares del mundo, hace muchos años cuando recién había aparecido el tema del sida (...) en ese minuto no había nada [como] poder ayudar (...) a que hubiera menos personas que fallecieran y se veía esto como que en 15 años se iba a diezmar la población en el mundo (...) después uno podría mirar los resultados (...) había claramente grupos (...) no estaban definidos como para una investigación pero estaban definidos para tratar de descubrir (...) lo difícil (...) era disminuir la gente que muriera (...) conseguir algo que permitiera alargar la brecha entre la instalación del virus en el ser humano y un resultado fatal (...) unos siguieron la corriente del desarrollo (...) las ideas que tenían que ver con el logro de la meta y otros (...) tenían que ver con la distancia que había del logro a la meta (...) muchas variables presentes, variables que además interactúan entre sí [profesional 19]*

*(...) creo que (...) se valora mucho socialmente (...) [profesional 2]*

*(...) podría ser un valor social (...) si lo revierte completamente en las condiciones o en la **calidad de vida de la sociedad** o de **colectivos sociales** [profesional 12]*

*(...) es un valor social pero no existe (...) por sí solo, es decir (...) la innovación por sí (...) no es un valor social (...) **para objetivo social y mejora de la sociedad** sí, pero por ella sola no lo es. (...) volviendo al tema de la creatividad tú puedes crear innovación, quiere decir cambio y renovación, pero por lo que sea, por un tema de recursos, por un tema de presión, abandonas las ideas antiguas que habían sido creativas, las tienes que abandonar por otras, cuando las antiguas también funcionaban muy bien, entonces me parece que **la innovación es un valor social pero no en sí mismo**, siempre que sea una **solución a problemas sociales y a retos sociales** (...) así como podemos hablar de la bondad como un valor social, la innovación es un valor social, sí, pero **contextualizado en unos objetivos claros** (...) [profesional 10]*

*Se está convirtiendo (...) sobre todo un **valor organizacional**, sobre todo ahora que hay un **discurso** sobre la innovación. Existe una **narrativa a nivel social en la que se nos está vendiendo el concepto de que si una empresa no es innovadora no sobrevive** [profesional 16]*

(...) si porque en realidad **la innovación existe para dar respuestas a las demandas de la sociedad**. Siempre sigue la tendencia de la sociedad. No hay como hacer (...) producto, si la sociedad no necesita de esa innovación (...) si el mercado necesita de algo (...) **si no se innova (...) la empresa deja de ganar dinero** (...) porque no hay demanda (...) la innovación en realidad es (...) crear una demanda (...) estudiar las tendencias de la sociedad (...) y crear una necesidad de algo que no había. [Da el ejemplo de la creación de la maquinilla de afeitar] (...) una demanda entre una sociedad de algo que ella no necesitaba. (...) la innovación tiene dos caras (...) la del empresario (...) la cara financiera de crear una demanda para que tú vendas un producto (...) y (...) la cara de observar lo que está obsoleto en la sociedad e innovar para que se mejore (...) [profesional 13]

La innovación casi uno diría que **debiera ser un valor social** (...) porque va directamente orientada a llenar el espacio que hay entre la situación actual y la y la situación que se desea (...) eso debiera tener por una parte (...) **un logro que haga que algo de la vida se mejore** (p.e., la creación de un medicamento) y por otro (...) debiera tener una finalidad social (...) **porque no se puede permitir que haya muchos que se involucren en un proceso innovador** [experto 19].

(...) convencida de que las cuestiones de la **creatividad e innovación no están dissociadas de la cuestión social** (...) desde la individual hasta la social. El emprendimiento de tipo social tiene que ver con (...) **la búsqueda de la mejora de la calidad de vida del bienestar de la población** y (...) tiene un **punto de partida una necesidad** (...) que se quiere satisfacer (...) [experto 15].

Innovación creo que es un valor social y que (...) aquellas sociedades o culturas que **logran desarrollar la creatividad e innovación** en sus distintos ámbitos (...) son **organizaciones o países** (...) **desarrollados o en vías de desarrollo**. Aquellas que no lo tienen difícilmente van a lograr esa categoría [experto 5].

(...) **en tanto valor social** (...) lo asociaría con la **competencia social**. (...) estamos viviendo en un contexto, en una etapa, donde la innovación y la capacidad de cambio [pasó a ser] una competencia social. (...) para ser competente socialmente hay que tener una capacidad de innovación y de cambio. (...) **el ámbito, lo situacional marca** la competencia social [experto 6].

Creo que lo es (...) porque la innovación (...) es valorada (...) en la **competencia que se da entre organizaciones**. (...) se hace porque es **una cosa importante que puede cambiar procesos**, que puede cambiar la **calidad de los servicios**, de los **productos**, es un valor, **la tecnología** es un valor (...) los **cambios** que tienen (...) consecuencias que redunde en **algo bueno para la sociedad, para la economía, para la formación profesional**. Por ejemplo, la educación a distancia es un valor (...) cambia completamente la comunicación (...) la rompe con espacios [propios] se puede [decidir] tener un espacio específico para la formación profesional. (...) un valor (...) porque **cambia las relaciones que podemos establecer en la sociedad** (...) se puede pensar en **cambios** por ejemplo en la **política ambiental**, la (...) **económica**, (...) en la calidad de un **manejo de procesos**. (...) en la actualidad (...) la **innovación** (...) es quien **posibilita**, quien **viabiliza** (...) esas **ganancias sociales**, por ejemplo, la **transparencia política** (...) la **tecnología** (...) la innovación es capaz de cambiar eso (...) la gente tiene **acceso** a los presupuestos, la prestación de cuentas (...) eso (...) **empodera a la sociedad** (...) eso es fruto de la innovación y la tecnología de comunicación (...) la tecnología de información (...) un valor social para hoy **asegurar la democracia** (...) el desarrollo económico, **disminuir las desigualdades sociales** y del mundo (...) la innovación [debe] ser valorada [profesional 18].

(...) podría ser un valor social efectivamente, **todo depende en el ámbito en el que se aplique y el cambio que genere** [profesional 12]

(...) en los estudios tanto los meta-análisis como trabajos más directos (...) hay una distinción bastante clara de donde se dan aquellos que son aportes a las variables creatividad e innovación y aquellos que son obstaculizadores (...) hay algunos elementos, algunos componentes, algunas dimensiones que (...) es fundamental que quien quiere hacer una intervención los tenga como muy aisladas, para poder hacer un trabajo integral (...) en algún momento trabajar con ellos global o

*They didn't know it was impossible so they did it*

*integralmente, pero hay otros momentos en los cuales se tiene que trabajar por separado y sobre todo porque pueden ir y algunas van en contra de lo que dice el sentido común [profesional 19]*

*(...) la crisis ha provocado muchísima insatisfacción a nivel de estabilidad laboral, pero hay incluso personas que están disfrutando más de su trabajo porque la empresa se ha puesto las pilas y ha dicho que tenemos que sobrevivir. (...) conozco una empresa de arquitectura que se iba a la quiebra (...) han tenido que reinventarse (...) la mitad del personal está absolutamente descontenta con ese cambio porque les han cambiado los esquemas (...) y la otra mitad está encantada (...) porque al fin están en un ambiente (...) los dos grupos a lo mejor se van a quedar sin trabajo (...) pero yo pienso que (...) un grupo va a sobrevivir y el otro no (...). No puedes despedir a alguien porque (...) existen los derechos del trabajador. No estamos en [un país de América] donde si te pueden despedir porque no eres innovador y creativo (...) como hay un índice de desempleo tan alto, todo el mundo termina encontrando su nicho (...) luego tienes dos problemas allí a nivel de pobreza, etc. (...) una de las ventajas del sistema europeo es que tú puedes en una empresa pública tener gente muy creativa y (...) nada creativa (...) pero todos tienen su contrato indefinido y están allí, tranquilos. (...) no lo digo con cinismo (...) también es parte de la diversidad (...) el tiempo llevará (...) a que la gente se jubila y la gente encuentra otros trabajos (...) y se desanima (...) ahí entramos en cuestiones político-económicas y casi filosóficas [profesional 10]*

*(...) ciertos (...) tipos de organizaciones (...) cuando revisas las tipologías (...) y la innovación organizacional (...) te das cuenta que hay organizaciones que nacen en el ámbito de la innovación como ADN. Estamos hablando de la industria del software, que también es industria creativa, estamos hablando de la industria del internet, de los videojuegos, de las apps (...) todo lo relacionado con las TIC nacen desde la creación como una industria de innovación y creatividad porque el mercado que ellos manejan es muy agresivo en competencia (...) si quieres permanecer en el mercado pues necesitas estar adecuando tus productos y los servicios que ofreces a ese mercado y a esos consumidores tecnológicos tan demandantes (...) Sigo con periodicidad la feria electrónica que se hace en (...) me llama mucho la atención la presentación de los productos que hacen estas empresas de tecnología (...) y cómo utilizan la feria (...) como un escaparate de diagnóstico (...) de ver si va a ser bien recibido ese producto entre los consumidores. (...) hay otras empresas (...) centenarias (...) iniciaron sus operaciones en 1800 a principios de 1900 y (...) han ido modificándose a lo largo de los años, adecuándose a la necesidad de su mercado (...) para muchas de ellas estos cambios pues son realmente complicados porque el ADN de la innovación no está en sus operaciones, en su visión, en su misión (...). Hacía una revisión de la visión y misión de las empresas donde se han recolectado los datos (...) muchas de ellas, aunque son empresas donde la innovación es su cotidiano, no está explícita en su planeamiento estratégico (...) pues a veces, te das cuenta, que son (...) empresas de hierro oxidado o donde estos cambios son más complicados [profesional 15]*

*(...) uno de los obstáculos importantes aún donde yo trabajo (...) es a veces la poca accesibilidad a recursos o incluso la falta de recursos físicos en determinadas coas. Esto es algo general y esperable también en estos contextos [profesional 6]*

*Probablemente ellos [los alumnos] ahí vean la limitación de recursos cuando hablan de tecnológicos aplicados a (...) la innovación. (...) creo que la percepción es acotada al ámbito (...) donde se desarrollan (...) y se desempeñan profesionalmente. (...) una vez egresen (...) seguramente van a encontrar menos posibilidades (...) o menos posibilidad para la innovación y la creatividad, mayor limitación de los recursos (...) menos posibilidad de innovar y de crear. (...) se promueve en (...) formación (...) integración de armas, especialidades, apuntando a que toda la actividad que realicen más allá de la especificidad de cada uno (...) apunta al logro de un objetivo común, un trabajo en equipo donde conforman todo su sistema (...) apoyando un arma con otra. [Una vez] egresen y se desempeñan en su ámbito lo que van a lograr es una mayor cohesión de grupo, una mayor identificación con el medio y una mayor integración (...) con otros ámbitos [profesional 5]*

*Como yo veo creatividad e innovación (...) lo asocio a recursos (...). El control, el énfasis en los resultados y en los beneficios empujar a los empleados a hacer eso [a hacer algo de una manera específica y sin argumentos] mata la creatividad más que los ámbitos. [Empresa multinacional redes*

de información] aparentemente da más libertad a sus empleados tienen trabajos más retadores tienen apoyo de los líderes (...) factores contextuales [personas] forman parte de la infraestructura mientras que en otros sitios de trabajo no se dan. (...) no siempre son recursos materiales sino también sociales y culturales en el sentido de que cuando [empresa multinacional redes de información] les dice a los empleados que tienen medio día para sacar una idea creativa no les está subiendo el sueldo (...) inversión en tiempo, etc. [profesional 16]

(...) a la hora de organizar las unidades o las secciones de trabajo o los servicios (...) no se trabaja bajo el enfoque, ni tan siquiera del grupo de trabajo, es decir, un nivel si quieres menos elaborado de lo que podría ser un equipo de trabajo. (...) no se trabaja ni por el lado de (...) las personas que ocupan un puesto de nivel superior en la estructura (...) ideas concretas (...) ni tampoco al personal se nos enseña o se nos forma en esa dinámica de equipo de trabajo (...) no hay equipos de innovación, raramente hay equipos de trabajo (...) puede haber grupos de trabajo [profesional 12]

(...) la precarización del trabajo, la mayor presión a mayor tipo de activación y la sobrecarga burocrática informática (...) está disminuyendo los factores vinculados a la autonomía en el trabajo, a la capacidad de planificar el tiempo, la facilidad de comunicación (...) que están afectando negativamente a la posibilidad de innovación (...) ¿cuáles son los cambios positivos? (...) el gran acceso a la información, pero (...) no tiene la capacidad de (...) sentarse aquí y decir durante tres días sencillamente leo (...) eso lo puedo hacer yo, pero porque tengo las clases concentradas y porque tengo suerte (...) hay mucho acceso a la información (...) pero hay menos tiempo para gestionarla [profesional 2]

(...) en el trabajo, la **espontaneidad solo surge si hay permiso** de (...) la **cultura empresarial** (...) hay **libertad**, hay un campo para la espontaneidad (...) hay mucha **innovación que no viene de la creatividad**, pero viene de la teoría. (...) en el medio empresarial (...) ingeniería, aeronáutica y eólica (...) las personas son muy **técnicas** (...) tienen mucha teoría (...) ¿qué sería la innovación? (...) investigación e innovación (...) además (...) la persona tiene permiso para utilizar su espontaneidad, tiene que tener mucha **experiencia y práctica** (...) [profesional 13]

(...) yo estoy en lo que se llama un servicio (...) la actividad que realizo tiene un componente transversal (...) una actividad que va dirigida a todos los centros (...) pudiera ser también a todos los departamentos (...) dependiendo del proyecto en concreto (...) creatividad lo veo factible, innovación lo veo más complicado (...) por la estructura de la universidad (...) normalmente es más rígida (...) [profesional 12]

(...) todo está constreñido con las working practice, por una parte, hay que ser innovador y creativo y por otra tienes que estar centralizado y focalizado en el producto. (...) existen los indicadores de rendimiento (...) está focalizado a contabilizar los productos creativos (...). (...) pueden matar la innovación y la creatividad. [No es posible] cantidad más que calidad (...) tensión difícil de resolver, batalla administración y desarrollo científico a nivel creativo (...) tengo la libertad para desarrollar mis propias ideas (...) libertad de crear [profesional 16]

Por suerte el mundo académico (...) no tiene que vender (...) tiene que contribuir (...) para mí forma de ver las cosas es un conjunto perfecto de conservadurismo a nivel de hacer las cosas despacio (...) con mucho cuidado (...) porque estás gastando recursos, porque estás usando a gente, porque la ciencia puede hacer daño, porque las conclusiones erróneas llevan a comportamientos erróneos, pero a la vez, usando métodos y teorías innovadoras y creativas, para mí es el equilibrio perfecto [profesional 10]

(...) tenemos que seguir a la empresa que nos contrata. Si no perdemos trabajo. (...) hay cosas que vemos que sería mejor hacer de otra manera, pero no podemos explicarles cómo hacer, porque no es norma de la empresa. Porque ellos siguen sus normas también. (...) en las empresas muy grandes hay de todo, depende del jefe o director del proyecto. (...) cuando nos contratan para hacer un trabajo, podemos ser creativos e innovadores hasta un cierto punto, pero cuando nosotros mismos creamos un proyecto, somos más libres para crear. (...) depende mucho de quién está al mando del proyecto y es

*They didn't know it was impossible so they did it*

*difícil. Eso sucede en otras empresas también. Sucede menos en las empresas donde los recursos humanos [los llevan] psicólogos. En [un país europeo] está comandado por abogados. (...) es quien pone las pautas del perfil de la persona que contrata. (...) ¿Si tú eres médico qué ves en una ciudad cuando entras? Si tú eres bancario (...) si tú eres abogado (...) vas a mirar por las leyes y por la dureza de las personas. Si tú eres psicólogo y (...) estás al frente de recursos humanos, vas a mirar un montón de otras cosas, aptitudes, habilidades (...). Eso va a direccionar la cultura de la empresa (...) más o menos libertad para crear e innovar [profesional 13]*

*(...) hay personas que les gusta estar en contextos en los que se les pide que generen nuevas soluciones o que haya cambios, contextos muy dinámicos donde no se sabe si vas a hacer 10 cosas o las vas a hacer más o menos iguales durante unos años (...) no hay creatividad e innovación si no hay cambios (...) si yo estoy todos los días (...) haciendo lo mismo (...) es porque las demandas siempre son las mismas (...) pero si hay nuevas demandas tengo que pensar en otras cosas (...) hay personas y ahora estoy hablando sobre los factores individuales, que también están ligados a los culturales (...) educación (...) cultura [profesional 10]*

*(...) los facilitadores (...) creo que pasan por tener liderazgos (...) de características innovadoras y creativas (...) eso hace que toda organización esté orientada (...) al logro de la creatividad e innovación (...). Otro facilitador es (...) el trabajo de grupo, las comunicaciones horizontales (...) el trazarse metas (...) el desarrollo de actividades (...) en pos del logro de objetivos o trabajar por objetivos (...) fijando un horario determinado. (...) particularmente en el ámbito militar (...) estamos atados [a] una cultura (...) orientada al control, a la supervisión, donde cada uno tiene que hacer lo que está normado. (...) justamente lo que se requiere ahora es un equilibrio y no tanto este responder a normas tan estrictas o una cultura tan rígida desde el punto de vista laboral sino (...) un mayor consenso, una mayor interrelación entre grupos, entre los ámbitos. El ejercicio de la cultura, de la evaluación permanente, el mejoramiento permanente a través de planes, todo eso se logra con un liderazgo y generando trabajos que estén caracterizados por la innovación y la creatividad (...) parece que un poco lo que nuestra organización tiene que desarrollar (...) para poder crecer (...) [profesional 5]*

*[Luego de cierto tiempo uno se da cuenta que] (...) hay información que es privilegiada (...) hay un (...) % que sabe y que está donde se corta el bacalao y el (...) % restante [este último porcentaje sería superior] habla de una información que sale o en los medios [con su nivel de fiabilidad] (...) con suerte accede (...) a través de investigaciones (...) pero la información real (...) lo mismo [puede pasar] en general en las organizaciones (...). (...) la comunicación superficial y profunda (...) [la profesional planteaba que si bien están estudiados cuáles son los facilitadores y obstáculos para la creatividad e innovación, cada organización “es un mundo y su circunstancia”, lo que es un facilitador en general, en un contexto puede no serlo (igual para los obstáculos). A su vez, un obstáculo puede ser visto como un desafío, adquiriendo en el proceso característica de facilitado, tal es el caso del tema de los recursos, una crisis, una catástrofe, el sitio de nacimiento, otros. Un facilitador a su vez podría convertirse en un obstáculo para la innovación, p.e., un equipo, para un contexto particular] [profesional 4]*

*(...) lo tienen que meter en **perfiles técnicos**. Hay gente aquí que no es (...) y saben que (...) lo tienen que pedir para la **gente obediente** (...) **para liderar tienes que buscar a gente internacional** que nunca le vas a dar una plaza fija que se pueda marchar dentro de cinco años a estar en otros proyectos, aunque sea de aquí pero que de alguna manera dinamice aquí por proyectos y esa gente (...) reconocida (...) y algunos sectores, pero no van a (...) medios de comunicación. Y del expertismo (...) han hecho estancias en el extranjero (...) universidades buenas (...) doctorados (...) masters potentes a nivel internacional (...) idiomas (...). Ese perfil. (...) hay un trabajo de volver a captar gente aquí (...) hay gente que no aguanta nada (...) una mujer que es una bomba (...) a los seis meses se largó porque no aguantaba el control y las formas de trabajar del [grupo reconocido a nivel local] era [de nacionalidad del contexto del que se está hablando] llegó (...) y estaba hasta las narices de todos los procedimientos que había que hacer y todas las explicaciones que había que dar y lo lento que era*

todo (...) contra la innovación y la creatividad (...) gente de nivel. (...) en sanidad con gente que arriesga mucho (...) alta formación y en empresas (...) en las mejores [del contexto local]. (...) me atrae mucho y no me da nada de miedo (...) una teoría de mi padre (...) el [una profesión técnica] lo contrato yo y me tiene que servir a mí, por lo cual no hay que tenerle miedo a nadie (...) que te respeten y ya está. (...) formación con médicos y enfermeros (...) te contratan por cuestionarios de satisfacción (...) y como no estés del ocho al diez no te contratan o del cuatro para adelante o cuatro para el cinco, tanto en empresas industriales como en sanidad salvo en un dos por ciento de los casos (...) comunicación, motivar, estimular, hacer pensar (...) frustración escénica. (...) juezas (...) empresas y centros escolares (...) penal y (...) maltrato (...) gerente mano a mano [profesional 17]

(...) creo que si se pueden mejorar (...) realizar un análisis más profundo (...) ver las características de esas organizaciones (...) en un proceso [planificado] determinado. (...). (...) quienes toman las decisiones (...) lo van a hacer [en la] medida que (...) consideren, quieran o tengan las capacidades de hacerlo [profesional 4]

(...) si creo que en la medida en que se refuercen los factores, la relación directa de la creatividad en la innovación se va a ver favorecida (...) [profesional 15]

Si es posible, pero (...) no es una cuestión de todo o nada, es posible, lento, difícil y siempre habrá en algunos ámbitos una resistencia total, primero y fundamental los equipos directivos [profesional 11]

(...) no empezar por los empleados (...) sino por las formas de funcionar de la organización (...) prevención (...) revisar la cultura de la empresa (...) [no esperar al] hasta que no les llega ese momento no están dispuestas a cambiar, a pesar de que saben perfectamente lo que no les conviene, algunas se conformarían con pequeños retoques (...) eso es como si tienes [nombra una enfermedad] y si no te lo limpian (...) o solo superficialmente (...) se vuelve a infectar (...) amputar (...) cambio de cultura supone una gran revolución a todos los niveles (...) y cómo actúan con compañeros y clientes (...) replantárselo todo, incluido el concepto de negocio (...) o lo dices esto no está funcionando, pero imagina que lleva 25 años (...) es complicado (...) cuando hay un volumen de negocio (...) temas económicos (...) relaciones estrechas y cuando hay (...) socio (...) el cambio no es fácil [profesional 4]

(...) dejar muy claro cuál es la carrera, las normas y las expectativas de seguir (...) si quieres que una persona haga únicamente docencia (...) que haga regularmente cada dos años un reciclaje en temas de didáctica (...) si el tema va a ser de investigación tiene que aprender inglés, afinar métodos estadísticos, ir a congresos, participar en seminarios. (...) creo que un tema (...) importante es la definición de las expectativas que aquí están ambiguas (...) la gente tiene que hacer de todo un poco y sin recursos suficientes [profesional 2]

(...) lo de la autonomía está bien si (...) implica libertad de funcionamiento con unas orientaciones que lleven a generar cosas nuevas (...) vivimos en un mundo que necesita que se mejore mucho (...) somos parte de una organización que necesita ser reconocida, necesito producir, que necesita bajar los costos, que necesita que estemos contentos y (...) ser relevante en el mercado (...) para mí la creatividad y la innovación deberían ser parte cotidiana como (...) las emociones (...) importantes como generar riqueza económica porque es otro tipo de riqueza (...) hasta ahora para la salud ha sido relevante la parte física (...) doctora ¿la enfermedad qué la provoca? (...) ¿si se supiese de verdad que es lo que genera esa enfermedad se podría atacar por otros lados que no sean los medicamentos? Y ella me decía que sí (...) a lo mejor se ha dado tanta relevancia a lo físico (...) se ha dejado de lado la salud emocional (...) el sujeto como ser biopsicosocial (...) cuando hablamos de la empresa (...) a veces, la relación con la persona consiste en una mirada, en una palabra concreta, en una forma de trabajo, en el diseño de un rol pero no solamente desde un punto de vista como la salud física, sino que también (...) el cómo me siento desarrollando esa tarea y si se podría desarrollar de otra forma (...) cuáles serían los beneficios y cuáles los costos (...) [También fue planteado que existen prácticas de éxito en muchas organizaciones, a veces no se conocen o no se dan a conocer entre departamentos o servicios, en algunos casos se dan por sobreentendidas, no es el momento para proceder, etc.etc.] [profesional 4]

*They didn't know it was impossible so they did it*

*(...) incorporaría procesos por ejemplo de consulta e intercambio con los trabajadores de un conjunto de servicios que estamos bajo un determinado paraguas estructural en la toma de decisiones (...) que los responsables antes de tomar determinadas decisiones al respecto consultara con las y los trabajadores implicados directamente o afectados directamente (...) una escucha activa (...) que exista una consulta y una escucha (...) quizá estoy pidiendo imposibles porque es cambiar el chip (...) cambiar la concepción (...) una consideración de esta información recogida en la toma de decisiones (...). (...) existen muchas maneras (...) de hacer consultas [profesional 12]*

*(...) requiere pues de toda una estrategia organizacional donde también se busque (...) “educar” a los individuos que están en esas empresas para darle la importancia que realmente tiene la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones. (...) que la empresa tenga su planificación estratégica (...) no es suficiente con que los procesos y la estructura de la organización sea innovadora si los individuos que tú tienes dentro (...) ni entienden ni reconocen la importancia de la innovación (...) creo que es algo que va en conjunto. Es el esfuerzo que hacen las empresas en todos estos niveles (...) [profesional 15]*

*Vengo de la escuela de las relaciones. Cualquier tipo de acción que contribuya a incrementar (...) que mejore el promover, por ejemplo [empresa multinacional redes de información]<sup>21</sup>: un porcentaje del tiempo de su trabajo es para incrementar ideas. Si tenemos un déficit en relacionarnos...un ejemplo concreto es [crear] espacios sociales donde la gente se pueda reunir, diseñar incluso las estructuras físicas de la organización para crear esos espacios donde relacionarse (...) donde poder trabajar juntos. [Recomienda el artículo How to kill creativity (Amabile, 1998). El artículo aborda el tema de la creatividad empresarial, sus beneficios y cómo los gerentes pueden inspirarla. Se plantea que las prácticas de gestión que afectan la creatividad tienen que ver con desafío, libertad, recursos, características del grupo de trabajo, estímulo del supervisor y apoyo a la organización] [profesional 16]*

*(...) respecto a la cohesión grupal (...) me parece genial estar cohesionado con las personas que me llevo bien, pero estaría muy bien tener una cohesión (...) a nivel laboral y conocer las potencialidades de los compañeros (...) debería de ser “obligatorio” (...) [encontrar] la forma creativa de [conocerse] [la profesional ejemplifica la acción de un compañero que registró en un documento la descripción de lo que cada persona de un grupo determinado podía ofrecer al resto en relación con su trabajo, como forma de presentación a un grupo que realizaba en mayor medida su trabajo a través de ordenadores –bajo contacto–] (...) encontrar esas formas (...) a nivel de gerencia y de mandos superiores (...). (...) espacios de intercambio 5' (...) un tema en concreto. Algo que sucedió en esta semana, una dificultad que sucedió en algún departamento específico con algún producto determinado (...) estoy pensando en una fábrica de automotores (...) tenemos problemas con una pieza y quizá la persona que está resolviendo esa situación (...) si ese problema se lleva a un grupo de gente que no son técnicos (...) quizá se les puede ocurrir resolver de otra manera (...). (...) “quebraría” grupos (...) establecidos (...) introduciendo (...) nuevos (...) no imponiendo (...) dando la oportunidad a otras formas de funcionar (...) respecto al espacio físico [distribución] interesante (...) lo de los cubículos (...) sería interesante [también] que los [superiores] saliesen de sus despachos y que trabajaran en los cubículos (...) jornadas donde (...) trabajasen solamente en los cubículos [los superiores] y (...) los trabajadores tuviesen la oportunidad de acceder a un despacho para ver cómo se sienten y cómo producen, cómo trabajan (...) porque si la forma física es importante y genera productividad porque tiene que ser solamente para una determinada población y con un determinado estatus (...) más [tareas] de integración entre mandos superiores y trabajadores (...) intermedios y superiores (...) también dependerá de cada empresa. (...) lo del clima positivo y la auto-eficacia (...) una plataforma (...) informático (...) evaluación del servicio, de una mejora económica también (...) dar feedback directo (...) a veces (...) no hay momentos, no hay lugar (...) orientadores en las organizaciones (...) para que el trabajador (...) pudiera acceder cuando lo necesitara [se señala la posibilidad de rescatar aquellas buenas prácticas que se realizan en unos ámbitos para adaptar y utilizar en otros, por ejemplo, el trabajo por proyectos] (...) más transparente,*

---

<sup>21</sup> <https://www.google.com/about/our-company/>



los cambios [por ejemplo de puestos, usar indicadores consensuados para dar feedback a los empleados] motivación intrínseca [profesional 4]

(...) aumentar el tiempo libre de la gente, dejar que la gente tuviera tiempo para leer, para explorar, hay estudios que muestran que si la gente hace un trabajo y luego descansa o se relaja un poco luego lo hace mejor, más creativo (...) hay que probarlo empíricamente (...) un tiempo en el cual si la gente recibiera menos correos, tuviera menos vida administrativo y (...) dos meses únicamente para leer (...) eso sería un elemento que reforzaría la creatividad (...) tener tiempo libre para que la gente haga un poco de formación intelectual (...). Insistir en la sinergia y la colaboración (...) la iniciativa de los grupos consolidados (...) se debería de insistir (...) obliga a la gente a un mínimo intercambio de información (...) el refuerzo de trabajo colectivo y de intercambio de discusión (...) exposición a ideas nuevas. (...) reforzar que la gente vaya fuera a traer gente de fuera para que plantee diferentes temas de docencia, temas de investigación (...) [profesional 2]

(...) no van a desaparecer [las universidades como las conocemos] (...) van a desaparecer (...) las personas que no se sepan adaptar a este ritmo (...) renova[ndose] (...) [que no hayan] aprendido, idiomas (...) atrevi[éndose] (...) proba[ndo] cosas (...) le[yendo] pero no genera[ndo] conocimientos y hay que generar. La universidad (...) tiene que ser un generador de conocimiento e innovación (...) los nuevos problemas conllevan soluciones diferentes (...) la (...) genética (...) ha tenido que generar tecnologías y teorías (...). (...) hablando solo ya de procesos (...) de creatividad (...) si no te atreves (...) [experimentando], haciendo cosas, enviando artículos a gente para que los lea (...) sabes que hay que lanzarse al vacío. [La profesional plantea: con todas las cuestiones estructurales difíciles, de crisis, de falta de recursos, el sistema no puede absorber a las personas que no se han adaptado, que no se han renovado, que no se atreven, aunque tengan capacidades fantásticas para generar conocimiento, si no se han atrevido a una parte de la innovación y la creatividad que es lanzarse al vacío, experimentar] [profesional 10]

Hay toda una concepción de que (...) ser emprendedor va más allá de crear trabajo y dinero, crear riqueza beneficios. Hay una concepción de ser emprendedor como agente de cambio social. Si se trabaja a nivel de intra-emprendedor hay una concepción social, comunitario innovador creativo de una forma relacional. Creatividad innovación [en el] contexto empresa. Si lo sacas fuera de la empresa beneficia a la sociedad. Creatividad innovación es un proceso relacional que tiene que ver con lo social con lo cultural con lo político no solo con lo económico. Tiene que ver con la relación entre persona y contexto (...) no es una calle de sentido único (...) por eso tanto creatividad como innovación son procesos y calles de dos sentidos (...) va a influir el grupo en la organización, la organización en la cultura y en ese aspecto si estamos hablando [de creatividad e innovación]. Como valores sociales no podemos dejarlo limitado al ámbito de la empresa ni de la organización. [País Europeo] es una sociedad innovadora [profesional 16]

(...) hay un cambio en las relaciones de trabajo (...) los ordenadores iban a reemplazar al ser humano (...) antiguamente la gente entraba en una empresa y moría en ella (...) si le quitaban a uno eso era como terrible (...) dentro de las soluciones (...) le llamaron intrapreneurship (...) el intraemprendimiento o sea dentro de mi propia empresa (...) por lo menos no me muevan (...) sigo dentro de ella (...) pero (...) debería tener espacio para crear mi propia empresa sin salirme de ella (...) no dio muchos resultados, pero dejó el tema como abierto (...) la motivación principal parte de esa ida (...) orientar a la gente que cree sus propios trabajos (...) y buscar algunos ejemplos de emprendedores que son gente (...) con su garaje es millonario (...) dos o tres del mundo (...) pensar que hay ciertas cosas que se pueden hacer y distintos países buscan mecanismos diferentes para decir vamos a apoyar esto (...). (...) al comienzo empresarios y emprendedores eran sinónimos (...) después los empezaron a diferenciar (...). (...) se han definido (...) en los últimos 30 años de no sé cuántas maneras distintas (...) [profesional 19]

*They didn't know it was impossible so they did it*

*(...) hay un énfasis en la autonomía y responsabilidad de individuo que me parece únicamente un tema ideológico. Además...como se sabe, el 80% de las nuevas empresas... se van al garete (...)*  
[profesional 2]

*(...) es necesario ese término emprendimiento en todas las organizaciones que tienen base tecnológica (...) es indispensable. (...) en otro tipo de organizaciones no está asociado a la efectividad y a la eficiencia (...) porque son (...) organizaciones más tradicionales, más conservadoras. (...) entiendo que esta función de emprendimiento debe ser en mayor medida necesaria en esas empresas de base tecnológica y en menor medida a aquellas que son más tradicionales* [profesional 5]

*(...) cuando uno mira los programas de desarrollo de los emprendedores (...) desarrollar en las personas ciertas acciones (...) que les lleva a transformarse (...) en empresarios (...) siempre requieren fondos (...) el programa lo que hace es darle un dinero y acompañarlos (...) se supone que el acompañamiento es a veces técnico (...) a veces más orientado a la persona y esto debiera producir como resultado que hubiera más personas que se orienten a buscar nichos de mercado que están abiertos. (...) muchos de estos programas (...) muy a nivel de relato a dónde ha llegado la gente (...) se enfatizan en los emprendimientos que han tenido mejor resultado y la gente montó su empresa [da un ejemplo de un pueblo minero en el que al cerrarse la mina se crearon 80 peluquerías y salones de belleza donde no se necesitaban más de 4, no se produjo finalmente nada]. (...) se les apoya económicamente, pero finalmente el resultado es que todo vuelve a antes incluso uno diría a peor (...) porque tenemos personas que creyeron que podían salir bien de esta situación y salen peor que antes (...) una frustración y decepción más o menos importantes (...) programas que no tienen un diseño que sea aplicable a la situación particular en la que se está trabajando. No hay* [profesional 19]

*(...) hay varias tipologías de emprendimiento (...) base tecnológica que es este uno de los que más promueve [un país de América] actualmente por parte de los financiamientos. (...) de tipo cultural y artístico (aportan 7% al PIB y la media de los países de la OCDE es del 8%) que no es muy bien acogido en casi ningún esquema (...) de financiamiento. (...) abierto (...) muy enfocado a las cuestiones económicas y que no necesariamente es de base tecnológica o cultural sino la apertura a nuevas empresas. (...) de tipo social (...) [Se menciona alta la mortalidad de las pequeñas y medianas empresas que en el caso mejicano el 70% desaparecen en un lapso de cinco años. Y las franquicias en un periodo de cinco años desaparecen el 30%] (...) hay muchos factores, entre ellos la estructura organizacional, la claridad, la planeación y la visión (...) en el inter también hay gente que no quiere utilizar la información que está disponible (...)* [profesional 15]

*(...) no creo en fomentar la innovación y la creatividad por si misma porque muchas veces la universidad también se vendió como la excusa para subir las tasas de los estudiantes (...) ¡ahora la universidad va a ser más exclusiva, va a generar unos modelos muchísimos más dinámicos! (...) en el fondo todo suena a responder al mercado, a las necesidades del mercado (...) económicas. (...) muchas veces estas cuestiones de innovación y de competitividad lo que esconden detrás (...) y según qué segmentos (...) objetivos muy de mercado (...) tú puedes ser innovador en una carrera de estudios románicos, donde estudias latín y griego, eso no tiene ninguna demanda en el mercado, cero (...) tú puedes ser (...) creativo en cómo enseñas, cómo lo aprendes, en cómo luego lo aplicas a lo mejor a (...) muchísimas cosas desarrolladas con la historia, con los museos (...) un profesor puede cuestionar por qué hablamos de creatividad e innovación desde un punto de vista cínico (...) entonces la conversación se acaba (...) ya no hay diálogo (...) si hay cinismo no hay diálogo* [profesional 10]

*(...) países de cultura más colectivista o más individualista (...) un país que es individualista puede considerar que la responsabilidad del emprendimiento es individual, la responsabilidad de la formación es individual (...) tú te las apañas como tú puedas no (...) creo recordar que [país europeo] estaría dentro de (...) esa clasificación de país más colectivista [explícita entre comillas colectivista] y aunque el individuo tiene responsabilidad (...) activa en todo lo que lo que haga existe una responsabilidad social (...) porque lo que persona, hombre o mujer (...) va siempre a repercutir en*

positivo y en construcción para el colectivo (...) y por lo tanto también el colectivo tiene una cota de responsabilidad importante [con el individuo] [profesional 12]

(...) está el famoso estudio que demostró que varía mucho por región en [país europeo] pero que ahora no me acuerdo (...) si era un 50 o un 60%, en [región del país europeo] era un 60% de los estudiantes universitarios que decían que ser funcionario era su gran objetivo, no lo decían como me conformo (...) eso era realmente lo que me gustaría (...) en el fondo refleja también el desempleo, pero también (...) la comodidad, hay un factor cultural (...). En sociedades más individualistas, está basada en la búsqueda de uno mismo, la auto-mejora, el aprendizaje, el tú ser creador (...) habiendo vivido en [país de América] tantos años lo ves (...) allí les da igual que seas un conductor de taxi, un profesor o en una tintorería te preguntan ¿Qué has hecho? ¿Qué has creado? ¿En qué has contribuido hoy? Y si eres taxista, pues tengo mi empresa de taxis. Quiero saber cómo la has creado, cómo lo has hecho. (...) el mito allí es el que has creado algo y es un tópico, pero es así. Y en muchas otras sociedades, aquí pues se educa para (...) cada uno tiene su lado (...) para vivir tranquilos, para otras satisfacciones que también son muy importantes [profesional 10]

(...) nosotros que estamos en una cultura más colectivista, generalmente tendemos a echar balones fuera de la parte que responde a nuestra responsabilidad individual (...) en el emprendimiento o en el aprendizaje o en él y (...) nos sumamos al colectivo como la causa o el motor de, claro al final acabamos (...) pues haciendo un poco ese doble juego (...) de yo no consigo porque no me dan y si los demás no hacen yo tampoco [profesional 12]

(...) dentro de una discusión sobre educación emprendedora (...) una educación que puede darse en el marco de la universidad (...) dividimos dos grupos, uno de estudiantes que les apetecía tener su propio negocio, pero todavía seguían como estudiantes, es una intención de emprender. Y otros que (...) habían empezado su propio negocio, su empresa. Y ahí intentamos evaluar las diferencias. Y había alguna motivación que llamamos una relación con el mundo ¿qué hacía a un emprendedor?, ¿qué [llevaba] a un estudiante querer emprender? ¿Qué le motiva? (...) por ejemplo (...) un motivo social, una relación con el mundo, de solidaridad "nosotros queremos mejorar la sociedad, queremos contribuir para (...) de la gente. Entonces podemos hacer eso, entonces yo (...), yo quiero empezar un negocio por la humanidad e intereses colectivos. Dentro del cual también una relación muy fuerte de que yo quiero desarrollar mis competencias emprendedoras mucho más que para mí mismo, probar (...) su capacidad de emprender, sus rasgos personales, su capacidad de desarrollarse y mostrarse como una persona muy capacitada y muy cualificada. (...) veo así, tengo que abrir caminos, manejar los riesgos, manejar la oportunidad, saber identificar cuándo puedo hacer una cosa y que haga una diferencia, pero para mí interés personal (...) no es por motivos sociales. (...) hay un discurso de emprendimiento. (...) es una alternativa porque los trabajos (...) son así, no hay plazas para todos (...) tenemos que estar en una búsqueda permanente en nuestro lugar en el mercado de trabajo (...) tenemos que mantenernos [como personas que pueden ser] empleables (...) [profesional 18]

(...) hay otros (...) pocos todavía (...) que ven el emprendimiento como una oportunidad de cambiar las relaciones sociales como sociedad; un emprendimiento involucrado en un compromiso social con la mejoría de la sociedad con una concientización mayor, más madura. (...) hay empresas (...) aquí llamamos tecnologías sociales (...) con un fin social. Es una tecnología que está diseñada para la mejoría de las condiciones sociales de inserción de este tipo de emprendimiento (...) los estudiantes están más involucrados (...) están ahí y llegaron a una posición (...) de trabajo social y en la condición financiera. (...) por ejemplo reciclaje de basura, productos más responsables socialmente, ambientalmente (...). Desarrollando innovaciones (...) que son para beneficiar a la gente. y la capacidad de sustentabilidad del planeta, del mundo, de la sociedad, de las relaciones [profesional 18]

*They didn't know it was impossible so they did it*

*(...) la entrevista que vimos con la persona (...) era Cambridge<sup>22</sup> (...) el cooperativista, lo que este hombre decía bueno (...) la innovación social ya existía, en realidad es, el movimiento cooperativo, el movimiento sindical, el movimiento de educación social (...) en realidad (...) innovación es hacer algún cambio que genere una ventaja para el colectivo (...) con nuevas formas (...) hace parte justamente de esta ideología de la innovación que todo tiene que verse nuevo (...). (...) si hablamos de innovación social (...) vamos poniendo como prioridad el bien colectivo (...) y no la generación de beneficios para un número limitado de personas (...) lo que han logrado en Medellín, bajar el 80% de la delincuencia (...) una actividad que se hace con las instituciones (...) con la participación comunitaria (...) logra tener un bien común (...) que se gaste menos en electricidad (...) que haya menos robos (...) del discurso del empresario, del emprendimiento, es un tema del tipo individualista liberal (...) no creo que aporte mucho en realidad porque (...) hay temas sociales que deben resolverse (...) hay cosas que tienen que cambiarse (...) el emprendimiento es muy importante (...) [profesional 2]*

*(...) la innovación social la concibo como el crear nuevos procesos para la mejora de la sociedad (...) la evidencia indica que la alta tasa de fracaso del emprendimiento a nivel mundial es cercana al 80% (...) emprendimiento externo (...) hay elementos que a veces (...) al emprender un negocio no se es consciente (...). (...) además de los valores que nos transmiten (...) vamos (...) al colegio (...) a trabajar (...) somos sujetos (...) sociales (...) inmersos en una sociedad (...) centro educativo vamos a ser parte de un grupo social (...) orientar (...) en relación a eso (...) ¿quiénes somos? (...) primero los padres, luego lo que nos dicen los docentes o los maestros, luego lo que nos dice el empresario (...) la ciudad y lo que queremos es encontrar algo donde (...) sentir (...) cómodo (...). Para la innovación social es importante saber quiénes somos, para dónde vamos, qué queremos, pero también (...) que lo sepa la empresa (...) la sociedad en que vivimos (...). (...) ellos están definidos (...) lo vivido como país hasta el momento (...) tienen que tomar unas determinadas decisiones (...) todos juntos iban a involucrar (...) a empresarios y demás porque les interesa formar a esa generación para obtener a largo plazo determinado provecho (...). (...) los beneficios van a ser el beneficio de la sociedad (...) de los empleados (...). (...) los sujetos somos parte de un contexto más general que el (...) particular [profesional 4]*

*Hay una innovación social que se entiende (...) se comprende como una innovación que traerá cambio para la comunidad y que está (...) insertada en una determinada acción, o actividad que se planea. (...) hay una coordinación [profesional 12]*

*(...) para mí sería utilizar los recursos que hay de las personas que componen la sociedad y hacer las mejoras necesarias, los cambios culturales y sociales para que se conviva más en armonía. (...) esta ciudad en la que he hecho un trabajo, conviven tres etnias distintas hace cien años (...) juntos cada uno creciendo en su aspecto social, innovando, pero sin mezclarse. La ciudad como un todo social sigue creciendo sin conflictos. (...) los (...) tienen sus propias empresas, sus propios restaurantes, bares, supermercados. Los (...) también a excepción de los bancos que tienen los suyos propios. Los (...) que son más pobres, son los que prestan servicios puede culturalmente y han creado una sociedad plural en la que conviven tres etnias sin conflicto. [¿Y hay satisfacción por parte de la gente?] si, mucho, muchísimo [profesional 13]*

*(...) ¿Qué es el espíritu empresarial? ¿Todo lo que no sea dinero o no pone dinero en el mercado no es espíritu empresarial? ¿Cómo definimos espíritu empresarial? La innovación social debería de ser un valor intrínseco. Hay una concepción de responsabilidad (...) en los países del sur no se educa a un ciudadano responsable mientras que un suizo dice yo tengo que votar por ese puente y la culpa es mía si eso no se soluciona. Si eres un emprendedor tienes tu empresa es tu responsabilidad hay una concepción del sistema no es mi responsabilidad y no hago nada para cambiarlo. Es necesario un entrenamiento en ser responsable de desarrollar tu propio proyecto hay diferencia entre los estudiantes*

---

<sup>22</sup> <https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/social-innovation/>;  
<https://www.jbs.cam.ac.uk/entrepreneurship/>

del sur y los del norte. Los del norte te dicen lo que tienes que hacer como jefe y los del sur se quejan. La educación viene desde el principio [profesional 16]

(...) en cuanto la gente siga con esa cultura de que un **trabajo indefinido** es como un funcionario del gobierno, que cuanto menos te molestan, menos trabajos, más **seguro y tranquilo** vas a estar en tu **puesto**. Hay que cambiar esta **mentalidad** [profesional 13]

(...) desde el punto de vista de empresario es mejor formar una persona ya con experiencia que se formará mucho más rápido a la vez que sigue produciendo que (...) llevar la práctica a la universidad, cuyo foco es únicamente la formación y no la experiencia. (...) hace un tiempo atrás teníamos un convenio con (...) y las clases de proyecto (...) llevábamos una persona técnica de nuestra oficina, llevaba proyectos reales. Ahora tenemos mucha gente contratada de ahí (...) los que salían mejor los contratábamos (...) ahora el sector está muy parado. No hay mucho trabajo [profesional 13]

(...) generalmente la mayor facilidad para innovar tiene que ver con los sistemas abiertos (...) lo que se puede mostrar como más abiertos o más flexibles al cambio (si bien todos están en un proceso de resistencia a la innovación) son los ámbitos educativos: **las escuelas y las universidades** (...) creo que **por ser ámbitos laborales más abiertos** y los demás más cerrados, en el sentido de **culturas organizacionales** en el que una organización o una empresa sea local o estén en contacto con el extranjero, etc. [profesional 6]

(...) **las empresas más centradas en la tecnología** (...) tienen mayor capacidad de innovación digamos (...) la nueva tecnología de la información y la informatización está llegando a todos los ámbitos desde los bancos hasta las farmacias y los hospitales (...) diría que siempre las empresas que trabajan en tecnología tienen más capacidad de creatividad e innovación (...) las empresas clásicas gente que trabajan en temas artísticos (...) en temas de publicidad (...) fundamentalmente las que tienen una concentración de tecnología (...) [profesional 2]

(...) **todos tienen la misma facilidad. Independientemente del producto o servicio que tenga**. Solo tienen que **observar la tendencia del mercado**. Por ejemplo, una (...) que producía armarios, muebles con diseños. Si sigue produciendo esto no va a vender. Entonces solo tiene que seguir la tendencia actual que es fabricar muebles con líneas más rectas y así, esta sería su innovación. (...) cuando tú eres un prestador de servicios, tienes que suplir una demanda del mercado y cuanto más facilidades e innovación tenga tu empresa, más trabajos tu consigues [profesional 13]

(...) **se van a seguir produciendo cambios** en el futuro (...) son **independientes de muchas decisiones que se tomen** (...) va a haber cierto **requerimiento de manejo de las personas frente a la incertidumbre vinculado al cambio** (...) es factible pensar que **casi todas las áreas** (...) necesitan estar funcionando en esa dirección (...) uno tiene ciertos estereotipos (...) en las escuelas militares uno dice (...) hay ciertas cosas que tiene que hacer (...) esas cosas nuevas (...) forman parte de estos **elementos sobre los cuales se puede actuar** (creatividad, innovación, emprendimiento) variables que actúan sobre alguna parte del proceso de incertidumbre ante el cambio [profesional 19]

(...) **sectores como la aeronáutica** (...) hablas del sector servicio (...) la agricultura (...) conozco algunas personas que son **agricultores** (...) que son productores ecológicos (...) hay ciertas fases de subprocesos de producción y de organización que aparentemente no se innova, pero hay otras serie de procesos en los que sí (...) quizá hay contextos (...) o espacios geográficos en que la situación sea muy diferente (...) no sé si en esos países (...) en que las distancias son distintas y son tan amplias (...) el impacto (...) por la vivencia que puede haber por su actividad (...) sea diferente a la de aquí (...) gente que conozco en desarrollo de los productos están introduciendo ciertas innovaciones (...) y se han simplificado (...) partes de ciertas fases de procesos (...) por ejemplo en la producción de aceite o (...) de vino (...). (...) efectivamente aquí se supone que hay una apuesta de que ese sea un sector a desarrollar (...) es un sector estratégico a desarrollar a nivel económico (...) y eso hace que se potencie y se motive (...) merchandising y de relación de imagen (...) se va descubriendo otras áreas de mejora que generan cambios y que potencian ciertos sectores (...) a mí me gustaría caer un poco en la cuenta de lo que (...)

*They didn't know it was impossible so they did it*

*se está haciendo en innovación por ejemplo (...) en educación (...) con igualdad de oportunidades (...) estrategias o programas de acción (...) otras áreas es si nos metemos a nivel de gestión de personas en las organizaciones educativas [profesional 12]*

*(...) diría que el de la **tecnología y el del arte** (...) porque lo que se valora es el cambio (...) cambio y solución de problemas en el mundo de las artes porque está basado en las cuestiones de sorpresa, belleza, de novedad muchas veces (...) el mundo del diseño, la arquitectura, etc. (...) el mundo tecnológico porque las necesidades humanas son nuevas (...) y la rapidez de esas necesidades implica soluciones rápidas e innovadoras (...). (...) generar muchas ideas que cuando más generas más probabilidad hay de que algunas sean buenas. (...) en el mundo de la tecnología se generan (...) empresas donde hay dinero, donde hay recursos, donde hay cultura, se generan muchas soluciones, de las cuales la mitad no servirán para nada (...) y luego el mundo académico (...) conducible a la creatividad e innovación, podría serlo mucho [profesional 10]*

*(...) cuando me refiero al arte (...) también a **cuestiones gráficas, pintar, escultura, diseño, arquitectura, tecnología aplicada** (...) todo lo que sea crear arte para consumir y objetos, diseño arquitectura, música, cine, está llena de gente creativa (...). Por desgracia (...) en este país, a diferencia de otros (...) todos los ministerios (...) los puestos de Director General (...) de arte y cultura, son puestos políticos (...) no profesionales (...) es así en muchos países. (...) ¿Esa persona que sabe de arte? (...) en muchos países se contrata a personas, por supuesto la política lo filtra todo (...) no se contrata a una persona afiliada al partido político que ha ganado las elecciones del ayuntamiento (...) para un cargo en el cual no tiene ninguna experiencia, no es profesional (...) me refiero también a estos recursos (...) pueden (...) tener factores políticos seguros. (...). Una persona realmente creativa a lo mejor hubiera encontrado la forma de unir estos dos valores (...) [recursos y cultura] [profesional 10]*

*[¿Cómo conseguimos que la educación sea innovadora?] Cuando se fomente la espontaneidad y la creatividad. (...) si los maestros van cambiando (...) van saliendo de la universidad con esta concepción sí. Pero es muy difícil porque (...) nuestra generación ha tenido una educación muy castradora, muy limitada. Lo que tenemos es que (...) abrir la mentalidad y permitir que las personas que estamos formando (...) sean libres y espontáneas y no estén vinculadas solo en la teoría o lo que está escrito en los libros. Que tengan más experiencia y más libertad en el aula. (...) la familia (...) la libertad y el valor que le den a las aportaciones del niño. Pero el primer lugar que empieza a castrar y manipular la creatividad, a dirigir, es la escuela (...). Que exista un lineamiento es muy difícil porque la sociedad es muy plural y se va formando de acuerdo (...) la demanda de la formación de quien está ahí. Las personas son muy distintas las unas de las otras. (...) yo creo que la base (...) de una escuela (...) más libre para el niño (...) le va a dar la base para ser libre en su pensamiento. La universidad también, quien va a determinar cómo va a estudiar y cómo va a ser en general es la propia persona, el (...) individuo. (...) depende de la orientación que tenga (...) de donde vaya [profesional 13]*

*(...) lo que pasa es que la universidad es mucha teoría y nada práctica. **Los empresarios necesitan de práctica.** (...) esto es un problema que ha ido viniendo con los cambios del perfil profesional (...) que exigen (...) una formación universitaria o superior, máster o algo así, ero quien hace una carrera universitaria (...) en general no tiene la práctica. Y quien tiene experiencia en general no tiene una carrera universitaria porque tampoco tiene tiempo para eso (...). (...) pero tú haces un máster y haces práctica ¿tú crees que con eso ya tienes la experiencia para ser contratado y trabajar? (...) los dos primeros sean básicos de teoría y los demás la posibilidad de práctica (...) para poder atender a una persona o atender en una clínica, nosotros teníamos que hacer terapia para poder ver cómo era también. Y la clínica de la escuela nos facilitaba todas las líneas de psicología más importantes. (...) aquí [un país europeo] salen más formados en teoría que las otras universidades [un país de Sudamérica] pero salen con menos base práctica para trabajar [profesional 13]*

*(...) [la educación] es un problema que tenemos y es muy fuerte (...) mucha gente paga su universidad, se endeuda y después terminan (...) sus estudios que (...) no conducen a nada (...) hay carreras que [la gente pagó por ella, pero el país tiene demasiados] aquí no se necesitan (...) además*

hay un problema de información (...) que es cambiante necesariamente (...) no un problema que no tenga solución (...) hay aproximaciones (...) como saber qué se va a requerir, qué tipo de profesional se va a requerir para el año 2025 por ejemplo (...) en 8 años más tengamos ya personal formados en algo y (...) con cierta experiencia (...) en parte es la creatividad, la innovación, del emprendimiento bien definido (...) [que se pueda informar desde las investigaciones, desde la academia que se va a necesitar, que vienen nuevos tiempos y que se precisa ser competente socialmente, más creativos, más innovadores, pensar diferente, que pueda ser capaz de tomar su vida en sus manos indistintamente de que al estado le corresponde la responsabilidad que le corresponda] es mucho más útil que saber que vamos a necesitar menos dentistas, menos odontólogos (...) pero además, que en algún momento, estos tomadores de decisiones sepan que estas cosas hay que leerlas (...) que hay que tomarlas en cuenta en los diseños, en las miradas a futuro (...) es la oportunidad que da esta información procesada [profesional 19]

(...) quizá (...) paradójicamente las necesidades del mercado (tanto la cuestión financiera como las simples demandas del público en cuestiones de arte, diversión, entretenimiento, ideas) (...) la demanda social mueve las empresas (...) muchas organizaciones (...) no existe este tipo de demandas (...) aunque esto cambia (...) porque hay padres que ya exigen (...) tienen como valor para la educación de sus hijos el desarrollo de la creatividad y la innovación (...) muchos padres no lo tienen (...) o les parece que es de ciencia ficción (...) incluso en la universidad (...) se habla de creatividad e innovación (...) los llevas para que te los guarden y para que te los disciplinen (...) para que les impartan muchos conocimientos (...) y no se refuerza la innovación en las escuelas (...) porque no hay un factor demanda (...) como puede haber (...) por ejemplo (...) en las universidades mismas (...) porque la empresa privada o pública muchas veces utiliza los conocimientos de la universidad para crear nuevas empresas y nuevos programas (...) [profesional 10]

(...) se está discutiendo, se está tratando de avanzar (...) aunque también ha habido cambio de gobierno, pero se venía también con el gobierno anterior, esto de (...) mayor repercusión del trabajo educativo en general, a nivel comunitario. (...) lo que yo veo en las reuniones que he tenido (...) lo que se trata de enfatizar (...) no solamente el nivel teórico (...) sino cada vez más se nos piden criterios de evaluación de en qué medida eso fue aplicado para resolver algún problema en la comunidad (...) tanto en el nivel primario de educación (...) cómo la escuela ha logrado (...) el tema de la llegada de los recursos (...) en qué medida esas habilidades y capacidades que estamos formando ayudan a través de la extensión universitaria a resolver distintas problemáticas [pone el ejemplo de tres programas de intervención que se están aplicando desde la universidad en relación al mobbing o acoso laboral] (...) se generan como pequeñas etapas o estancias de intervención para intentar resolver las distintas demandas que realizan las organizaciones (...) intervenir para la mejora del clima de trabajo (...) intervenir en problemas y asesorar el acoso laboral (...) distintos temas de desarrollo de habilidades (...) entrenar la inteligencia emocional [profesional 6]

(...) como es una **necesidad** se está tratando cada vez más de darle importancia o enfatizar (...) la **necesidad de las organizaciones y el contacto con la comunidad**, transferencia a la comunidad. Tanto desde [el ámbito de la investigación como desde el académico] se está trabajando (...) en la necesidad de lo que se llama la **transferencia a la sociedad** (...) en la **aplicabilidad** de lo que (...) hacemos que favorece o ayuda a **objetivos comunales de colaboración de cooperación** (...) innovar o **contribuir al cambio social, la responsabilidad social** o lo que se llama una transferencia a la comunidad [profesional 6].

(...) estos procesos de cambio se le está dando cada vez más importancia y relevancia (...) en lo que llamamos actividades de extensión (...) universitaria. En qué medida lo que se da, llega a la comunidad y evaluarlo. En este momento es toda una discusión en el Consejo de Investigaciones (...), de tratar de ver efectivamente si los científicos que se forman son a los que se consultan para resolver problemas de la sociedad y la comunidad. Se está tratando de afianzar cada vez más esa responsabilidad social [empresa], transferencia (...) innovación social. (...) pero son diálogos y negociaciones digamos no

*They didn't know it was impossible so they did it*

*siempre fáciles. Pero se intenta evaluar a las empresas por este nivel de responsabilidad social, en qué medida apoyan o contribuyen, aunque sigue siendo bastante controvertido [profesional 6]*

*(...) empecé en calidad total (...) las empresas que estábamos trabajando [en Sudamérica] estaban mucho más adelantadas (...) las empresas [España] hace pocos años que están contratando psicólogos en [algunos países de Sudamérica] es como EEUU. (...) yo creí que los recursos humanos de la empresa siempre ha sido responsabilidad de los psicólogos (...) la concepción de contratación es distinta. (...) he visto en [un país europeo] el autoritarismo por parte de los jefes porque los recursos humanos que contratan tienen una vocación completamente distinta a la de un [humanista] al contratar. (...) la diferencia (...) entre creatividad e innovación va por ahí (...) cortan la creatividad. (...) si tú sigues lo que yo quiero (...) estas bien para la innovación (...) si no, por mucho que seas el mejor, tu no sirves. (...) he visto en [un país europeo] gente ser dimitida de la empresa por ser mejor que el jefe. Por trabajar e innovar más. En [otro país europeo] no sucede (...) son vecinos. En [país Sudamericano] tampoco. (...) hay otras empresas en [país sudamericano] que son (...) pequeñas con una cultura distinta, patriarcales. Y la innovación (...) muy vinculada a deseo de mando. Hay de todo [profesional 13]*

*(...) para trabajar la integración de la sociedad en el puesto de ingenieros y químicos para integrar la empresa (...) integración de puestos de trabajo por la diferencia cultural (...) acuerdo (...) primeramente 50 trabajadores a nivel de ingeniería para crear la empresa misma de la nada (...) los proyectos llegaban hechos. Llegaron los técnicos (...) para enseñar [al otro país] a hacer el montaje. Luego (...) 200 personas para trabajar porque (...) no se daba abasto. Para muchas cosas han necesitado ayuda y han pedido (...) otra vez. Esto también ha creado un gran problema en la propia empresa entre los empleados porque (...) no vinieron con contrato fijo sino (...) contrato de seis meses renovable por otros seis, entonces cobraban mucho. (...) esto causaba muchos problemas. (...) era en conjunto (...) era un convenio entre las dos empresas. (...) eran más cualificados (...) muchos han preferido quedarse que volver por la calidad de vida y el estatus [otro continente]. (...) la mayoría tenía un nivel medio (...) [profesional 13]*

*(...) un tema que nosotros detectamos muchas veces como diagnóstico es que hay cierto desconocimiento que tiene que haber y tiene que haber entre la **aptitud y la actitud**. (...) la **creatividad y la innovación o el "pensamiento complejo" están muy asociados con el tema de la actitud**. (...) una forma que nosotros hemos tratado y hemos intervenido para favorecer o facilitar los procesos de innovación, es tratar de menguar, por un lado (...) esto yo lo asocio con mejorar o **reducir los obstáculos a las innovaciones**. (...) hemos encontrado que muy pocos enfatizan solamente (...) hay que entrenar y ya (...) puedes entrenar y (...) tener una actitud desfavorable hacia un líder o lo que fuera (...) o a la inversa, quedarse solamente en el mero actitudinal y no pasar al ámbito de lo **aptitudinal de capacitación**. Una fórmula para mejorar o reducir los obstáculos a la innovación es eso de equilibrar la dimensión actitudinal y la aptitudinal. (...) otro problema (...) es el **exceso que se le ha dado al factor creativo de la innovación constante o continua**. (...) se confunde el pensamiento complejo con el pensamiento simple o la innovación con la ejecución (...). (...) por eso vienen también las enfermedades laborales, de que uno tiene que estar creando e innovando continuamente. Abandonar la planificación, las tareas y la ejecución y el exceso en la creatividad y la innovación. (...) donde es importante [trabajar] también [es en] el **entrenamiento del líder**. En eso se confunde la gente rápidamente. Cuando les preguntas, vienen a decir que el pensamiento, la creatividad y la innovación vienen a reemplazar a (...) hay que enfatizar más que son necesidades complementarias y si no te enfermas o vas a la ineficacia. (...) dónde hay que intervenir [profesional 6]*

*(...) creo que el cambio organizacional es complicado y es difícil (...) se solapa un discurso sobre la innovación con una práctica (...) que implica un cierto compromiso de las personas con el trabajo (...) con crear algo nuevo, de compromiso con la empresa (...) en un contexto en el cual la precarización del trabajo es muy importante, el aumento al rendimiento del trabajo es muy importante (...) si se pueden tomar algunas medidas de refuerzo (...) agobiar menos a la gente con correo electrónico, dejarle más autonomía en el trabajo, cargarlo menos de exigencias, no insistirle tanto con la presión (...) va a*



generar un mejor funcionamiento en la organización y puede ayudar si se enfatiza la creatividad en temas de innovación (...) [pone el ejemplo de algunos cambios que se han realizado en los últimos tiempos en los bancos, disminuyendo la gente que va a las sucursales y aumentando aquellas cosas que puede hacer cada uno on line] (...) han transformado (...) en gente mucho más innovadora porque tiene que crear cosas con un desarrollo tecnológico mayor (...) un trabajo mucho más estresante que está cayendo en un ambiente en el cual la gente sabe que le han colado la preferente, que le van a vender cosas que no entienden (...) facilita la innovación, la creación, pero degradando el clima laboral y la relación con los usuarios (...) hay que mirar los pro y los contra (...) hay una visión un poco ingenua (...) es verdad que los factores que favorecen el bienestar son los que favorecen la innovación (...) no creo que esté tan claro (...) que el proceso de innovación siempre favorezca el bienestar [profesional 2]

(...) vivimos en un mundo muy complejo y obviamente afecta a las empresas (...) dos temas que destacan [y sus políticas] Trump (...) y Brexit (...) son momentos de incertidumbre (...) haya quien se paralice (...) quienes se arriesguen (...) y habrá quienes prefieran esperar que pase el momento. A mayor información (...) y que los líderes estén de acuerdo (...) busquen nuevas formas de relacionarse con las personas (...) no debería de ir hacia atrás (...) hoy más que nunca (...) más de transparencia (...) al haber filtración de esa información profunda (...) hay gente que quisiera cambiar (...) hacer las cosas diferentes (...) al menos hay que buscar la forma (...) un desafío está en conseguir relacionar[nos] con los demás a nivel mundial [apertura] (...) formas de comunicación (...) y competencias [habilidades] [profesional 4]

(...) sí, los cambios en el mercado siempre van a impactar en los procesos y en los productos que se esté hablando. Hay ciertos sectores (...) donde los cambios se dan mucho más rápidos que otros. (...) el cambio en la incertidumbre es una constante de empresas de TIC de tecnología, de software (...) pero no se maneja el mismo grado de cambio e incertidumbre en una empresa que produce leche (...) entonces depende del producto o servicio que estás ofreciendo y el grado de presión que ejerce el cambio y la incertidumbre. No significa que no exista para todas (...) pero existen niveles y de diferente manera la presión (...) con otros enfoques (...). Pero en términos generales el cambio y la incertidumbre (...) afectan lo que hace la organización y esto atañe por supuesto a todas las funciones y a la innovación que se vea requerida de hacer en función a esos cambios que vengan [profesional 15]

[Los factores favorables a la creatividad e innovación] se hacen más urgentes inclusive como valor social (...) educar a la gente para la incertidumbre, la toma de decisiones, cambiar percepciones, ser creativo e innovador supone cometer errores, que la empresa y la organización te de espacios para cometer errores, darle una vuelta al tema de la incertidumbre como retos, desafíos y no algo negativo [pone el ejemplo de que así se ve en EEUU] [profesional 16]

(...) una forma de creatividad es la incorporación de cosas nuevas a las que ya existen. (...) creo que la solución a todos estos factores negativos políticos, económicos y de incertidumbre lleva a soluciones en los que uno reflexiones sobre lo bueno que tiene y aporte cosas nuevas, pero que no se abandonen. Por ejemplo, cuando hablamos de globalización (...) se habla también de localización (...) cómo el local puede incorporar cosas, cómo lo global adquiere una forma diferente en cada local donde llega (...) a la adquisición de algunos valores nuevos, ya sean occidentales o universales (...) que se integran con los ya existentes a la localización y bien gestionada creo que puede llevar a soluciones interesantes (...) cuando la gente hace simbiosis, híbridos de lo viejo y lo nuevo, encuentras también mucho rechazo, porque hay gente que es purista (...) no me hagas híbridos culturales que me incomodan y me llevan a esa sensación de que se está contaminando algo (...) es interesante (...) estudiar y entender cómo la gente reacciona a la innovación [profesional 10]

(...) no creo que afectan creo que favorecen. Porque es la incertidumbre la que crea momentos de estrés y estos momentos son más favorables para la innovación. (...) depende de la resiliencia que tú tengas para evidenciar estos momentos de estrés, tú serás capaz de innovar para seguir adelante para diferenciarte de los demás. (...) la innovación en ese sentido va vinculada al nivel de estrés transformado en resiliencia. (...) el trabajador no tiene resiliencia (...) o no tiene ganas de cultivar, él se paraliza y no

*They didn't know it was impossible so they did it*

*da un paso adelante. Se queda en el pasado buscando los momentos de certidumbre e intenta repetir lo que hacía antes que le traía beneficios. (...) puede ser una consecuencia del estrés, pero la innovación no creo que cause un estrés. Causa aprehensión o incertidumbre. (...) si el trabajador no tiene riesgo de perder su puesto de trabajo, no necesita resiliencia, pero si tiene ahí por un pelín de perder su puesto de trabajo, la resiliencia es importante para seguir e innovar y conservar su puesto de trabajo o conquistar uno nuevo [profesional 13]*

*(...) cuando se tiene la sensación de que uno está metido (...) hay un movimiento de ganancia (...) alguien está ganando con esto (...) hay (...) una necesidad de ponerles un cierto clima (...) más allá de las organizaciones (...) certidumbre para mucha gente (...) no es que sea resistente al cambio, pero si el cambio le produce esta incertidumbre (...) tiende a paralizarlo. Hay gente que (...) al percibir que viene el cambio hace todo lo posible por buscar y vivir la incertidumbre (...) supongo que será corporal así como de movilizar la adrenalina (...) creo que la cantidad de gente que le tiene mucho temor a la incertidumbre es alta (...) y cuando esa sensación (...) se va instalando en algún espacio sea región, país, organización, hay mucha gente que no lo pasa bien porque se paraliza (...) hace que la gente se sienta menos invitada a innovar (...) crear (...) por suerte hay un grupo de resistentes. (...) hay resilientes que somos capaces de creer que las cosas pueden cambiar (...) a mejor, que si de hecho las condiciones son tremendamente inciertas es todavía más fácil cambiar, pero es un grupito digamos (...) como tener una mirada distinta (...) creo que en esa creación de incertidumbre es muy fuerte la prensa por ejemplo (...) estos nuevos mecanismos de comunicación (...) youtube, toda esta tecnología (...) dentro de los twitter que lo único que hace es enviarte mensajes para producirte incertidumbre (...) [profesional 19]*

*(...) mi limitada experiencia (...) se está manejando a nivel mundial (...) las organizaciones a través de sus equipos de trabajo y como empresa (...) pueden incidir en las decisiones a nivel regional (...) primero a nivel de donde están insertas (...) ya no solamente es necesario que funcionen bien y que saquen (...) para competir a nivel internacional, también es necesario unirse (...) tomar decisiones más arriesgadas (...) hay que encontrarle la vuelta [profesional 4]*

*(...) la creatividad viene directamente asociada al ingenio (...) la inteligencia práctica en términos de ayuda psicodinámica del trabajo. (...) efectivamente el desafío, la creatividad el pensamiento complejo es una necesidad (...) las características del contexto actual que tienen que ver con los mayores niveles de complementariedad, con una mayor contextualización en el análisis de las realidades y el cambio de paradigma (...) mayores niveles de afrontamiento y (...) manejo de la incertidumbre. (...) estos cambios de comportamiento organizacional y de trabajo, tienen que ser [realizados] por personas expertas o formadas en la intervención (...) como agentes de salud interviniendo en ámbitos laborales y de trabajo; probablemente por un equipo interdisciplinarias que tenga algunas características macro y otras micro (...) se necesita ser (...) entrenado para trabajar en comunidad (...) una mirada mucho más de la ergonomía, que se sirve de los conocimientos (...) tanto para intervenir en los espacios físicos como en los factores de higiene y también de profesionales que puedan intervenir en las motivaciones y las capacidades, equipos interdisciplinarios formados para eso [profesional 6]*

*(...) hay mucho (...) discurso de innovación y formación para la innovación, pero no se evalúan y aplican concretamente (...) creo que lo que habría que intentar hacer es (...) mucho más vinculado a la práctica, con actividades mucho más específicas, luego se apliquen completamente y que se evalúen (...). (...) que la gente tenga menos narcisismo institucional y que tenga objetivos más realistas y evaluables (...) en un ambiente en el cual a la gente la remuneran por tener buena reputación y por demostrar que es el que lo ha hecho mejor pues es complicado (...) queremos hacer A, B, C, no somos capaces de hacer D,E,F,G, porque no nos da, no tenemos los recursos es irreal (...) vamos a hacer solamente A,B,C (...) lo vamos a hacer con esto, esto va a implicar estos costes, estos beneficios (...) y va un gerente que funciona así lo terminan echando (...) [profesional 2]*

*(...) yo trabajo en evaluación, entonces como tú comprenderás a mí lo primero que me viene a la cabeza es la necesidad de hacer una evaluación del impacto de las decisiones que se toman dentro de las prácticas y los valores que siguen adelante o qué valores subyacen ante determinadas decisiones o*

qué intervenciones se hacen en determinados momentos (...) qué impacto (...) qué áreas de mejora son los programas y qué áreas de dificultad son las (...) surgidas (...) no tiendo a pensar que hay una intencionalidad sino por lo que tendría razones ese análisis de la cultura organizacional (...) pues no se lleva adelante (...) se prescinde un poco de él [profesional 12]

(...) hay un tema con respecto de las evaluaciones estandarizadas sistemáticas, tanto en la educación como en todas las prácticas (...) evaluar si se obtienen ciertos objetivos es importante, ahora una obsesión por la evaluación y por la evaluación estandarizada es contraproducente (...) muchas veces porque la evaluación toma el reemplazo de (...) se hace evaluación diciendo que eso está demostrando que se tiene calidad y que se va a innovar (...) cuando es una actividad meramente digamos formal (...) una de las cosas que hacer es disminuir esa obsesión (...) y hacer una evaluación mucho más realista y pegada a la tierra (...) si es coherente con el proyecto (...) si funciona (...) si el proyecto se desarrolla, si es suficiente (...) llegar a bajar 50 (...) 35 no es tan importante como [si lo realizado] es coherente, realista y funciona entonces es una evaluación más minimalista (...) en algunos de los mejores sistemas de educación como en [un país Europeo] la educación es muy minimalista, prácticamente no hay evaluación (...) y muchos de los lugares que funcionan bastante mal en educación como [un país de América] tiene a la gente rematada con evaluaciones (...) a veces, la evaluación (...) se hace de una forma que no redunde de forma acumulativa ni constructiva (...) y (...) se utiliza como un reemplazo a un cambio real (...) eso no lleva a ninguna parte [profesional 2]

(...) hay poca gente, muy pocas organizaciones que saben aprovechar esta incertidumbre (...) algunas empresas aprovechan estos períodos (...) para nosotros unas empresas buenísimas son las mineras (...) como ha decaído algunos toman unas medidas y echan gente y otros aprovechamos que tenemos más espacios de tiempo y desarrollamos a estas personas (...) son los menos los que hay, eso está claro [profesional 19]

(...) la literatura y las evidencias empíricas son muy claras en ese sentido. Las empresas que sobreviven a las crisis generalmente es porque utilizan la información y la innovación en la presentación de lo que hagan (...) de su producto, de su proceso, de su servicio. Información en cuanto a no son ajenas a lo que está pasando, es que están al pendiente de las tendencias, de lo que los clientes ahora piden, y no cierra los ojos a esa situación. Y entonces se ve beneficiada (...) creo que también (...) en el inter (...) hay muchas que fallan o pierden el rumbo (...) dicen por ahí que tus éxitos pasados no garantizan tus éxitos futuros (...) a veces te duermes en los laureles. Y una crisis pues, saca a la luz todas las cosas que no hiciste [profesional 15]

(...) qué es lo que se hace en realidad, cómo se articula eso en el sentido de las normas (...) y cómo se guían la toma de decisiones (...) la gente podemos tener todos muy buena intención (...) no se fundamenta en las intenciones (...) creo que hay un concepto que puede ser bienvenido que es la coherencia (...) si tú quieres que la gente se implique sobre unos parámetros (...) que tiene el espíritu de la innovación o promueven la innovación tendrá que ser coherente articulando otra serie de cosas (...) entonces tendremos que ver (...) lo que prima o donde se ubica la gente o el marco normativo inclusive donde se va a ubicar esa gente (...) creo que hay un nivel que es el del conocimiento, el de la idea, el de las palabras, el de teoría, el de discurso y luego hay otro (...) que es el del área cotidiana y de [cómo] cómo realmente funcionamos. (...) hay veces que tenemos un discurso de la universidad del siglo XXI casi colindando con la entrada en el siglo XXII y otras que manejamos nuestro funcionamiento (...) si en realidad sigue siendo una universidad del siglo XX (...) a veces es del siglo XIX [profesional 12]

[Las organizaciones] están diseñadas para responder a problemas del siglo XX viviendo en el siglo XXI sabemos qué es lo que está pasando, pero el diseño de prácticas organizacionales está desarrollado para una sociedad más industrial que del conocimiento [profesional 16]

(...) es que no es la rigidez ni la falta de inteligencia, es la **ausencia de otros tipos de inteligencia**, es un cambio de paradigma (...) **incorporar nuevos paradigmas en la concepción de inteligencia** (...) por eso estamos hablando de **inteligencia emocional** y por eso se habló de otros tipos de

*They didn't know it was impossible so they did it*

*inteligencia que luego no tenían nada que ver con el desarrollo o la eficacia profesional del adulto, que ya lo dijo Gardner en la década del 80. (...) el problema es que la rigidez (...) viene asociada (...) [a] una inteligencia pensada en términos unitarios. Para reducir la rigidez hay que **incorporar esas otras miradas o conceptos de inteligencia**. (...) **entrenar** la inteligencia emocional reduce la rigidez. (...) equilibrar el tema de las aptitudes necesarias para poder enfrentar estos nuevos retos o desafíos de innovación. (...) el pensamiento complejo o creativo es una actitud (...) favorable a esto de tomar atajos, a esto de pensar fuera de la caja, pero hay que entrenar (...) el no miedo a tomar atajos y (...) de salirse de los caminos o las recetas conocidas y probar nuevas recetas. (...) la gente rígida tiene pánico a eso y no lo acepta, lo vive con mucha ansiedad y se enferma [profesional 6]*

*(...) compartirlas (...) información (...) de fuera de su ámbito (...) en el momento que uno se convierte en experto para algunas personas esa palabra "va a misa" (...) los expertos (...) sesgos (...) tanto igual o en el ámbito científico que los legos (...) tomar conciencia (...) formarse [al respecto] (...) siempre voy a estar aprendiendo (...) poder [ser] cada vez más experto en la medida que (...) puedo ayudar a otros (...) me permito dejar[me] ayudar también [se aprende de los otros y con los otros] [profesional 4]*

*(...) **el buen clima emocional y una visión positiva implica cierta estabilidad en la organización** (...) **saber aceptar riesgos e incertidumbre** (...) **dar un horizonte de esperanza y confianza** (...) [profesional 2]*

*(...) tengo la sensación de que (...) no hay una decisión que sea determinante (...) el proceso puede ser bastante más complejo (...) creo que hay una **trayectoria**, es una **cuestión de enfoque** (...) se puede corregir o modificar (...) por eso te hablaba de lo que es la evaluación de impacto (...) el asunto es que exista esa visión, de análisis, de diagnóstico, de mejora. ¿Cómo ayudar? Lo deseable sería **que se parta desde otros valores diferentes** (...) el tema es si **solo nos vamos a centrar** en que opinen los expertos y aporten los expertos pues evidentemente es más difícil cambiar de perspectiva no [profesional 12]*

*(...) pues ese es un buen deseo (...) que uno tiene como investigador (...) que quieres que lo que tú haces y descubras le pueda servir a mucha gente (...) pero de lo que tú estás hablando es la técnica de la administración [profesional 15]*

*(...) es una cuestión muy difícil de contestar. Porque los mandos intermedios y superiores, como la mayoría, tienen una **visión más financiera**. Para ellos no les interesa hacer convenios con las universidades. A ellos **les va a molestar** porque esto va a tomar tiempo (...) es dinero. (...) si es una necesidad, hacerles ver (...) crear una necesidad es hacer una investigación de innovación en la propia universidad (...) porque la empresa no va a crear esta necesidad en ella, de tener una persona líder en prácticas, 10-15 personas en prácticas que le retrasen el servicio y quitar la atención de los trabajadores. En realidad, desde el punto de vista de cómo funcionan hoy la mayoría de empresas, solo va a molestar. Entonces tiene que partir de la propia universidad. Estudiar la cultura de cada empresa y crear una necesidad a través de esta propia cultura empresarial. [profesional 13]*

*(...) lo mismo que les pasa a las personas (...) es lo que le pasa a los estados, **los tomadores de decisiones necesitan tener ciertas variables** (...) pensar que estos elementos (...) tienen que estar **de alguna manera integrados** (...) y que puede resultar a un nivel más global, más preciso (...) uno tiene la sensación [de] que los tomadores de decisiones están pensando en elementos muy parciales, muy imprecisos (...) cuando lo quieren hacer ya es tarde (...) [pone algunos ejemplos de una catástrofe que sucedió en su país] (...) hay muchas cosas que se tienen que hacer de manera planificada (...) países o agrupaciones de países necesitan trabajar en conjunto (...) cuándo nos vamos a poner de acuerdo los que estábamos (...) como hacer un muro que no deje pasar al otro lado (...). (...) se va moviendo la complejidad del nivel normas, pero (...) los presupuestos se hacen todos iguales [a distinto nivel] algunos más grandes (...) pero el principio base (...) [es] que hay que ayudar a descubrir para que lo*

sepan todos. (...) aquí (...) desde el gobierno que haya (...) habrá un grupo inmenso que está de acuerdo, pero no sabe nada [profesional 19]

(...) **la importancia de la escucha activa** (...) **hacer grandes procesos de escucha** (...) o el tema de los **grupos de discusión, los focus groups** (...) pero no tenemos que olvidar otra serie de **técnicas** que podamos usar de una forma o una manera mucho más rápida, sin tanto trasfondo (...) sin tanta profundidad (...) yo artículo en bastantes **procesos de encuesta** (...) a mí una cosa que me preocupa mucho es el tema de la **tasa de respuesta** (...) pero una cosa que me preocupa mucho más (...) **qué se hace con la información que se recoge** [profesional 12]

(...) hay que fomentar más el logro de la creatividad y de la innovación (...) hay experiencias en la guerra de (...) con escasos recursos, haber apelado a la creatividad e innovación de gente que ni siquiera uno tenía en mente que podía darles solución a cuestiones (...) de poner en funcionamiento un armamento que había interrumpido por el uso hasta las estrategias de supervivencia por falta de alimentación y escasos recursos. (...) ahí es donde logró más herramientas de supervivencia el que era menos metódico (...) que a lo mejor el que (...) más logros (...). Una enseñanza que arrojan los resultados a trabajar sobre eso donde [los alumnos] perciben una falta de recompensa a la creatividad [profesional 5]

Yo no tengo tiempo, es sobre todo un problema de capacidad, es el problema que tiene todo el mundo dentro de la empresa (...) liberar tiempo y recursos para que la gente que quiere avanzar ese proyecto (...) pueda. Cambiar a hacer artículos [de primer cuartil a realizar aquellos] que puedan ser diseminados a un nivel más popular. [Otro] Por ejemplo uso de blog, consorcios de investigación, ser parte de unos proyectos diseminados, no es nuestra tarea implementar, otra gente debería hacerlo, pero multidisciplinar [sí que debe existir naturalizar] y practicante de multipraxis como implementadores [ya que] la innovación [se da] en las fronteras entre la práctica y la teoría. (...) no creo que los académicos tengan que implementar, pero hay una necesidad de construir puentes, hay que convencer al sistema de que este tipo de prácticas es tan importante o es tan válida como la que trae la publicación de un artículo científico en una revista de primer cuartil. [Por ejemplo] un estudio con Unesco que lo diseminó fue un libro que tuvo impacto a nivel social, la [organización] lo valora tanto como un artículo o dos en revistas de alto impacto, hay un incentivo para que esto salga (...) pero aún no está en marcha (...) la empresa tiene que diseñar sus prácticas de promoción en relación a ello [propone la lectura *Minority influence* (Moscovici & Mugny, 1983)] [profesional 16]

(...) indagar si esa empresa tiene un plan estratégico, cuáles son los objetivos, cuál es el modelo de negocio, cómo hacen la identificación de necesidades de formación, qué metodología utilizan en los planes, cómo diseñan los objetivos de formación (...) hasta el final. (...) una serie de apartados que definen lo que es (...) un diseño y una planificación estratégica de la formación (...). (...) como profesional si te preguntasen ¿qué dirías tú? ¿para qué (...) está sirviendo la formación en este país? (...) no (...) para que las empresas generen innovación para ser más competitivas en el mercado internacional. (...) [profesional 3]

(...) una persona que tiene experiencia, un técnico que vaya y esté ahí con el profesor (...). El profesor sabe cómo dibujar, pero no sabe lo que necesita el mercado. Y muchas veces no sabe el perfil de la persona (...) para hacer determinadas cosas. El técnico sí que sabe. Entonces impartiendo la clase los dos juntos, se unen la experiencia con la práctica y forman mejor al estudiante. Hemos tenido muchas buenas experiencias con esto y mucha gente (...) que sigue trabajando [profesional 13]

(...) se pueden formar un equipo de trabajo para la conservación (...) y formar un equipo de trabajo para la innovación (...) pensamiento simple, pensamiento complejo, actitud y aptitud; está el tema de la asociación directa de que el equipo de trabajo trae innovación. (...) un equipo de trabajo puede estar preparado para la conservación, mientras que el equipo de innovación necesita otras habilidades y propone (...) otros objetivos y otras capacidades [profesional 6]

*They didn't know it was impossible so they did it*

(...) respondiendo a este inventario (...) considero que soy competente para el trabajo en equipo. [Los cadetes, solo el 34% contestaron que eran competentes]. (...) porque lo que se busca es (...) un líder que pueda responder a una estructura jerárquica, piramidal, que responda a normas, donde hay poco espacio para la innovación y la creatividad excepto cuando uno empieza a transitar en determinados roles dentro de la carrera puede ser más innovador o creativo (...) no hay mucho espacio para el innovador o creativo en algunos ámbitos dentro de la organización. O puede ser investigación y desarrollo (...) si no, difícilmente se puede ser innovador y creativo (...) está todo muy normado, todo con procedimientos ya pautados, con directivas que emanan de los niveles más altos (...) se orienta más al equipo de trabajo que al equipo de innovación. (...) durante el trayecto formativo van a desarrollar herramientas del equipo de innovación, pero difícilmente después las pueden aplicar a la carrera y van a tener que estar más atados a un equipo de trabajo [profesional 5]

(...) he estado en grupos que trabajan entre sí, pero todos los requisitos de independencia, de formación, una estructura diferenciada y ordenada [no]. (...) vengo trabajando en grupos de investigación ya desde el 89 (...) pero todo ha sido mucho más caótico, mucho más difuso, ha habido formación (...) hemos trabajado entre 5, 8 o 10 personas (...) pero en toda ésta explicitación de roles diferenciados, complementariedad (...) más bien era como (...) una montonera (...) pues ¿quién era el líder? El que iba más adelante, punto ¿quiénes seguían? Los que no se caían del caballo, lo digo en plan de broma, pero no había (...) ni definición de rol, ninguna de esas cosas (...) creo que hay que mirar si esto es eficaz (...) que el equipo de trabajo es más eficaz (...) creo que en realidad (...) depende mucho del clima emocional, si esto no existe pero la gente tiene más o menos claro y está contenta con lo que está haciendo y hay buen clima, seguramente las cosas funcionarían (...) que le den formación, que les digan cuál es el objetivo (...) que son interdependientes (...) cuál es la carga para cada uno y aunque tengan todo eso, no va a funcionar (...) muéstrame un equipo que funcione así (...) a nivel de lo que yo conozco (...) que son grupos de investigación (...) no conozco ninguno así (...) aún la gente de grupos muy buenos (...) como los [país de América] (...) el funcionamiento también es más confuso, es una cosa más vertical no hay tanta relación, los roles están claros pero no tan claros (...) dos ideales de grupo de trabajo que no he visto [pone el ejemplo de profesionales que defienden el postulado de equipos de trabajo e innovación en la institución pero que no han sido capaces de trabajar juntos] (...) ni siquiera lograron hacer un trabajo conjunto coordinado, cuando eran el grupo de trabajo (...) que hacía dinámica de trabajo, se formaba en eso (...). Lo que pasa es que los psicólogos (...) piensan demasiado en su ombligo (...) agregan algo más pero me da la impresión que los problemas serán similares [profesional 2]

(...) es que en realidad depende de los objetivos del equipo (...) el equipo de innovación es todo lo que has dicho de un equipo más la innovación. (...) la base es el equipo. (...) estuve en ingeniería técnica como facilitadora para la creación de equipos para la implantación de la calidad total, conseguimos la Q de plata. (...) la mayor dificultad es la inflexibilidad de la gente. Es querer tener la última opinión. La falta de apertura a escuchar a los demás (...) [profesional 13]

(...) me parece que es clara, que marca perfectamente la diferencia y no le veo mayor problema [profesional 15]

(...) personas que traen consigo un repertorio de características, habilidades y competencias conceptuales que son distintas. (...) en un equipo tiene que haber una complementariedad (...) de conocimientos, de habilidades, de percepciones distintas, de mirar un mismo proyecto (...) una interdependencia (...) un equipo de trabajo tiene que establecer un esquema de competencia de cada una de las personas pero tiene que haber una complementariedad (...) sino solamente somos un grupo de personas que trabajamos en un mismo sitio (...) una tarea que estamos todos implicados (...) asegura un objetivo común y que nos da una interdependencia que llamamos tarea y una dependencia de resultado (...) si tú no trabajas bien yo no puedo hacer mi trabajo y eso de alguna manera tiene una consecuencia (...) al resultado. (...) conflictos de tarea (...) podemos no coincidir en la manera como pensamos [pero si] cómo debemos llevar a cabo la tarea. (...) estimula la argumentación, la superación

y el intento de encontrar una forma consensuada sobre lo que debemos hacer. (...) el conflicto interpersonal (...) control emocional, regulación emocional (...) inteligencia emocional (...) si no conseguimos manejar bien los conflictos interpersonales seguro que va a tener impactos negativos en esa complementariedad que es fundamental para el resultado de un equipo de trabajo. (...) la preocupación central es el proceso (...) cómo se da el trabajo y cómo es el resultado del trabajo. (...) un equipo de innovación tiene un compromiso con la innovación (...) y como la innovación es algo muy complejo, entran ahí otras cuestiones (...) ahí está qué entendemos por innovación, no son las tareas. (...) cómo podemos desarrollar tareas que nos lleven a innovación. (...) es preciso estimular la creatividad (...) un equipo que tiene un buen desempeño (...) ese resultado no necesariamente resulta innovador (...) puedo trabajar bien en equipo y funcionar bien, pero nada es creativo, nada es innovador. (...) hay una complejidad mayor, la habilidad que se tiene de promocionar, utilizar técnicas, en el contexto grupal (...) [profesional 18]

(...) la gente que trabajó en temas vinculados a la calidad, que muchos de ellos trabajaron con el tema (...) era equipos de trabajo o (...) eran círculos de calidad (...) había mucha gente que iba ahí porque era mala en las otras cosas (...) que lo digo brutal, pero (...) iban ahí los tipos que tenían que hacerse una carrera porque no eran buenos docentes ni buenos investigadores (...) se metían a este tipo de cosas (...) dos economistas (...) que no tenían ninguna idea, por el comité de (...) que se mete gente que (...) no tiene otro lugar donde irse (...) porque ahí se hace un nicho protegido (...) sí que es impresión subjetiva, igual resulta que hay una evaluación y que la gente que se va a formación de equipos de trabajo es la gente más motivada (...) pero en la universidad (...) la gente que se vinculó a temas de calidad (...) [profesional 2]

(...) me gustaría que hubiera equipos claro porque si todos los equipos de trabajo fueran (...) de innovación sería maravilloso. (...) tal vez podría revisar, la experiencia de los años 50 con los famosos círculos de calidad, hay muchas organizaciones que las pusieron en marcha (...) ahí se verá en el camino si funciona (...) si vale la pena por lo menos (...) ahora que primero sepan (...) qué es creatividad y qué es innovación (...) lo que podemos hacer es una visita a algunos organismos que se dedican a la creatividad y la innovación (...) pero hay que llevar muchos papeles [rie] [profesional 19]

Pueden, esa respuesta es sí y categóricamente la respuesta es sí, pero porque la pregunta no tiene más que esa posible respuesta (...) [profesional 11]

(...) la organización para ser efectiva, su equilibrio va a depender en la medida en la cual te aporte y mejore, de forma relativamente paralela y contingente, a la comunidad o a las sociedades. Son claves. (...) uno de los grandes desafíos de la globalización, la internacionalización de los mercados (...) es un clásico si comparamos las condiciones del mundo desarrollado con el mundo subdesarrollado o en vías de desarrollo, los efectos son diferenciales (...) el gran desafío actual es que se intenta unificar al nivel de la instrumentación (...) unificar procesos de trabajo y de la organización del trabajo cuando paradójicamente vivimos con la heterogeneidad cultural (...) cada vez más contacto con el otro, con el diferente, con las (...) directa y eso trae dificultades y problemáticas (...) por eso uno siempre dice que no importa las condiciones de trabajo (...) sino las enfermedades asociadas a ella (...) y ahí tiene que ver también con la implementación de medidas políticas. (...) hay que tener en cuenta la diferencia entre periferia y centro a nivel de desarrollo o en las condiciones sociales de los distintos países (...) eso no quiere decir que se enferman más los pobres que los ricos (...) sino hace años no se hubieran suicidado tres gerentes en [una empresa de un país europeo]. (...) condiciona de forma diferencial (...) estar a la altura de las circunstancias, la competitividad constante, el coste de la excelencia (...) ese narciso moderno que solamente [eres] en la medida en que respondes a la empresa [profesional 6]

(...) creo que sí, las empresas de innovación y de alta tecnología (...) pueden favorecer (...) la calidad de vida de una (...) región. No como un resultado inmediato (...) sino (...) de todas las cosas que se modifican cuando tú en tu entorno tiene o favoreces este tipo de empresas (...). Puesto que los individuos que trabajan en esas empresas tienen altas cualificaciones, tienen otras características, entonces (...) el contexto se modifica. (...) a mediano plazo (...). (...) no todas (...) por ejemplo (...) una de

*They didn't know it was impossible so they did it*

*las grandes críticas a la industria (...) la mano de obra intensiva con cualificación baja. (...) tú volteas a ver los indicadores socio-demográficos de la ciudad y te encuentras con que (...) apenas el promedio es que han concluido la educación básica (...) con un contexto con ese (...) esas personas no se van a insertar en procesos de alta tecnología, excepto como operadores [profesional 15]*

*(...) hay ese efecto de cascada (...) de desarrollo a partir de un área donde uno puede cambiar una cultura que haga a la cambiar a la más grande que viene o más cerca que tengas (...) perfectamente posible (...) hay que darle un tratamiento especial (...) la gente que vive cerca de la organización donde trabaja y vive con su familia también cerca (...) la permeabilidad puede ser más grande, fácil de manejar (...). [Si la familia no] vive allí el trabajo mientras está en turno pero su familia nunca se acerca por allá [pone el ejemplo de una minería] (...) es como un laboratorio (...) no hay una expansión de la cultura hacia la comunidad (...) y mucha de esa expansión es solo para que la comunidad que le rodea que no es familia para nada, este relativamente tranquila por los problemas propios de tener una actividad minera cerca (...) efectivamente es posible esta ampliación de la distribución de la cultura (...) pero tiene que haber un esfuerzo programado (...) [profesional 19]*

*(...) supongo que esas empresas (...) cada uno del sector (...) tendrán ya sus profesionales haciendo grandes (...) cómo, dónde y de qué manera orientar (...) sus esfuerzos hacia dónde innovar y cómo competir (...) desde ese punto de vista entiendo que sí [las organizaciones pueden contribuir al cambio y a la mejora]. (...) respecto a los movimientos sociales (...) esto podría ser revolucionario que genere (...) más movimientos (...) potentes de innovación social y de equipos de trabajo (...). El objeto de servicio (...) en todo caso debiera de favorecer (...) el surgimiento de líneas estratégicas (...) es decir desde lo que es el valor social, en la educación y de los valores éticos (...) y la relación de las personas y de nuestros titulados y tituladas (...) como profesionales que van a salir de inmediato con un valor añadido de credibilidad y de proximidad (...) otra serie de líneas, estrategias de acción con respecto a otra serie de formaciones más técnicas (...) incluso de ofrecer que este puede ser un entorno estable, más estable a nivel social y un lugar atractivo (...) para gente que esté en otros sitios (...) tiene que estar la lectura sobre oportunidades y sobre interpretar la situación para innovar en ciertos ámbitos (...) en esta organización (...) me parece (...) como reto (...) la visión de los gestores y el cambio de perspectiva de la gestión de personal [profesional 12]*

*(...) soy administradora (...) pienso como administrador de empresas. Y desde esa óptica, si soy una empresa de alta tecnología que necesito egresados de licenciatura o con maestría o con posgrados en investigación y en ingeniería, pues yo me voy a ir a instalar donde están, no donde me gustaría que la pobreza se erradicara. (...) la ley de innovación, es una de las cosas que estamos buscando que modifiquen en [el municipio] (...) es que tenga un porcentaje de PIB estatal, para que realmente puedas hacer innovación y (...) favorecer a las empresas que van a empujar a que se mejore la calidad de vida. (...) en otros estados (...) sí hay (...) y son estados donde son cabeza (...) de innovación (...) como [ nombra varios estados ] donde su ley marca que un porcentaje debe irse a cuestiones de innovación y de investigación [profesional 15]*

*(...) los equipos de trabajo introducen una dinámica de cooperación, de colaboración, de combinación de diferentes capacidades y habilidades (...) de un líder que sepa llevar a sus seguidores o a los trabajadores en función de un objetivo [profesional 6]*

*(...) creo que en la organización es indispensable promover equipos de trabajo de características innovadoras y creativas (...) el desarrollo tecnológico que tiene el ámbito de operación de nuestra organización que es una situación hipotética de conflicto de guerra, donde ya el concepto de guerra clásica ha desaparecido, donde empieza a actuar otros factores que no están relacionados con la lógica amigo-enemigo, sino que (...) poblaciones vulnerables, (...) desastres naturales, cambios climáticos, cuestiones asociadas a asistencia humanitaria, población civil (...) hay una prensa, hay una serie de factores que se suman que antes no existían y que obligan a trabajar más en la incertidumbre, en la falta de datos y de instrucciones precisas que hagan que uno pueda desarrollar un conflicto bélico sin*



tantas certezas. Entonces por eso creo que es inobjetable la necesidad de desarrollar equipos de trabajo de características innovadoras y creativas [profesional 5]

**La cultura organizacional que favorece la innovación, y sin la cual (...) es imposible implica (...) confianza en la organización, que ésta tiene la potencia y eficacia para lograr sus objetivos, y (...) el sentimiento de seguridad, la corresponsabilidad, cooperación, y comunicación directa. (...) la transparencia en la información sobre la organización que está vinculada con la confianza. Ya que los empleados entienden mejor el sentido del trabajo y su papel, el trabajo se convierte en un medio para la autorrealización. Está demostrada la relación entre la transparencia y la responsabilidad de los empleados. La transparencia beneficia a clientes y proveedores, porque asegura la credibilidad de la empresa. También favorece a la empresa, porque son más competitivas al basar sus decisiones en informaciones sólidas** [profesional 9]

(...) los equipos de trabajo (...) pueden servir como un recurso para la organización. (...) es algo que ya se hace (...). Los recursos (...) no sirven los mismos para todo el mundo y no sirven de la misma manera (...) si desconocemos parte de la información (...) si sabemos trabajar en equipo, podemos tomar la decisión de utilizar o no (...) según (...) necesidades (...) y conveniencias (...) si no sabemos (...) quizá nos estamos perdiendo la posibilidad de hacer (...). (...) en este sentido [se plantea] que no todas las empresas...necesitan (...) equipos de trabajo (...) equipos de innovación (...) en (...) empresas donde la innovación sea importante y donde se estén haciendo cosas por la innovación [profesional 4].

(...) en mi ideología académica creo tantísimo en la renovación del personal en las universidades (...) ya está en unas situaciones casi políticas en [un país europeo] la crisis lo ha hecho casi imposible, pero antes de la crisis tampoco había un interés muy grande de renovar los equipos de investigación que las universidades contraten a sus propios doctores, todo tipo de cosas que se hacen ya hace muchos años en otros países. (...) si tenemos equipos y departamentos con las mismas personas que han trabajado con sus profesores (...) con sus antiguos profesores, no hay renovación, no hay creatividad, porque estás trabajando con los mismos constructos (...) las mismas ideas (...) teorías (...) puedo hacer cosas muy buenas también, pero no van a ser innovadoras (...) porque parten de las mismas experiencias (...) incluso de la misma situación geográfica (...) a no ser que también salgan y contribuyan muchísimo a los departamentos de dónde venían (...) [profesional 10]

(...) un equipo que trabaja muy bien porque hay sobre culturas en las organizaciones, no una cultura homogénea. (...) por eso en las organizaciones hay una inversión y un planeamiento estratégico, misión, valores, y un ajuste de los valores organizacionales a los individuales, entonces hay que asegurar cosas más generales (...) para una unidad. (...) ahora estoy con estudiantes (...) trabajo emocional, expresión emocional, demandas emocionales en hospitales. (...) hay una cultura más homogénea porque hay una preocupación por la salud (...) aunque haya muchos profesionales (...) hay una cultura fuerte que es la cultura/estructura de la salud (...) pero los equipos pueden funcionar de distinta manera (...) por ejemplo emergencia, cirugía (...) las diferencias pueden ser por las estructuras que tienen dentro de la organización. (...) una estructura que valora la innovación, que facilita los procesos de comunicación (...) lo que un equipo puede innovar aquí llega a los directivos que pueden decidir, tomar decisiones sobre cómo compartir esto para una transferencia de tecnología desarrollada en un equipo para otras (...) solo se puede pensar en una contribución (...) como unidad si hay gestión de conocimiento (...) de información (...) preocupación con aprendizaje organizacional que pueden ser crear mecanismos, estructuras más flexibles (...) menos jerárquicos (...) que permitan ese flujo de informaciones (...) gestión de la información que incluye socialización (...) codificación (...) cómo organizar esa información de manera que todos los otros puedan identificarse con la información y saber adaptarse a su contexto más inmediato. (...) sin una política clara, direccionada para promocionar la innovación (...) no veo mucha salida porque la gente tiende a trabajar esos pequeños grupos [profesional 18]

No [es] incompatible la dificultad de cambiar la cultura con que los equipos de trabajo puedan contribuir a cambiar la cultura. Cambiar (...) es difícil, los equipos de trabajo contribuyen a ello, pueden

*They didn't know it was impossible so they did it*

*hacerlo, son fundamentales para ese cambio. No es sencillo, es como cambiar hábitos personales si no quiere cambiar es su problema, las empresas lo saben, si se quedan inmóviles haciendo lo mismo se caen. Si la empresa no quiere (...) es como Don Quijote con los molinos de viento. (...) mostrarles. En el momento que las empresas deciden cambiar es porque ya les duele lo que está ocurriendo. Negociación constante con la empresa [profesional 16]*

*(...) sí, estoy de acuerdo (...) la conexión de la institución educativa (...) con el entorno (...) creo que es muy importante (...) puede ser que un estudio ordenado y sistemático pueda encontrar y evaluar problemas, pero no necesariamente encontrar soluciones (...) hay una parte del espíritu (...) de investigación que es (...) esto es lo que hay y punto (...) por otro lado, puede ser que las expectativas (...) sobre lo que se puede hacer con la empresa (...) es divergente a la empresa, igual quiere ganarse a medio, corto plazo y la universidad quiere algo a mucho más largo plazo de investigación (...) ocurre generalmente (...) una tensión entre aquellos que quieren algo rápido que de una imagen positiva y que sea superficial, con la idea de (...) una cosa más ordenada, más sistemática, más largo plazo, es la tensión permanente (...) hay que hacer (...) se ha hecho esto y se ha hecho bien (...) tiene efecto (...) hace mucho tiempo hace como 20 años (...) estábamos haciendo educación sanitaria para el sida (...) hacemos un grupo control y (...) un antes-después (...) entonces va el médico y pregunta ¿con eso va a demostrar que el programa no cambia? (...) entonces no lo hacemos dijo (...) solo el antes-después, pero sin grupo control (...) cuál es la mentalidad? (...) y eso es la administración [señala varios países europeos] y otros colegas de fuera también (...) uno se guía con una tentativa de encontrar una cierta (...) realidad concreta y describirla y otros dicen bueno (...) siempre y cuando (...) sirva a mis intereses. [Pone otro ejemplo vinculado con un proyecto de violencia en el fútbol] (...) el ministro – presidente le dijo claramente (...) voy a recibirles el estudio háganlo lo mejor que puedan, si cuadra con la política que quiero impulsar lo usaré y si no va al cajón (...) la tensión (...) con la institución (...) con las empresas no he tenido relación [profesional 2]*

*(...) Hay una cosa que se llama responsabilidad social (...) está claro que las organizaciones tienen una parte importante de lo que es eso (...) tampoco es una visión tan novedosa (...) sobre la responsabilidad del impacto de nuestras acciones (...) por lo tanto, de la responsabilidad del impacto (...) de (...) una organización (...) en el entorno local (...) a nivel nacional e internacional (...) en relación (...) de los equipos de innovación como una herramienta que promueva el cambio en la cultura organizacional (...) a mí quizás me preocupa el paso previo para que puedan surgir los equipos de innovación (...) cómo se articula ese cambio en esa cultura organizacional (...) para que surjan (...) con una visión de plazo (...) que no sean experiencias culturales [profesional 12]*

*[¿Cómo se llega a la sociedad a través de las organizaciones?] (...) creo que en el caso de las instituciones educativas tienen una audiencia natural que no solo los alumnos y los profesores (...) y los padres (...) se ha llegado de forma fundamentalmente secundaria a través de las ONG'S, de asociaciones y de gente que trabaja en instituciones de ayuntamientos y de los municipios. (...) mi intuición es que si logran generar un equipo de trabajo con todas las maravillosas características que definen (...) si la organización logra hacer eso, seguro que funciona relativamente bien, porque la mera generación del equipo puede ayudar (...) creo que es muy importante tener un objetivo concreto y un tiempo de funcionamiento (...) creo que un equipo de innovación permanente produce un poco de contradicción en los términos (...) [profesional 2]*

*(...) en el cambio sí, pero en la mejora depende. Porque los equipos de innovación parten de un estudio de la sociedad misma. Ellos no van a innovar para introducir un producto nuevo que la sociedad no vaya a consumir. Toda innovación representa un cambio. Entonces la innovación refleja directamente en el cambio social que puede ser positivo o negativo. Depende lo que sea. (...) un aporte negativo por ejemplo en la moda (...) por la calidad del producto, no por el diseño (...) positivo hay muchas cosas. Por ejemplo, hoy hay un aparatito con el que puedes encender y apagar la luz de tu casa a la hora que quieras (...) no necesitas teclear ningún número en el teléfono solo hablas y él te hace las cosas (...) depende del uso que la persona [hace] de ella. Por ejemplo, en Londres tú vas en el metro, en*

el autobús o en la calle y nadie se mira porque todos están viendo el móvil (...) tú ibas a una cafetería y estaba una familia, en general el padre (...) leyendo el periódico y la madre hablando con los hijos (...) tú vas hoy (...) con los móviles. Pero (...) diez años atrás para hablar con mi familia (...) yo tenía que usar el teléfono o por cartas 30 años atrás (...) hoy por whatsapp hablamos al momento (...) [profesional 13]

(...) trabajo con gente de fuera (...) que trabajan el mismo tema (...) hay poca gente que trabaje equipos de trabajo (...) dentro de [la organización] las redes suelen ser externas (...) lo que importa es la producción (...) no pueden hacer artículos dos personas del mismo departamento (...) se hacen (...) seminarios (...) donde compartes un poco tu investigación. Pero igual se deberían de hacer más, sí. (...) yo tampoco voy a todos los seminarios. Pero al momento de trabajar no supone una dificultad. Cada uno sabe lo que tiene que hacer y cada uno funciona como tiene que funcionar y nadie se siente incómodo por no trabajar hacia adentro [profesional 16]

(...) los equipos de trabajo (...) de innovación no son autónomos como para que (...) se hagan y entonces incidan en la innovación organizacional. (...) existen porque la empresa desde su visión los considera como parte de un elemento que puede favorecer más rápido ciertas cosas de innovación y entonces eso va a favorecer la innovación organizacional (...) lo va a hacer en un período de tiempo más rápido y va a dar los resultados que se buscan (...) en un período de tiempo más rápido (...). (...) creados para acelerar los procesos (...) y favorecer con ello la innovación [profesional 15]

(...) en el mundo académico no diferenciamos esos dos grupos [trabajo e innovación] (...) tenemos que ser innovadores siempre (...) trabajamos innovando (...) hay tareas que son rutinarias (...) y de repente se acaba el proyecto (...) obtenemos retos, es un equipo de trabajo que intenta ser lo más innovador posible. (...) me parece una distinción un poco artificial (...) puede haber equipos de trabajo (...) equipos que son innovadores, pero están haciendo de equipos de trabajo ¿no? (...) ahí han generado lo que tu llamas como un equipo de innovación [en su universidad] han seleccionado muy bien a las personas, han creado dinámicas interesantes (...) determinados por los objetivos que es vamos a pensar en el futuro [profesional 10]

Hasta ahora no me había dado cuenta que (...) podía haber una confrontación con las consultoras (...) quizá (...) cuando [se plantea] desde el ámbito académico [a veces se comparten profesionales] (...) tendría [quizá] que haber más doctores en el ámbito (...) de las consultorías (...) y trabajar bastante más juntos. (...) quienes trabajan la parte práctica (...) que la academia no tiene. ¿Usted ha sido parte de esto teniendo en cuenta esta definición? (...) la definición que se da es la dada por un experto (...) la gente la va a interpretar a partir de su experiencia y de las creencias previas [profesional 4]

(...) cada persona que trabaja (...) en esos temas intenta ser innovador y creativo (...) trabajo en redes y colaborativo (...) cada proyecto de investigación que hagas tener que hacerlos útil para la empresa pues es un problema porque a veces (...) no son útiles directamente y es más teórico, más conceptual. (...) trabajamos en equipo en el sentido de dar clases o hacer la administración y demás, pero a nivel de investigación pues no creo que tengamos que trabajar todos en equipo porque cada uno está trabajando en un área diferente (...) yo creo que no es necesario trabajar todos juntos [habla del departamento]. Hay gente que trabaja porque tiene sinergias, pero hay gente que no. (...) los equipos de trabajo son algo interesante de implementar no todas las organizaciones necesitan que se implementen. (...) no usas la metodología de Belbin, hay otras formas de trabajar en equipo. [Cada alumno de posgrado tiene que crear su propio resultado.] eso requiere mucho trabajo individual (...) es una tarea particular. (...) ayudar a los estudiantes, entender los artículos que los estudiantes tienen que leer (...) no tienen que hacer nada más. (...) nadie quiere hacerlo, tenemos todos los años problemas (...) porque en realidad es un poco pérdida de tiempo (...) tienen algo en el currículum, pero ellos no sacan mucho. (...) se trabaja en equipo de muchas formas (...) hay un comité de profesores, un comité de investigación (...) dentro de cada departamento (...) hay muchas tareas. (...) hay un par de profesores que trabajan juntos (...) los [estudiantes de posgrado] el único equipo en sí que tienen son los seminarios (...) son equipos muy flexibles, no es como un equipo de trabajo en una organización donde todo el mundo tiene que venir y hacer una tarea junta (...) cada vez se trabaja más en equipos virtuales

*They didn't know it was impossible so they did it*

(...) cuando se juntan es solamente para concretar lo que se estuvo trabajando en realidad en forma fluida (...). (...) entre las personas (...) hay una forma de trabajar que está aceptada, está regulada (...) la gente está cómoda trabajando de esa manera, los cambios suelen ocasionar más problemas que soluciones (...) no es tanto el departamento como la institución y la forma, las presiones que tenemos para hacer las cosas. (...) intentó crear formas más colectivas de trabajar, pero la institución la organización no está diseñada para eso. (...) Hay una serie de cosas que (...) cae en la organización y [ella] lo impone en el departamento (...) aunque intentes romper con esa crítica es muy difícil [profesional 16]

(...) [País de Sudamérica] es muy específica y muy especial. Creo que tiene el mayor nivel de gremialismo y sindicalismo, pero con diferencias proporcionales importantes con el interior de América Latina y en comparación con [país europeo]. Tiene un poder muy fuerte, tiene posibilidades de intervenir de manera importante en la organización y la lucha por la mejora de las condiciones de trabajo. (...) ellos mismos se están ocupando de ofrecer (...) instancias de capacitación para los trabajadores (...) para que puedan dar mejores respuestas ante estas nuevas problemáticas. (...) hace 15 años era difícil que uno (...) estuviera dando cursos de riesgos psicosociales en el trabajo (...) he trabajado para sindicatos donde semanalmente teníamos charlas. (...) la mayoría de los jefes sindicalistas hace 30 años que están en el poder (...) y estamos hablando de millonarios (...) ese es otro tema y es más sociológico. Lo que digo en intervenciones específicas es que está aumentando al igual que el interés por darle herramientas o capacitar a los trabajadores para que puedan afrontar estas cosas (...). (...) todo tiene que ver con reforzar la responsabilidad social o en esta transferencia a la comunidad. (...) uno de los puntos de esta transferencia (...) son los sindicatos. (...) consultan, buscan a los expertos o a la universidad diciendo “a ver cómo nos pueden ayudar para darle una respuesta a esto. (...) se hacen convenios. (...) en la demanda de mayor transparencia (...) también caen los sindicatos. (...) todos los procesos públicos en todas las áreas que quieras (licitación, contratación, así como de profesionales de capacitación). (...) el ciudadano puede controlarlos y seguirlos a través de internet. (...) veremos porque acá (...) “hecha la ley hecha la trampa” [profesional 6]

(...) están debilitados. Tenemos que promocionar que la gente pueda negociar con los patrones, los empresarios, tiene que haber libertad. (...) cada vez (...) [la] organización sindical está más [débil] representa solamente a unos pocos, claro que se individualiza las negociaciones laborales. (...) los empresarios tienen mucho más poder que los empleados (...) están completamente en desmontaje. (...) cada vez más las reglas de funcionamiento, las relaciones de trabajo, los contratos de trabajo están empeorando, esos contratos de basura, aquí, también funcionan de la misma manera. (...) es una situación muy cruel, y las excusas (...) porque estamos en una crisis económica muy grande y que necesita mantener los empleos, aunque de una manera muy precaria, muy perversa, y es así que está funcionando; la negociación está acorde. (...) ¿Cómo hablar de innovación si no tenemos algunas condiciones básicas de recursos? Porque se tiene que ofrecer recursos, la creatividad no puede salir de (...) nada, tiene que haber recursos para que pueda emerger [profesional 18]

(...) en [otro país de Sudamérica] la sindicalización es mínima, muy baja, muy baja y esto es producto de todos los años de dictadura que se vivieron y además un conjunto de prácticas que quedaron que no es bien visto que la gente pertenezca a los sindicatos eso es un hecho social. (...) son una fuerza muy pequeña, las negociaciones colectivas (...) tienen un desnivel que viene mucho del tipo de faena, de hecho, ha habido varios cambios en los últimos dos años, respecto a la fuerza (...) las decisiones. (...) la única fuerza que tienen es cuando se logra que una determinada industria que este definida de manera tal que pueda tener huelgas que sean consideradas legales y que además de eso sean sin reemplazo, porque los otros (...) si tengo diez vendedores y se votan en huelga traigo otros diez, se acaba. En los otros casos (...) se pueden hacer cosas como impedir que entren nuevas personas (...) ahí pueden mostrar cierta fuerza (...) pero son muy pocos los sindicalizados y hay mucha oposición de los empresarios (...) menos aún sindicatos fuertes [profesional 19]

*¿Cómo se puede fomentar eso? (...) atendiendo a los procesos de transformaciones culturales, apuntando permanentemente (...) planes de estudio en las distintas etapas de formación, no solamente en la inicial, sino después en las más avanzadas, cuando ya son oficiales. Logrando una mayor integración con el ámbito civil, con especialistas en el ámbito de defensa (...) creo que la creación de la Universidad de la Defensa en el 2015 ha sido un gran logro en este sentido. Actualmente la política del rector y sus secretarios de la universidad (...) que con el acompañamiento de las distintas autoridades de las Fuerzas Armadas va en ese sentido (...) en el hecho de fomentar la creatividad y la innovación. (...) este año se han lanzado (...) tres programas importantes con financiamiento del Ministerio de Defensa. Uno está orientado a la movilidad docente, donde los docentes de las distintas unidades académicas de la universidad pueden postularse para algún congreso o alguna actividad de formación o de capacitación a nivel nacional o extranjero (...) donde pueda presentar su producción académica o científica (...) con otros catedráticos de otras partes. Lo mismo el (...) programa de financiamiento del proyecto de investigación (...). (...) va haber un programa de financiamiento para extensión (...). (...) generar condiciones (...) es como se puede lograr la conformación de equipos creativos e innovadores [profesional 5]*

*(...) el objetivo final de la empresa es obtener beneficio y los beneficios vienen precisamente de las derivaciones {que tenga}, por ponerlo inclusive más claro, en estos momentos una empresa multinacional del tamaño de la IBM una de las más grande que existe en el mundo, el sesenta por ciento de sus beneficios vienen a partir de la explotación de las patentes, no de la venta de equipamiento, no de la venta de ordenadores sino de las ideas generadas en los laboratorios [profesional 11]*

*(...) una provocación (...) por la legislación vigente. No se cambia la cultura, pero se puede forzar un cambio cultural (...) es una manera de hacer que los procesos funcionen [profesional 18]*

*(...) Si es posible [reforzar los procesos y factores en las organizaciones para aumentar la innovación en ella] (...) no es una cuestión de todo o nada, es posible, lento, difícil, y siempre habrá en algunos ámbitos una resistencia total, primero y fundamental los equipos dirigente y directivos (...) estos sí que necesitan formación (...) sacarse la visión más tradicional de la compañía, que es mejor invertir en una máquina que en una persona y la innovación son las personas, no son máquina, la innovación son ideas y las ideas vienen de las personas. La cúpula directiva tiene que tener presente que es necesario que se mida, que se cuantifique en términos puramente económicos, financieros, monetarios, el valor de las contribuciones de ideas de sus empleados, hasta ahora en la contabilidad de las empresas lo que aparece es (...) esta silla vale tanto, aquella mesa vale tanto, esta marca vale tanto, este es el dinero que tenemos ¿cuánto valen sus empleados? Salvo algunas organizaciones, curiosamente hay un tipo de organizaciones que valora hasta el céntimo de sus empleados, cuando digo valoran (...) que les dan un valor concreto y si ellos hacen mi pregunta es porque lo pueden hacer los demás ¿Cuánto vale [un jugador de fútbol famoso], ¿cuánto vale [un jugador de fútbol muy famoso]? Todos los futbolistas, todos los [jugadores de baloncesto] tienen un precio determinado ¿por qué si se le puede poner un precio a [un profesional del balón] no se le puede poner (un precio) un valor a un científico, a un vendedor, a un fontanero, a un profesor o a un portero, ¿cuál es la diferencia? Y porque no se hace, no porque no se pueda (...) tanto es así como que los sueldos se justifican en cuestión de estos precios [profesional 11]*

*(...) es la capacidad que tiene una persona (...) partiendo de unos conocimientos o (...) de un balance (...) de incluso lo que conoce de lo que ha vivido (...) generar nuevos conceptos (...) nuevas ideas adaptación de las ideas o de las inercias (...) que ha vivido transformarlas en nuevos (...) conceptos o en conceptos adaptados (...) creo que sobre todo una capacidad de modificación imaginativa de las cosas [profesional 8]*

*(...) la creatividad fuera de la innovación (...) nosotros hablamos más de innovación (...) entiendo la innovación como un proceso novedoso, como algo fuera de lo común, algo nuevo [profesional 20]*

*They didn't know it was impossible so they did it*

*(...) la creatividad (...) como la capacidad que tenemos los seres humanos de tratar de mejorar la realidad que tenemos delante, dándole una forma que cada uno nos sintamos bien con ella. Y te lo digo porque en cierto modo tiene una parte de subjetividad, de sentirse bien cada uno con esto y después intentamos que (...) sea bueno para [que] los demás (...) lo vean igual que tú. Y ahí estamos, en un nivel de excelencia [profesional 21]*

*(...) hacer las mismas cosas mejor o hacer cosas diferentes (...) en el planteamiento de una empresa (...) el hacer más y mejor con lo mismo o el hacer digamos, cosas diferentes (...) el llegar a productos, a necesidades (...) [que] no se estaban cubriendo [Profesional 7]*

*(...) es que está relacionado lógicamente [creatividad e innovación] (...) innovación igual la veo (...) en la capacidad (...) igual creatividad tiene que ver más (...) con la capacidad de imaginar e innovación (...) con la capacidad de adaptar (...) de modificar cosas ya preexistentes (...) adaptándolas a contextos nuevos a paradigmas nuevos o a retos nuevos (...) transformación para mejora. (...) ante un contexto distinto ante retos distintos ante dinámicas externas (...) de renovación de conceptos también [profesional 8].*

*(...) la sociedad te da un nivel de información de progreso, de tecnología aplicada a la comunicación (...) desde tener que llevar una ficha para llamar por teléfono a (...) un teléfono con todas tus herramientas de trabajo en el bolsillo, es un cambio. (...) la vida (...) la sociedad como (...) nivel (...) a la formación (...) la metodología tiene que aplicarse para que el tiempo efectivo sea realmente de posibilidad de participación a la gente. (...) la forma es la sociedad que conocimos (...) de corte tradicional, participativo (...) de votar, meter el voto en una urna de forma secreta (...) el logro mayor de la democracia (...) mucho más allá (...) de la fórmula de gobierno abierto, la fórmula de participación (...) trabajar en transparencia (...) en comunicación [profesional 21]*

*(...) dotándonos de herramientas informáticas o adquisición de equipos (...) trabajo con base de datos (...) servicios estadísticos (...) términos cuantitativos (...) cualitativos (...) mejorar el contenido de los análisis o discursos (...) [profesional 7]*

*(...) secretaría de formación (...) participando en empresas que hemos tenido dedicadas al mundo de la cultura y la comunicación incluso de la formación. Con fundaciones que nos dedicamos también a la investigación y en parte del archivo histórico (...) si hay que ampliar (...) la forma de archivar que yo estudié en la facultad (...) hoy en día (...) no me valen de nada prácticamente (de lógica, de organización y documentos), pero hoy en día es otro mundo por completo y el archivo concebido hoy desde el punto de vista digital y los métodos (...) no tienen casi nada que ver. Tanto por la novedad que significa y la rapidez que necesita el usuario que quiere conocer esos archivos. (...) cualquier tipo de fórmula de comunicación basado en lo que antiguamente estaba en una secretaría "prensa y propaganda" conceptualmente cambia. Creo que la cultura de la innovación en ese sentido y la creatividad llegan a todo [profesional 21]*

*(...) los sindicatos llegan bien a ciertos sectores de trabajadores, normalmente los más estables o lo que tienen carreras laborales más largas (...) sector de administración pública (...), grandes empresas. (...) llega mal o muy mal a todos los nuevos colectivos más precarizados con una presencia laboral más inestable (...). [En este país] (...) el 95% son Pymes, puede ser incluso un porcentaje más alto (...) empresas por debajo de 10 trabajadores (...) no hay obligación legal de que exista comité en las empresas de 9 trabajadores. El sindicato si los trabajadores de una pequeña empresa o una microempresa (...) y mira que no hay obligación que haya (...). (...) mucho más que en [otro país europeo] o en otros países que tienen más pesos las grandes empresas y luego eso liga mucho con la falta de políticas de innovación de inversión por parte de las empresas (el pequeñísimo o enano tamaño de las estructuras productivas). También (...) que es su dificultad a la hora de (...) hacer llegar el recurso sindical (...). Muchas microempresas no hay de ordinario eje sindical y no es fácil que [en] una micro empresa (...) algún trabajador se signifique frente al empresario. (...) el sindicato no tiene capacidad de llegar ahí donde no hay trabajadores o es muy difícil llegar (...) te hablo de todos, no solo*

del mío (...) es muy difícil tener presencia, en muchos casos depende que siga al empresario (...) de esa pequeña empresa que sigas trabajando (...) [profesional 7].

En cuanto a las empresas (...) la innovación lo entiendo como la búsqueda de novedades en el trabajo de la empresa que de alguna manera hacen que el proyecto de la empresa sea viable o sea más duradero (...) lo que se sale de la actividad normal o habitual de la empresa, o sea procesos de búsqueda de nuevos productos, nuevos mercados, nuevos procesos de producción (...) [profesional 8]

(...) hacer con lo mismo más y mejor en el sentido de mejorar eficiencia, innovación o de creatividad y de ser capaz de (...) abordar nuevos retos, demandas, necesidades, me parece que es aplicable a cualquier ámbito, lo que pasa es que los criterios que guían la innovación y la creatividad son completamente diferentes en una empresa (...) [profesional 7]

(...) creo que las sociedades en general (...) y el ámbito empresarial ha sido muy conservador, lo tengo clarísimo y el sindicalismo también históricamente (...) nosotros en el sindicato solemos hablar mucho de las necesidades y los retos que tiene (...) en el siglo XXI y (...) estimo que hemos tenido como dos procesos (...) que nos ha hecho repensarlos (...) por eso estamos en este momento en clave de innovación y de intentar hacer cosas nuevas y sobre todo (...) diferentes. (...) hubo un hecho importante (...) unos 8 o 9 años (...) cambiar la dirección del sindicato (...) las mujeres entraron (...) y la Dirección (...) empezando por la Secretaría General (...) ha sido mujer (...). En este congreso la volvimos a cambiar (...) se hizo paritaria e incluso creo que había más mujeres que hombres (...) ese plan de igualdad que se puso en marcha hace ya muchos años (...) entró mucha gente joven y muchas mujeres. (...) fue un punto de inicio muy importante a la hora de repensar el sindicalismo (...) diferentes valores (...) maneras de ver el propio trabajo (...) rompiendo un poco con la tradición (...) de la industria de empresas grandes, de hombres de mediana edad ya mayores con barbas y enfadados (...). El segundo cambio (...) se está dando ahora, se inició ya hace tres años (...) un proceso de repensar el sindicalismo (...) el resto (...) se reían (...) ¿qué vais a hacer? ¿Inventar un nuevo sindicato? (...) públicamente y hoy es el día que otros (...) sindicatos [del país] [también lo comenzaron a hacer]. (...) antes no se nos permitía (...) estaba estructurado (...) había una cuestión interna. (...) estaba creciendo en filiación y representación (...) iban bien las cosas (...) no teníamos necesidad de repensarnos (...) en teoría. (...) seguramente gracias a que estábamos así pudimos iniciar ese proceso (...) porque veíamos (...) que se están dando a nivel mundial (...) crisis de representatividad de la clase trabajadora. (...) al final el sindicalismo ha conseguido amoldarse a lo que ha hecho el capital en cuanto a fragmentación de la clase trabajadora (...) precarización de las condiciones de trabajo (...) Decidimos que teníamos que cambiar (...) romper con lo que había sido (...) e iniciar (...) repensar para que (...) el proceso de entrada de las mujeres se convierta en un proceso feminista (...) [y] segundo (...) de contraponer el capital y el trabajo tenemos que (...) el capital y la vida (...) dar el salto [profesional 20]

(...) aprender a desaprender. Lo que me toca hacerle ahora a mi organización, aunque parezca contradictorio, siento que no podemos seguir aprendiendo progresando si no aprendemos a desaprender lo ya aprendido. (...) aprender ávidamente e informarte cómo se mueven los hábitos democráticos en la sociedad (...) ya que no estamos acostumbrados (...) esa fue una etapa de nuestra organización y (...) si nos hubiéramos quedado ahí (...) aquel aprendizaje (...) bien, pero, eso no es todo. (...) la sociedad en la que estamos ahora ha cambiado absolutamente en cuestión de unos veinticinco-treinta años de la actualidad [profesional 21].

Creatividad tendría que ver sobre todo con (...) generar una organización sindical (...) que no es una empresa al uso (...) una estructura organizativa distinta y una realidad distinta (...). La creatividad la veo en la capacidad de generar nuevas utilidades y nuevas formas de relación con los entornos porque seguramente nuestras organizaciones son (...) muy deudoras (...) hijas de un determinado paradigma (...) donde la adaptación a los cambios exige de mucha creatividad (...) de cómo adaptas (...) como organización capaz de generar nuevas dinámicas de relación (...) de utilización también de tus propios recursos, nuevas dinámicas de organización. (...) como organización sindical [vienes] de una cultura muy vinculada a los sectores productivos (...) [a] contornos mucho más difusos (...) al que tu diriges y

*They didn't know it was impossible so they did it*

*quieres representar (...) seguramente tu forma de organización tiene que modificarse. (...) tienes que crear porque no hay precedente, no hay un sindicalismo que se parezca a lo que hoy en día es la economía o la sociedad (...) es una necesidad de reinventarse en ese sentido. (...) no tienes referencias históricas (...) si las tienes, te das cuenta que a veces se aprende del pasado (...) pero a priori (...) tienes que adaptarte a nuevos paradigmas [profesional 8]*

*(...) estamos aquí en una burbuja porque somos una estructura muy pequeña del sindicato (...) gabinete económico (...) economistas, socióloga (...) paralelo a la realidad del sindicato (...). [Sindicato] doble estructura territorio y federación a nivel de empresas y sectores (...) en contacto con la realidad supra económica de empresas, comarcas, de interlocución, transmisión de instrucciones (...) nos van marcando prioridades de trabajo (...) elaboración por nuestra parte de sondeo de temas que pueden ser útiles (...) ponerlos al servicio (...) del sindicato. (...) temas de innovación o de creatividad (...) opinión personal (...) dudo (...) que haya una estrategia definida al respecto. (...) superar nuestros límites, capacidades de trabajo (...) pocos recursos intentar ir cada vez más abordando el estudio y la complejidad (...) economía, realidad laboral (...) [profesional 7]*

*(...) y la innovación (...) sobre todo es de afinar mejores instrumentos que seguramente ya tenías (...) no se trata de crearlos, sino de renovarlos en un terreno de utilidad y de entendimiento de la gente de que eso es útil de la gente externa a la propia organización (...)- Por ir a un ejemplo concreto (...) la innovación seguramente tendría que ver con la capacidad que hoy en día tiene un sindicato de generar normas, con los convenios colectivos tú generas una norma para una realidad muy predefinida que podía ser la empresa hace 30 años o 50, cuando la empresa ha variado, cuando la empresa funciona en red, cuando la empresa pueden ser 17 empresas, dentro de una misma cadena de valor de lo que antes eran una empresa o tú no tienes que renunciar a generar norma colectiva ahí pero la tienes que adaptar tienes que innovar cómo generas tú esa norma cómo la gente entiende que esa norma es útil (...) porque ya no vale el esquema de (...) hace 25 años (...). (...) tienes que introducir esa innovación o en tus herramientas de trabajo habitual y para eso tienes que repensar la organización (...) no busca propiamente un producto, un mercado (...) propiamente una competencia (...) derechos laborales, identidad subjetiva, colectiva, clase (...) en un momento que la clase también está muy dispersa (...) es distinta (...) no se patenta (...) es a la vez una entidad pública privada [profesional 8]*

*La creatividad la veo en el concepto de organización como trabajar más, de participación, de sistemas, algo diferente. Nosotros teníamos que hacer un convenio, enviarlo por correo postal antiguo (...) para que un trabajador conociera sus derechos, hoy día darle un enlace para que tengo ahí todo eso y encima sea interactivo para que pueda tener (...) un buzón al cual llamar y al otro lado tener una respuesta inmediata (...) pues eso es para nosotros una buena organización de sindicato [profesional 21]*

*(...) las prioridades que pueden guiar la innovación o la creatividad a nivel social, público (...) como principio genérico puede ser similar [en] los diferentes ámbitos, pero luego el motor (...) o el principio que anima o impulsa la innovación, esa creatividad es completamente diferente en una organización o en otra. En el caso de una empresa (capitalista que son el 99% de las (...) existentes), toda innovación o creatividad (...) está orientada por (...) rentabilidad económica maximización de beneficios. Entonces (...) el resto de criterios está subordinado a ese (...) si no se satisface (...) cualquier innovación empresarial o cualquier actividad que no tenga su plasmación contable o traslación (...) directa a beneficios (...) contable (...) no tiene ningún sentido (...) no será viable, valorada compensada en el mercado cuyo único criterio es, el económico y el de calidad. En otro tipo de organizaciones tú puedes o debes priorizar otro tipo de objetivos (...) en el sector público o de instituciones públicas (...) satisfacer otra serie de demandas prioridades (...) que no necesariamente sean rentables o (...) viables económicamente o en el corto o medio plazo que es el criterio que entiendo (...) exigirían más las organizaciones empresariales, las entidades (...) no tanto las organizaciones [profesional 7]*

*(...) algunos trabajadores se les hacía muy duro -típico prototipo de una persona de 60 años que lleva en el sindicato militando 20 (...)- (...) de repente llega una que es joven, es más difícil para ellos*



*decirles que el gran cambio organizativo del sindicato (...) es hacer una organización feminista, que va a hacer unas escuelas feministas y que se va a intentar que todos los militantes del sindicato pasen por esas escuelas. Son cambios muy brutales (...) el hacerlo de cara a la galería (...) es muy fácil (...) pero al final nos estamos planteando un cambio en el curso de valores, de modelo de militancia (...) ahí tenemos un debate muy profundo [profesional 20]*

*(...) tú eres una entidad privada en el sentido que te nutres de cuotas de tus afiliados, que organizas gente que voluntariamente decide organizarse alguien diría que decide comprar tu producto (...) pero tu generas una norma general (...) generas un derecho (...) tener una excedencia o tal que no la generas para tu gente (...) sino que se supone (...) tiene una virtualidad que es (...) colectiva (...) suceso de ley. (...) en ese sentido no es muy equiparable a lo que puede ser una empresa (...) también exige elementos de creatividad (...) y de innovación (...) sin ninguna duda. Aquí (...) lo que genera el sindicato es para todos a diferencia de lo que sucede en [otro país de Europa] o en otros países donde los sindicatos representan exclusivamente a sus afiliados (...) crea una distorsión enorme entre la que tiene mucha ventajas (...) pero desde un punto estrictamente de legitimación de la organización (...) en parte también de la acción (...) en la propia organización (...) a nivel de afiliación (...) genera un poco el efecto contrario (...) de cierta manera estás desincentivando la afiliación (...) es un poco la paradoja esta de (...) un bien público (...) salvo que haya otro tipo de utilidades (...) o (...) mucha conciencia por parte de la persona (...) que tiene una utilidad pública pues no genera una necesidad de ser afiliado. (...) se lo han planteado en algún momento hacerlo de otra manera, por ejemplo, como hacen en [otro país europeo] son distintos modelos (...) en Europa hay varios modelos, el nórdico, este que se suele llamar mediterráneo pues tiene estas características. (...) el problema es que la relación sindical, laboral, económica no es (...) entre iguales en un sentido liberal de la forma (...) sino que es una relación muy marcada por una relación de desigualdad [se plantea: si la norma solo se generara para los afiliados, en caso que fuera posible esa relación de desigualdad que ya existe, aumentaría] [profesional 8]*

*(...) el mercado laboral es precario, pero no porque los sindicatos hayan hecho dejación de sus funciones, o por la crisis o porque los empresarios se han convertido en vampiros. Es precario porque hay toda una legislación que fomenta eso (...) o cuestionas (...) o incides (...) y presentas alternativas [profesional 20]*

*(...) [se] abona parte del tejido productivo en actividades de bajo valor añadido muy fácilmente reemplazables y con un contexto laboral que en lugar de fomentar la I+D+I, lo que favorece es que las empresas no compitan aumentando el valor añadido de dedicar una apuesta por la inversión, educación, investigación, etc., sino que su forma de competencia es abaratar costos, después con la forma laboral cuando miras lo histórico vemos 15 o 20, que cada vez se abaratan más las condiciones laborales (...) el mercado de trabajo y se permite que cada vez se pueda competir más por parte de las empresas ajustando costes laborales y no incrementando (...) valor añadido con lo cual vamos siempre fomentando que las malas empresas puedan seguir compitiendo, ajustando costes laborales en lugar de mejorar la imagen de creatividad e innovación o hacer cosas diferentes o hacer más y mejor con lo mismo, no, siguen haciendo lo mismo que hacían igual de mal antes pero ahora digamos pagando menos [profesional 7]*

*(...) en [país de Europa] las empresas de menos de (...) trabajadores ni siquiera pueden tener representación sindical, con lo cual, la capacidad de incidencia del sindicato sería mínima (...) en todo caso sería (...) una especie de seguro (...) o de asesoría (...) limitado (...) imposible dar cobertura a una por una a los centenares de miles de empresas que puede haber en el país. (...) al final, las sociedades latinas o mediterráneas en general pues (...) igual hay una cultura cívica menor (...) de organización social menor y la gente es más anárquica en ese terreno [comparado con el modelo nórdico o anglosajón] (...) entonces, si no encuentra una utilidad directa (...) de estar afiliado, pues no (...) también hay (...) algunos tópicos con estos temas. (...) tenemos más afiliación que [otro país europeo cercano] y menos que [otros países de Europa, más hacia el norte]. (...) hay otro concepto que es la representatividad sindical (...). (...) la legitimidad para negociar (...) no te la da la afiliación (...) [sino] las elecciones sindicales que se hacen en*

*They didn't know it was impossible so they did it*

*las empresas y (...) el nivel de penetración y de densidad sindical. [En el contexto nacional] está en el tramo medio o medio-alto de Europa, superior incluso que [un país de Europa con alta afiliación sindical]. Aquí [contexto local] se nota también, pero en los sectores nuevos y en los sectores servicios no es tanta la diferencia. [País Europeo con alta afiliación sindical] son 80 millones de habitantes (...) ese es un triángulo interesante para analizar las realidades sindicales<sup>23</sup> (...). Nivel de afiliación medio bajo, nivel de representación medio alto, nivel de cobertura sindical alto o muy alto, en la comparativa europea [profesional 8]*

*(...) ha tenido años muy duros en cuanto a la represión (...) lo que hacía que la gente se implicara en el sindicato era el proyecto (...) el saber que eras parte de una lucha con un coste muy grande (...) alimentaba el compromiso de esas personas (...) en parte ha cambiado, entonces, la manera de entender la militancia debe cambiar también. ¿Cómo es posible hacer un sindicato donde las mujeres tengan un papel tan importante como un hombre cuando teníamos un modelo de militancia donde la mujer cuidaba a los niños y el hombre estaba desde las 8am a las 8pm militando en el sindicato? (...) entonces hay que hablar de cuidado ¿quién cuida a los niños? (...). Como no podemos cambiar la sociedad de un día para otro, pues intentamos hacer que sea compatible la vida con (...) la militancia o sino de facto lo que estamos haciendo es excluir a las mujeres (...). (...) las resistencias son grandes (...) porque no entienden, la gente no distingue entre la paridad y el feminismo [profesional 20]*

*(...) luego si te refieres a empresas es que cada empresa es un mundo (...) y cada organización también [profesional 8]*

*(...) soy bastante escéptico con lo de la innovación en las empresas (...) creo realmente que no hay una apuesta. Ayer salían datos de la unión europea que decían que [contexto local] estaban por debajo de la media en innovación. No tengo idea de cómo se hacen esos cálculos de innovación (...) porque es una sociedad conservadora pero no creo que se deba apostar por la innovación a no ser que sea necesario (...) primero hacemos lo importante, lo fundamental y luego ya si tengo oportunidad hago los adornos, el añadido. (...) se tiene más un punto de vista a más corto plazo (...) un resultado inmediato (...) no se invierte lo que debería (...) en proyectos a largo plazo que pueden tener retornos a los años. Con la innovación creo que pasa algo parecido [profesional 20]*

*(...) el sindicato tiene que seguir innovando y a lo mejor tiene que territorializar más su estructura. (...) [profesional 8]*

*(...) los trabajadores cada vez rotan más entre sectores (...) ya no tienen largas carreras en las que siempre trabajaban desde que entraban con 16 años hasta que se jubilaban con 64 años en la misma empresa o en el mismo sector (...) al sindicato le está costando adaptarse (...) y eso se refleja en las estructuras que tiene en funcionamiento interno [explicita la doble presencia en la estructura territorial del sindicato, de roles y tareas]. (...) ya no hay o cada vez menos esa estructura de empleado vitalicio (...) estructuras mucho más ágiles en funcionamiento para poder seguir (...) a los trabajadores (...) defenderles (...) las estructuras debieran ser más ágiles (...) no sé si está consiguiendo adaptarse a esa estructura cambiante, esa foto en movimiento de los trabajadores (...) no lo está haciendo [profesional 7]*

*(...) [Estructuras del sindicato] analizan la situación de la I+D+I a partir de los datos cuantitativos disponibles, sobre todo los datos económicos y presupuestarios [profesional 7]*

*(...) la cifra del 95% de las pymes muy pequeñas y a la forma de competir de muchas de nuestras empresas del tejido productivo (...) la innovación, la I+D, la formación de los trabajadores, la cualificación (...) el plantear todas estas cuestiones que van ligados a una empresa que quiere ser algo*

---

<sup>23</sup> Índice de afiliación sobre población activa, densidad de la representación sindical y tasa de cobertura de la negociación colectiva que los sindicatos generan a través del convenio colectivo; los trabajadores afectados por convenio colectivo respecto a la población total.

*más que lo que es y que quiere hacer las cosas mejor que las que hace o que quiere competir de una forma mejor a la que compite que (...) por valor añadido y no por ajuste en costes. (...) es una idea, pero no es la realidad de nuestras empresas (...) la mayor parte de nuestro tejido empresarial y de los empresarios que gestionan [profesional 7]*

*(...) cuando miras las estadísticas en nivel de cualificación de los gerentes, de los directivos y así de la gente de negocios muchas veces es inferior de la de los trabajadores (...) pymes y micropymes y del nivel de cualquier tipo de negocio (...) por poner un estereotipo: la hostelería, es posible que el dueño del bar por ejemplo tenga menor cualificación (...) aunque a lo mejor es muy de su oficio que el trabajador que está sirviendo (...) o atendiendo su restaurante, su bar o su café [profesional 7]*

*(...) en muchísimas empresas, muchas empresas, me costaría decirte (...) pequeña empresa (...) no hay formación porque (...) en horario laboral siempre es un problema (...) el que un trabajador se ausente para hacer un curso de formación en horario de jornada laboral (...) implica que no se vaya mucho a cursos (...). (...) la formación se ajuste a lo que nos favorece. (...) si tu [tienes un] pequeño negocio no te puedes permitir el lujo de que un trabajador una o dos tardes a la semana no vaya a trabajar porque (...) se está formando en su horario de trabajo (...). (...) en qué medida las empresas (...) toda empresa cotiza un porcentaje de cursos de formación del seguro social para la formación de sus trabajadores (...) no sé en qué medida (...) en las grandes que entiendo que si usan (...) el recurso (...) en las pymes (...) lo desconozco (...) si se agota esa se acude a (...) que las empresas tienen gratuita porque ya la están pagando (...) son las cuotas que pagan de cotización (...) una parte de la formación de los trabajadores (...) recursos que (...) pueden (...) solicitar [profesional 7]*

*(...) nosotros nos fuimos, lo dejamos. Es un escándalo que hay personas de 50 años que les están dando cursos de edición de video y presentaciones ¿una persona de 50 años después de tres semanas de curso va a competir con alguien de 23 que en la cuna ya tenía ordenador? Es imposible (...) eso es una función pública (...) [profesional 20]*

*(...) un poco la experiencia lo que enseña es que el trabajador, la trabajadora que rota mucho en los puestos de trabajo (...) la empresa que no valora el trabajo porque continuamente está rotando a los trabajadores, al final desincentiva (...) determinadas prácticas (...) que serían buenas en las empresas. (...) creo que tiene mucho también de falta de cultura empresarial [profesional 8]*

*[A la pregunta de si tenían un perfil de sindicalistas] sí, pero lo tenemos que reforzar [profesional 8]*

*En otra entrevista era señalada la poca capacidad creativa que se percibía tenían los [profesión técnica]. Lo único que sentía que hacíamos allí era montar cosas y ensamblar piezas. A mí no me parece que seamos nada creativos. Descubrí la creatividad a través de un taller que nos ofrecieron en la universidad en [ciudad al norte del país europeo de la entrevista] y ahora estoy aquí [otro país europeo] haciendo un máster de creatividad, descubriendo sus potencialidades y como emprendedora. Al menos dos personas más de esta profesión, de este país en otro país europeo corroboran esa percepción [ib professional unstructured interview] ¿...y los economistas?*

*(...) parte de mi trabajo consiste en intentar hacer cosas nuevas, cosas creativas, intentar poner en tela de juicio cosas que hacíamos casi por inercia y bueno, intentar innovar y acertar en tomar decisiones que luego pueda cambiar las cosas en la dirección que pretendemos [profesional 20]*

*(...) los economistas suelen ser muy creativos a la hora de valorar los resultados de una empresa, luego hay un chiste que dice que a la hora de contratar un economista le preguntas que da, si tiene beneficios o tiene pérdidas y la respuesta buena es cuando te dice: ¿qué quieres que te dé? Sí que es cierto que la contabilidad creativa existe y que muchas veces a los economistas les toca (...) imaginarse e inventar cosas, pero en general no. Por lo menos en el ámbito en el que yo he trabajado que era más análisis de cuentas de empresas y (...) de situaciones (...) en otras tareas que he hecho en el sindicato*

*They didn't know it was impossible so they did it*

*(...) creo que ha sido un punto muy importante el tema de la innovación en diferentes aspectos. (...) tenemos el sindicato como una herramienta (...) [profesional 20]*

*(...) creatividad e innovación muchas veces se nos plantea un reto que tenemos una cuestión de economía global (...) digamos de problemas macroeconómicos que tenemos que analizar (...) ponerte a pensar con la herramientas analíticas, estadísticas (...) cómo abordar esa realidad, cómo poder (...) llegar a conocer datos mínimamente mesurables y cuantitativos para luego poder llegar a un tipo de conclusión (...) con las encuesta (...) nos hacemos una pregunta de cómo está pegando la precariedad (...) la I+D (...) en algunos casos es a través de (...) los datos estadísticos (...) micro datos que contienen datos primarios (...) cómo nos ideamos (...) para “preguntarle” (...) a esas encuestas (...) a esos datos (...) y extraer la información que necesitamos, es un proceso de reflexión, de elaboración (...) de nada te sirve mirar una matriz (...) lo que hay que saber es cómo preguntarles (...) labor de creatividad que tenemos (...) capaces de hacer la pregunta correcta a esa base de datos (...) desarrollar (...) nuestro análisis a partir de esa información (...) [profesional 7]*

*(...) tenemos recursos limitados (...) [recursos limitan] nuestra capacidad de ir más allá (...), de recursos humanos [somos dos personas] nos limita la complejidad de los temas que podemos abordar (...), tiempo en lo que estamos trabajando para poder profundizar en nuestra formación, en el desarrollo en el manejo de estas aplicaciones (...) tiempo y conocimiento suficiente (...) autodidactas para poder sacarle más jugo a todo el potencial de herramientas que son muy potentes (...) aprovechando un 20 o un 30% de su potencial de análisis (...) tenemos recursos para ir haciendo cosas (...) no tenemos recursos para profundizar (...) hemos hecho algún pequeño curso (...) prueba y error (...) viendo en internet como se manejan algunas rutinas, frecuencias (...). (...) si tocas muchos temas tienes un poco la visión general de todos, pero te falta el conocimiento (...) es difícil que profundices en conocimientos más avanzados de algunas tareas concretas (...) con equipo más amplio con los mismos recursos en cuanto (...) informático podríamos sacarle más jugo (...) son los recursos que tiene el sindicato, con los que tenemos que funcionar (...) adecuados (...) pero no suficientes como para exprimirlos óptimamente [profesional 7]*

*(...) un trabajador trabajadora que tiene un salario (...) de 1.800 o de 2.000 euros evidentemente es más receptivo a contenidos distintos en la negociación colectiva, que tiene más que ver pues (...) con la salud laboral, con (...) la seguridad en el empleo o (...) cuando el salario es muy bajo (...) la prioridad casi siempre para el propio trabajador es la subida salarial. Cuando el salario es un poco más alto es más fácil que otras motivaciones tengan más peso. (...) al final hay otros condicionantes (...) un salario incluso medio alto seguramente le interesa (...) no sé, tener un sistema de formación permanente a lo largo de la vida para que si hay cambios productivos (...) tecnológicos (...) no se quede fuera de juego (...) se le segmente la vida laboral, no pierda el empleo y luego tenga problemas para volver a encontrar. Mientras que una persona que está cobrando 800 euros con un contrato temporal, pues tiene muy pocos incentivos a formarse permanentemente en la empresa. (...) la exigencia sin embargo es la misma. (...) o aprovechar la oportunidad, el tiempo que tengas (...) porque si te tienes que trasladar (...) haber aprendido algo que te permita obtener algo mejor [profesional 8].*

*(...) afiliación para garantizar la autonomía del sindicato y la independencia (...) una parte de financiación pública en la medida en la que (...) se nos requieran funciones de dimensión pública (...). Si no esto está muy desequilibrado. (...) hay un conflicto colectivo en una empresa (...) para no llegar a una huelga se va a un procedimiento extrajudicial del conflicto (...) intentamos llegar a un acuerdo. Si se llega (...) rige para el conjunto (la empresa y (...) todos los trabajadores de la empresa), ahí estoy ejerciendo una función que trasciende del perímetro de mi afiliación (...) entonces claro (...) tiene que ser reconocida (...) sostenida con recursos públicos. A nadie se le ocurriría que el Consejo de Relaciones Laborales lo tuviéramos que pagar los sindicatos. (...) si hay que hacer un ejercicio de transparencia [que sea] pedagógica, es decir explicar bien como no nos financiamos [profesional 8]*

*(...) nosotros el sindicato, excepto de la administración (...) las nuevas tecnologías en el sentido de la comunicación de videoconferencias, reuniones, chats todo el tipo de formatos de comunicación de reunión virtual (...) los está adoptando progresivamente (...) antes para montar algo físicamente nos juntábamos*

*todos (...) evidentemente sigue teniendo (...) pero en ocasiones combina foros presenciales con aquellos que están más cerca, unen con gente de otros territorios por ejemplo para coordinarse a nivel nacional, exposiciones o temas del sindicato (...) tanto a nivel de ejecutivas como por ejemplo en temas de salud laboral (...) cuando hay reunión de coordinación o grupos de trabajo no (...) presenciales se entra en conexión directamente por pantalla, por conexión web u otro tipo de reuniones virtuales o foros de trabajo, progresivamente (...) no da la espalda (...) refuerza también las tecnologías (...) en la medida que puede (...) que va acompañando al conjunto de la estructura no solo la sede central sino diferentes espacios de trabajo (...) también los trabajadores nos vamos formando y cualificando en el uso de estas herramientas [profesional 7]*

*(...) este argumento de (...) más proactivo y menos demanda, si no tienes recursos para impulsarlos es un brindis al sol. (...) como es muy difícil que todo el mundo sepa de todo en profundidad (...) necesitamos generar recursos de donde los tenemos, de la empresa, de lo que tenemos en cuotas y también de la empresa para poder dar cobertura a estas dinámicas (...). Trasladar recursos de la parte fuerte del sindicato a la parte débil porque todo lo del género y demás, imagínate cuantas cosas se podrían prevenir (...). En las empresas se ha hecho un plan de igualdad. Por ley empresas de más de 250 trabajadores tiene que tener un plan de igualdad. El otro día hemos firmado un convenio donde son las empresas de más de 50 trabajadores las que tienen que tener un plan de igualdad (...) y quien mira que se cumpla claro (...) ¿cómo ponemos los recursos? [Estas y otras preguntas que surgieron una vez se planteaban las preguntas, fueron respondidas por el entrevistado. Algunas de las respuestas (cuando fueran pertinentes) se recogieron en otros apartados de esta clase] [profesional 8]*

*En [país europeo del contexto y contexto local] también sigue habiendo mucha resistencia empresarial a dar (...) carta de naturaleza a la participación de los trabajadores (...) en la gestión de la empresa (...) en la co-determinación. Los sindicatos se siguen viendo como (...) una especie de elemento extraño (...) cuanto menos información y poder tena mejor, no la vayan (...) a liar. Y creo que eso sí merecería en este país un cambio (...) de creatividad e innovación [profesional 8]*

*(...) [Respecto a la comunicación con otros sindicatos] cada uno tiene su propia agenda (...) por sus prioridades y urgencias y momentos políticos de cada organización (...) pero sí hay temas que se trabajan (...) no siempre (...) los foros de interlocución. (...) suelen llevar una posición común (...) previamente se acuerda se consensuan las posiciones en el noventa y tanto por ciento de las cosas (...) entre los sindicatos mayoritarios (...) se suele coordinar para muchos temas y otros temas más pequeños o más específicos nos coordinamos con otras fuerzas sindicales (...) normalmente si se hace ese esfuerzo (...) la evaluación individual y puesta en común para dar una única posición (...) los diferentes foros de reunión y diálogo (...) si juntos cuesta que nos escuchen por separado pues (...) el valor de intentar posiciones o reivindicaciones o matizarlas (...) de una posición única o a la hora de abordar los temas de debate si tener una posición conjunta [profesional 7]*

*(...) igual tiene que haber un responsable del sindicato que ya no dependa tanto de (...) en qué sector trabaja (...) para coordinar un poco todo ese trabaja que se da en un microcosmos como [puede ser por ejemplo] un aeropuerto [profesional 8]*

*(...) si el jefe se enfada porque (...) creo que toda una línea de un producto determinado en una estrategia de no sé qué mercado, no funciona o tiene que cambiar porque yo hago una lectura de la competencia, del producto o el mercado y se va a tomar a mal. Independientemente de que (...) tenga razón o no, el hecho de que (...) le haya hecho un planteamiento y a él no se le haya ocurrido puede ser fuente de generación de conflictos. La clave es (...) que se entienda de manera periódica la posibilidad de hacer aportaciones y la mejora de la organización [profesional 20]*

*(...) que la jerarquía no actúe (...) que se vea la jerarquía como algo que incentiva (...) traslado de la información y no una fiscalización permanente (...) porque esto todavía funciona, es decir la sensación de dar cuenta del trabajo que se hace y de cómo se podría realizar mejor desde las personas o desde las partes que (...) ejercemos las responsabilidades más altas en una organización (...) es como una especie*

*They didn't know it was impossible so they did it*

*de taylorismo (...) se pretende medir hasta el último de los movimientos y a lo mejor lo que se está pretendiendo es tener la información para poder sistematizar formas de trabajo más (...) eficientes pero no necesariamente en el sentido taylorista, sino (...) a veces la transferencia de la información de unas partes a otras (...) [profesional 8]*

*(...) creo que, a la hora de impulsar las medidas innovadoras, es verdad que (...) es necesario un cierto nivel de (...) para tratar de romper las inercias y la zona de confort (...) recibir buena información que de verdad haga que la innovación (...) mejorar la actuación (...) es muy importante que (...) fluya y que (...) sea muy transparente (...) de abajo a arriba.*

*Está ocurriendo (...) que gente que es muy capaz, muy lista (...) y de repente está ejerciendo unos liderazgos muy crueles (...) la idea no es deslegitimar a esa persona que realmente es muy buena, pero no en el rol que está ejerciendo de toma de decisiones. Muchas veces (...) personas que están ejerciendo una responsabilidad sindical dentro de la empresa son las mismas 25 años después de que empezaron a ejercer (...) y promover los cambios generacionales (...) porque es que la plantilla tiene ya una media de 37 años y es bueno que la gente que se ha incorporado (...) responsabilidades sindicales (...) a veces eso es sumamente complicado de conseguir. (...) cada estructura tiende a su auto reproducción y a su mantener (...) hay mucha gente que incita a la renovación (...) y los responsables de la sección sindical siguen siendo los mismos 30 años después y no promoviendo un cambio (...) a veces, desde la propia estructura sindical es sumamente complicado hacerlo. Y cuando son delegados de personal elegidos directamente, imposible [profesional 8]*

*(...) la negociación propiamente la tiene que hacer el personal de la plantilla (...) el convenio colectivo quien tiene legitimidad para hacerlo es el sindicato que está legitimado en la empresa a través de las elecciones sindicales. (...) es verdad que personas externas a esa empresa (...) pueden hacer por coordinar el trabajo de las distintas plantillas o de las distintas representaciones sindicales (...) no todo el día se está negociando el convenio colectivo (...) el salario. Hay muchas facetas de la vida de los trabajadores o del colectivo (...) en los que si el sindicato es incapaz de innovar puede hacerse útil (...) por ejemplo con las cosas que tienen que ver con la salud laboral, con la siniestralidad laboral (...) con la formación a lo largo de la vida. Lo que es verdad es que tenemos que innovar más (...) e incorporar nuevas temáticas a la reivindicación sindical. (...) estoy de acuerdo, no todo puede ser salario (...) [profesional 8]*

*(...) los derechos de información y consulta en las empresas de [país europeo del contexto] cuesta muchísimo ejercerlos. No hablo ya de los modelos de cogestión o de codeterminación en [otro país europeo]. Simplemente la información y consulta (...) hay muchas resistencias (...) [profesional 8]*

*(...) hay tantas herramientas de comunicación que no existían hace 10 años que podemos hacer las cosas simplemente con hacer un ejercicio de transparencia [profesional 8]*

*A nivel de una organización o de una organización social (...) creo que es muy importante recibir buena información (...) que no quede sesgada en (...) los intermedios [profesional 8]*

*(...) si es importante como característica de las personas [la IE], pero yo lo relaciono más con la empatía, con los niveles de confianza, pero aparte, con el clima de la organización. Porque hay funciones concretas que imposibilitan que eso sea así. En las empresas había un buzón de sugerencias que al final hay patronos se creen que eso es lo de la participación y motivación [profesional 20]*

*(...) en las empresas y también en las organizaciones (...) creo que quien mejor conoce muchas veces los déficits en las formas de tener la organización en concreto es la persona que directamente está implicada (...). (...) importante tener buenos sistemas de captación de la información y que la gente no perciba que según la información que traslade me va a ir mejor o me va a ir peor (...) que la organización sea muy honesta en (...) cómo recluta (...) la información. Muchas veces en una empresa es el operario que está a pie de máquina el que aporta muchas cosas sobre cómo mejorar la máquina (...) o el rendimiento de la máquina. Cómo organizar la propia producción (...) creo que es importante*

también la motivación. El trabajo alienante lo que hace es desmotivar a la persona (...) me imagino que las empresas más modernas trabajan [así] [se refería a explicitar que nivel de creatividad se espera de la persona en el desarrollo de su trabajo. También recuerda el trabajo en los círculos de calidad y otros conceptos] (...) eso se trabaja [profesional 8]

(...) creo que la gente en general si se siente valorada [en el sindicato], que tiene espacios para la participación. (...) si es crítica, pero consigo misma y creo que eso es lo que alimenta el mejorar y ser mejor. Los resultados serían buenos, sí [profesional 20]

(...) en una semana de cinco días si dos no los puedes convocar te constriñe mucho (...) si tú vienes a un curso de formación al sindicato un viernes es tan fácil demostrar que tú estás aquí como hacer una foto (...) mandarla al grupo de whatsapp que tú tienes con los trabajadores de tu plantilla (...) aquí sí que es verdad que ha habido una fiscalización en el mal sentido (...) ponte tú para que todos te critiquemos (...) aquí se lleva mucho lo de la lapidación pública de las personas. Aunque haya solo un 15% por ejemplo de mala utilización de los recursos sindicales, los primeros interesados en que eso se transparente somos nosotros. (...) el daño que te hace en una plantilla que alguien se coja las horas sindicales y se marche de puente y te pillen (...) es terrible (...) seguro y con toda seguridad el sindicato no lo sabe [profesional 8]

(...) tuviéramos que poner dentro del top 10 de las materias que deberían formarse trabajadores fundamentalmente, te diría que los cursos de inteligencia emocional estaban casi a la cabeza, ¿sabes por qué? Porque en ocasión de determinadas edades que, igual ahora si ha cambiado algo, pero me pongo a la cabeza de mi generación y algunas sucesivas, no nos enseñaron nunca a controlar las emociones o controlar las emociones. Nunca, pero ni en el aula ni en la educación normal ni nada [profesional 21]

(...) también depende del tipo de empresa, pero, o haces mecanismos para que eso sea real ese importante y libre escenario, que pueda dar mis opiniones, mis críticas, que pueda plantear mis posibles mejoras o cambios, y que no repercute en castigo. Pues, es complicado, crear ese espacio de confianza e impunidad para decir o plantear lo que se piensa. La inteligencia emocional seguramente es una característica que facilita el que se puedan dar esos procesos y el que las personas que gozan de inteligencia emocional son más proclives a formar parte de esos procesos [profesional 20]

(...) es fundamental que nosotros expliquemos bien a qué se dedican los recursos (...) no siempre es sencillo porque cuando una persona deja de trabajar en esa empresa porque es liberada para estar en el sindicato, está haciendo tareas para otras empresas (...) para los trabajadores de otras empresas (...) entonces los trabajadores dejan de verle físicamente [explica las razones por las cuales tuvieron que dejar de realizar reuniones en el sindicato los viernes y los lunes] [profesional 8]

(...) planteamos a las empresas que tienen que cambiar su forma de competir hacia un mayor valor añadido y la apuesta por todo el paquete I+D+I de educación, formación, etc. y la pregunta es (...) no lo hacen, llevamos como 15 - 20 años o más diciendo (...) y analizo los datos de presupuesto público I+D+I durante décadas (...) y a lo mejor es porque no apuestan por esa forma de competir porque sale rentable competir de otra manera o porque nuestro tejido productivo, nuestra especialización, a lo mejor (...) funciona así (...) abona parte del tejido productivo en actividades de bajo valor añadido muy fácilmente reemplazables y con un contexto laboral que en lugar de fomentar la I+D+I lo que favorece es que las empresas no compitan aumentando el valor añadido de (...) apuesta por la inversión, educación, investigación, etc. (...) abaratemos costos (...) en lugar de mejorar la imagen de creatividad e innovación o hacer cosas diferentes o hacer más y mejor con lo mismo (...) siguen haciendo lo mismo que hacían (...) pagando menos (...) es la sensación que llevamos un tiempo abordando en el gabinete (...) intentando un poco caracterizarla (...) es que a las empresas les sale mucho más rentable competir entre calidad que (...) entre valor añadido a largo plazo [profesional 7]

(...) en el caso de la [institución pública] no lo sé. Claro, supongo que (...) mucho depende de con quién te compares. (...) supongo que tendrán una percepción de que en otras universidades innovan

*They didn't know it was impossible so they did it*

*menos o son menos endogámicas (...). Creo que en [el contexto local] en general, de los servicios públicos se tiene un buen concepto. (...) los propios servicios públicos de sí mismo tienen un buen concepto (...). (...) que haya contestado eso (...) pero se me escapa que les ha podido llevar a esa conclusión [profesional 8]*

*(...) lo he leído y lo he subrayado, me llamó la atención. Es cierto que no sé hasta qué punto uno se puede valorar respecto a la innovación. (...) militar me deja (...) se me ocurre que pueden hacer (...) coger todas las armas, fundirlas y hacer otra cosa, sería innovación. (...) creo que contamos con el impulso público y dirige de alguna manera hacia dónde vamos (...) sino las empresas van a buscar el interés a corto plazo de los accionistas y la gerencia que a veces ni siquiera coinciden ¿dónde encaja la innovación? pues en la medida en la cual te dé resultados positivos a corto plazo [profesional 20]*

*O el sector en que trabaja la empresa realmente necesita la innovación porque compite a nivel global o haces nuevos productos y no vendes, en esos casos sí que se apuesta por la innovación porque tienes personas específicamente para ello cuya función principal es esa (...) si no, a nivel general (...) creo que el espacio ya no solo para la innovación sino para la participación es muy pequeño [profesional 20]*

*(...) también va ligado (...) con formación de tejido productivo de una serie de ecosistemas que favorezcan o que promueva la I+D+I, incentivos fiscales, etc. (...) que me salga más barato despedir a ese trabajador (...) que pueda descolgarme del salario del convenio que está acordado con ese trabajador (...) que pueda incrementar las horas que realiza ese trabajador (...) soy competitivo no porque haga más y mejores cosas, sino porque soy capaz de explotar más y mejor mi sector productivo de ese trabajo o (...) el factor trabajo [profesional 7]*

*(...) creo que la innovación es importante en el ámbito (...) económico, pero también en el ámbito social (...) la capacidad (...) de hacer más y mejores cosas con lo mismo o de hacer cosas diferentes (...) me parece también un activo, o un factor (...) un valor (...) positivo [profesional 7]*

*(...) no sé si es un valor social, la verdad. En términos empresariales economicistas sí que me parece que es una herramienta para poder aumentar la productividad, la riqueza. Socialmente (...) sí que es cierto que los procesos de innovación pueden revertir en mejoras sociales (...) pero no creo que sea la innovación (...) que estén tan directamente relacionadas [profesional 20]*

*(...) me parece que innovar siempre es lo que ha conducido al progreso de los humanos. Si no hubiera habido innovación en el primer hombre que cogió una piedra (...) y que si le daba (...) golpes y salían de ahí unas laquitas que servían para hacer cincuenta mil cosas (...) si a eso (...) le daban otra cosa y le ponían un palito (...) servía para más (...) hubiéramos estado con la piedra redonda todavía machacando carne. No hubiéramos cortado, no hubiéramos cocido ni más allá del elemento de manufactura. (...) no avanza una sociedad si no está innovando. (...) hablamos de temas de concepto, no estoy hablando de la innovación en lo físico (...) que hoy en día está de moda, la robótica, y tal sino los conceptos culturales. (...) eso es lo que distingue un poco el tema de lo que llamamos civilización o cultura, aunque allí se halla un debate sobre qué es la civilización, qué es la cultura con eso [profesional 21]*

*(...) no conozco empresas donde se potencie las capacidades que teóricamente hace un trabajador, que se dé oportunidad de plantear mejoras e innovar. Sí que se intenta dar esa imagen (...) si tú preguntas a las empresas, todas te van a decir que sí, que quieren innovar y que intentan hacer procesos, pero en la práctica creo que no. O hay personas específicas para ello o creo que en general, culturalmente las organizaciones no potencian la innovación [profesional 20]*

*(...) tenemos que empujar hacia una sociedad que apueste más por la educación, por la I+D+I parece que eso estamos como un mantra (...) de acuerdo sobre él [profesional 7]*



(...) los sindicatos están muy politizados (...) domesticados o que dependen de los fondos públicos por lo que no son suficientemente críticos hacia el gobierno, por lo cual es un poco (...) argumentos contradictorios. (...) tenemos la convicción de ser sindicato sociopolítico que quiere decir que (...) defiende las condiciones laborales de los trabajadores (...) no se desentiende, sino que también defiende un conjunto de derechos de ciudadanía (...) civiles, sociales (...) más allá de la mera defensa de los derechos laborales. No es que los sindicatos estén más o menos politizados [profesional 7]

(...) además de que somos países menos desarrollados o con menor nivel de riqueza, hay menos nivel de participación de reconocimiento institucional de los sindicatos y unas condiciones laborales y económicas mucho peores que los países nórdicos, la pelea no es igual cuando está (...) un salario mínimo de 707 euros tras el último incremento que cuando tienes un salario mínimo de digamos 1500 euros que puedes tener en el centro de Europa (...) el nivel de prioridades y de demandas, reivindicaciones no puede ser igual cuando ni siquiera se asegura la subsistencia básica (...). (...) como sindicato puedes explorar o plantear otro tipo de dilemas (...) estructura socio-económica productiva (...) o su desarrollo no es equiparable (...) las condiciones materiales emiten o sostienen (...) se habrá evolucionado menos pues si fuesen más cómodas, suaves o reformistas (...) en otra fase de desarrollo o de conquista social [profesional 7]

(...) en cuanto veíamos que cada vez existían más capaz de clase trabajadora que ya no sabemos si se les puede llamar [de esta manera] a los precarios (...) a todas esas personas que se sienten trabajadoras pero que simplemente no se identifican con esa clase social (...) pues teníamos que llegar a esas personas. (...) en ese proceso de repensar el sindicalismo (...) esperemos que en (...) si así lo decide la gente, la militancia (...) crear un área nueva aparte de la relación privada industrias y servicios (...) la federación social para de alguna manera intentar dar respuesta a todas esas personas y eso también nos ha llevado (...) a innovarnos en todos los aspectos. (...) por ejemplo, la parte de comunicación (...) intentar que los cambios no fueran solo internos sino de proyectar (...) cambiaron totalmente la forma de comunicarse (...) de alguna manera hemos tenido un proceso de innovación (...). (...) intentar hacer cosas nuevas y diferentes [profesional 20]

(...) no hay apuesta [contundente] o no se despega la vista lo suficiente del corto plazo para mirar un poco más arriba, más a medio plazo y abordar un poco los grandes retos que como sindicato, como se deben afrontar y a partir de ahí pues a los diferentes técnicos que estamos que nos toque un poco abonar a esos objetivos (...) no una definición explícita de esos fines y objetivos (...) no los tengo asumidos, digamos [el profesional comentaba todo lo que hacía el sindicato a nivel macro y en las delegaciones “más a pie del trabajador” y hacía referencia a pequeños problemas, una mirada útil pero de corto plazo] [profesional 7]

(...) en cada país el mecanismo es con las herramientas o con el marco legal que te permite la legislación, en [otro país de Europa] también están presentes en los consejos de administración normalmente y hay un mayor reconocimiento institucional a la labor, los sindicatos están más integrados (...) mayor participación y en algunos casos de mayor presencia de los trabajadores (...) aquí [en este país Europeo] la presencia o articulación de los sindicatos en consejo de administración es nula o testimonial en caso de existir (...) no se nos puede acusar de no querer estar cuando no se nos permite (...) [profesional 7]

(...) aquí [en este país] se pide constantemente (...) por parte de los empresarios o por parte del gobierno (...) ligar los niveles salariales (...) a la productividad (...) en función del avance de los negocios de la empresa (...) debiera retribuirse a los trabajadores, esa es la indicación dependiendo de si las empresas (...) les va bien los trabajadores ganaban, en lugar de los incrementos salariales a la inflación, que es el modelo tradicional (...) y los sindicatos dijimos que sí y que nos sentemos a negociar, pero que para eso queríamos tener información fiable de cómo evolucionaba la productividad (...) el gobierno y las empresas llevan años bloqueando el que los sindicatos podamos acceder y conocer la evolución de esos datos (...) ellos si los conocen (...) el poder (...) facilitar un conocimiento real (...) participación real no es (...) en los consejos (...) información fiable de datos (...) en el consejo de estadística hemos tenido el bloqueo (...) de la confederación de empresarios (...) de puertas afuera (...) el mantra hay que negociar los salarios (...) se

*They didn't know it was impossible so they did it*

*bloqueaba y se impedían (...) se imponían obstáculos de la administración para conocer realmente como estaban anunciando la realidad económica financiera laboral (...) datos estadísticos empezamos a abordar en tal sector como evolucionaba la plantilla (...) información disponible (...) todas las partes y a partir de ahí negociemos [profesional 7]*

*(...) resistencias por parte de las empresas a poner (...) por ejemplo, los números económicos encima de la mesa (...) cuando las cosas económicamente no van bien y entonces hay que buscar medidas de recorte o a veces medidas incluso traumáticas, de reducción de plantilla o de reducción de salarios allí (...) se ponen (...) porque (...) tenemos que remar todos (...) sino se hunde el barco (...) pero cuando las cosas van razonablemente bien y no digo ya cuando van muy bien en una empresa pues en general (...) tampoco quiero generalizar, pero de forma mayoritaria hay muchas resistencias [profesional 8]*

*(...) la premisa (...) creo es la confianza (...) para poder llevar ese flujo de información, esa participación (...) y es muy complicado. Estamos en un momento donde las instituciones públicas están fomentando la participación de los trabajadores, pero de manera bestial. (...) todos los programas piden "participación, participación" (...) lo que hacen es utilizar el concepto (...) con el que todo el mundo está de acuerdo en teoría para acabar con la negociación colectiva. (...) al final (...) creo que es una estrategia (...) y al final acaba en flexibilidad y salarios en base a resultados (...) intentar individualmente llegar a acuerdos con los trabajadores para deslegitimarlo que es la representación de los trabajadores y pasar a un modelo de relaciones laborales individualizado. [El entrevistado plantea que se han planteado sistemas de participación basándose en el modelo [país europeo] de congestión y se han hecho propuestas concretas de participación de los trabajadores] (...) todas esas propuestas al final terminan por ser rechazadas porque no hay voluntad real de participación. (...) vale en la medida que sirva para acabar con (...) ya sé que suena muy bruto, pero (...) [profesional 20]*

*(...) creo que transparentar y (...) hacer pedagogía con estas cosas (...) por ejemplo (...) con el tema de la financiación de los sindicatos o de las organizaciones empresariales (...) no es un tema de transparencia en abstracto, sino que tiene que ser (...) pedagógica. (...) cuando se dice que las organizaciones sindicales tienen que estar financiadas en exclusiva por las cuotas que pagan sus afiliados (...) me parece legítimo decirlo, pero si las organizaciones sindicales van a generar una serie de derechos que son de aplicación colectiva y por tanto (...) haciendo una función que (...) encomienda la ley y que tiene una dimensión de interés público y (...) colectivo, es totalmente razonable que una parte de la financiación sindical provenga de fondos públicos (...). (...) los aparatos de representación democrática en un país hay que sostenerlos con fondos públicos. Los propios partidos políticos, las instituciones (...) si no hay fondos públicos detrás (...) ¿es mejor que los partidos tengan una financiación pública suficiente o que acaben buscando fórmulas paralelas de financiación? (...) con los sindicatos salvando las distancias (...) es una reflexión que hay que hacer [profesional 8]*

*(...) llevo toda la vida estudiando, haciendo cursos y cuando miro un poco para atrás no me sirvieron para gran cosa (...) se invierte o invertimos mucho en formación, el sindicato (...) también se han hecho muchos cursos y no tengo claro (...) en gran medida (...) no justificaban el coste que tenían (...) no tengo buena sensación de que haya sido bien invertido (...) comparto que haya formación pero o demasiado cursos breves que no permiten realmente profundizar (...) demasiados cursos de administración (...) tal vez poca vinculación o profundización real (...) se machacan mucho los temas habituales o básicos (...) cuando se oferta formación (...) para que sea viable (...) algo que diga la mayor parte de la plantilla (...) para reunir lo mínimo necesario de asistencia (...) justifique su puesta en marcha (...) lo habitual, lo más demandado, paquetes básicos de ofimática, conocimientos básicos de idiomas (...) perfil de buena parte de los trabajadores administrativos (...) no sale rentable (...) o el sindicato tiene dificultades para ofertar cursos más personalizados (...) que van dirigidos a segmentos (...) de plantilla, lo cual dificulta a la hora de justificar (...) sale más rentable dar formación a 40 trabajadores (...) básica que es la demanda (...) que (...) a 2, 3 (...) más cualificados en cursos mucho más caros (...) permitirían el trabajo*

(...) desarrollando (...) cuando las organizaciones tienen que decidir (...) [incide en que es sobre lo que él conoce] [profesional 7]

(...) se pide información (...) y en realidad con la (...) que se recoge se toman pocas decisiones (...) como profesional entiendo (...) el esfuerzo que supone recoger tanta información (...) cuando estas fuentes ven que solamente se les pide (...) pero rara vez se toman decisiones teniendo en cuenta sus opiniones (...) tomar decisiones no van a la par de las aportaciones (...) no es tanto el hecho de que me digan es que no han tomado decisiones en la línea de lo que yo digo si no y esto para qué sirve. Es lo que siempre me pregunta la gente ¿y esto para qué sirve? (...) en los ciclos se evidencia [si se han] tenido en cuenta sus opiniones o sus esfuerzos o sus valoraciones (...) la gente va a seguir comprometida (...) la quemas cuando solamente pides (...) [profesional 12]

(...) mi mundo laboral en el plano profesional (...) cuando estaba en la administración pública, teníamos una organización muy burocratizada y jerarquizada. (...) lo normal, aparte de la circulación, pues era una organización que nada más tenía una recaudación muy fuerte. (...) la innovación allí era muy poquita en su momento. Pero en una época donde permitieron innovaciones, abrieron una cosa que le llamaban iniciativa (...) para los empleados públicos. Fue la primera vez que yo vi eso en la administración [de este país] y me pareció una cosa interesante (...) se me ocurrió participar y hacerlo. Me presente un día al jefe de mi oficina para observar un poco como iba el personal de allí a la ventanilla y eran colas enormes, colas para varias solicitudes diferentes con inconvenientes igual de variados. Eran cosas elementales en aquella época que permitieron que hiciera una octavilla (...) Esta octavilla le explicaba a la gente cosas muy sencillas: cómo hacerlo y no tener que ir a una gestoría y hacer todo el papeleo ese -que era tremendo el cómo hacerlo-. Desde eso a ser una experiencia única en aquella época, te estoy hablando del año setenta y siete. Ya de aquello se supuso que al hacerlo de esa forma se tenía bien adiestrado al funcionario que estaba detrás de la ventanilla para atender al ciudadano en todo lo que pueda porque prácticamente podía hacerlo que en los sitios que hubiera algo de espacio se pusieron cuatro o cinco ordenadores hay y los empleados públicos que tuvieran tiempo libre podían ir allí y empezar a hacer tele formación, ese era el éxito del programa que estábamos presentando, porque no valían para otra cosa pero para un programa de conexión sí y sin tener mucha carga y podían tener vida útil y eso lo hacíamos después también porque era una función de cooperación y desarrollo [profesional 21]

No digo que los sindicatos hagamos política, pero (...) no podemos ser indiferentes a la política. (...) el desligar eso es lo que condena a la clase trabajadora. Parte de repensar el sindicalismo es eso (...) fortalecer más su función social y política. Luego la inter relación con los partidos (...) aprender la dialéctica entre los partidos y los sindicatos (...) como movimiento [profesional 20]

(...) que no nos limitemos solo a reivindicar el salario, sino las **condiciones de seguridad y salud en el trabajo, las condiciones de contratación de la gente joven**. (...) el dinero es un recurso necesario, pero no es más que un recurso **hay otras cosas que son más importantes para el bienestar** (...) en ese sentido quizás es más **necesaria la creatividad para la innovación** (...) [profesional 8]

(...) Conozco una empresa (...) hay bastante trabajadores (...) si no hace nada va a cerrar en menos de dos años. (...) todo iba muy bien hasta hace cinco años ganaban un montón de dinero haciendo lo mismo que hace 40 años. ¿Ahí vas a innovar? ¿Para qué? Vete y plantéales la innovación. Ahora es una situación que ha pasado a ser muy mala (...) pero mientras las cosas van bien ¿te vas a plantear la reinversión, el innovar, el mejorar? ¿Quién vela para que eso se haga? ¿Quién hace ese seguimiento? Creo que eso es función pública. Observatorios de sectores industriales, buscar signos de que hacen otras empresas, intentar poner en relación empresas innovadoras, historias así con empresas productivas, etc. Intentar que sea algo intrínseco a la organización. Que sea ya parte de la organización el que innoven (...). O intentas que en el ADN de la empresa esté la innovación aun sabiendo que es un gasto a corto plazo que seguramente no va a revertir el beneficio o si no lo vas a hacer cuando no te queda otra solución. (...) es cierto que hay sectores donde la innovación es una

*They didn't know it was impossible so they did it*

*constante, si tu vendes aerogeneradores pues ya estás compitiendo a nivel mundial (...) sabes que o mejoras (...) y ahí ya es una necesidad que es una cosa diferente [profesional 20]*

*Es muy importante la **transparencia de la información** (...) que haya una **organización legitimada de los trabajadores** para cometer esos cambios (...) los empresarios que sean un poquito inteligentes (...) creo que este tipo de valoraciones las tienen que hacer. (...) **es más fácil promover un cambio cuando hay una estructura potente y legitimada en la empresa** que cuando se negocia con una abstracción o con los trabajadores (...) porque se individualiza, cuando lo que se quiere es individualizar las relaciones de trabajo (...) pero cuando se quieren acometer cambios (...) **creo que ayuda (...) que haya una organización con fundamento** [profesional 8]*

*(...) en cuanto a los cambios organizativos (...) creo que es complicado y que hay resistencia de parte de las personas. Eso dentro de un sindicato no puede pasar. (...) es una tarea completa, a mí me han cambiado dos veces en el sindicato y es verdad que al principio yo tampoco estaba muy por la labor, no tanto por el reto que me suponía sino por las tareas que tenía que hacer, los proyectos que tenía. (...) soy partidario de los cambios y me parece que enriquece mucho a la organización entrenar a personas con un punto de vista diferente para hacer tareas nuevas. Se refresca la mente y puedes aportar más [profesional 20]*

*(...) estamos haciendo una reflexión (...) cambios organizativos para intentar estar más en las empresas. (...) para hacer un seguimiento (...) estrecho y ayudar. (...) lo solemos hacer (...) estar en las empresas viendo los puestos directivos con los representantes de los trabajadores. (...) creo que en un futuro sí que va a haber mecanismos de participación en las empresas. Estaba estudiando una forma jurídica de sociedad que no es ni cooperativa ni sociedad anónima. Es un mix, algo intermedio con espacios de participación. Había un proyecto de ley que no sé si saldrá (...) por lo menos existía ese debate (...) creo que va a haber mecanismos de participación en las empresas y acabaremos lo sindicatos operando en sus foros o comisiones que se puedan crear. Eso nos va a hacer cambiar y nos tenemos que amoldar (...) tendremos que readecuar nuestra estrategia (...) vamos a acabar entrando en el mundo de las cooperativas (...) al final se supone que es el grado máximo de participación. Una empresa donde los trabajadores sean los propietarios del capital, en teoría. (...) todos tienen derecho a participar y decidir el rumbo de la empresa. (...) estoy convencido de que incluso en ese tipo de organizaciones el sindicalismo tiene que jugar un papel de garantía de derechos y (...) de asesoramiento [profesional 20]*

*(...) creo que con el concepto que se ha hecho común del emprendimiento (...) hay bastante ocurrencia. De un país que se ha ido a unas tasas de paro absolutamente inasumibles y que ha lanzado un mensaje un poco de hágalo usted mismo. (...) no sabemos cómo vamos a insertar en el mercado laboral (...) casi a cinco millones y pico de desempleados (...) a ver qué ocurrencias de actividad económica es capaz usted de crear, le damos las mayores facilidades fiscales, le damos además un apoyo supuestamente formativo para explotar esas habilidades y monte usted algún tipo de (...) a nivel un poco declarativo (...) [profesional 8]*

*(...) desde el sindicato somos un tanto escépticos con el tema del emprendimiento (...) nos parece perfecto o (...) algo que también si quieres fomentar o favorecer (...) que la gente construya su proyecto vital, económico, también de autoempleo (...) si tengo una idea adelante o facilidades para que prospere y se de riqueza, empleo (...) pero estamos muy encaramados por razón de que el gobierno se llena la boca con el mantra del emprendimiento y nos pretende dar la metáfora del gato por liebre (...) el falso mito de que todo el mundo puede ser emprendedor (...) [profesional 7]*

*(...) como todo, habrá quien le haya podido salir bien experiencias de este tipo, pero como política estratégica a mí me parece que es un poco más (...) una especie de impulso de (...) nuevos autónomos (...) porque van a acabar trabajando para empresas casi de forma permanente y eludiendo la relación laboral (...). [Emprendimiento] como una renovación de prácticas (...) ¿de la comunidad? (...). (...) creo que hay iniciativas de innovación social que son muy interesantes [profesional 8]*

(...) desde el propio gobierno no se facilitan (...) no se impulsan las condiciones para efectivamente favorecer o promover el emprendimiento. (...) una de las principales es el tema de la financiación bancaria, del crédito etc., el gobierno anima a todo el mundo a que monte su propio negocio a que sea, lo que antes era (...) modelo empresario, vende más el emprendimiento también (...) que muchas veces son autoexplotados (...) trabajadores que se autoexplotan (...) el problema de las pequeñas empresas es que (...) pueden tener una buena idea pero (...) sin capital o sin recursos para hacerlo, primero para arrancar con la necesidades y segundo para sostener la financiación o la idea, hasta que se asiente el proyecto pues difícilmente es viable (...). (...) hazte emprendedor o pretender vender (...) frente al problema del desempleo (...). (...) si realmente no tienes una apuesta real por dotar de un mínimo de recursos o de facilidades para que efectivamente (...) tienes que dar cauce para que aquellas buenas ideas tengan recorrido y recursos (...) [otra cosa es] el eslogan de hágase usted emprendedor. (...) estadísticas, la mortalidad empresarial (...) hay un porcentaje muy elevado que ni siquiera llega a superar el primer año porque más de un 30% que se fundan ni siquiera terminan de cumplir el año [profesional 7]

(...) el {aprendizaje} hay un mito, que es donde pones la culpa, la responsabilidad. Tenemos años oyendo que aquí la gente no emprende porque los jóvenes todos quieren ser funcionarios, que no se emprende. Parece que el aprendizaje está relacionado con la innovación, que no es siempre (...) en el imaginario de las personas, un proyecto nuevo tiene que ser algo novedoso, totalmente nuevo que no haga el resto. Suele ser novedosa la figura del trabajador autónomo, pero suelen ser muchas veces trabajadores por cuenta ajena, fraudulentos que son autónomos simplemente para pagar menos impuestos para que cueste menos dinero a la empresa que le contrata, pero eso suele pasar también. (...) creo que no se dan tampoco datos ciertos, sobre cuántos proyectos que se ponen en marcha, fracasan. (...) no existen nichos de mercados suficientes para dar respuestas. Se pueden ver ideas fabulosas y proyectos maravillosos pero que (...) suelen ser microempresas que salvan la papeleta a una a persona (...) suelen tener una duración de proyectos bastante corta. Al que le toca la lotería es al que consiga hacer un proyecto maravilloso e innovador y consiga venderlo a una multinacional y hacer dinero en su momento (...). Porque si no consigues hacer eso y la idea es exitosa, te la van a copiar (...) y se la va a apropiar una empresa con muchísimos más recursos que va a tener la capacidad de hundirte el negocio (...) [profesional 20]

(...) hay que relativizar la importancia (...) porque sirve para poner el foco en el lugar de las cosas que originan el desempleo ya que parece que la culpa es del desempleado [profesional 20]

En la entrevista no estructurada [anexo 1, profesional 3<sup>a</sup>] se realizaba un planteamiento respecto a la internacionalización de los productos. En un país [de menor desarrollo] se generaba una idea [producto] que era vendido en uno de mayor desarrollo, con las consiguientes diferencias de infraestructura, nivel de competitividad y cualificación profesional. No sería suficiente con generar un producto de éxito para ubicarlo en un mercado, ni siquiera la disposición o disponibilidad para hacerlo. El éxito involucraría a un complejo entramado de disposiciones políticas e infraestructuras a disposición de esa innovación, porque la difusión del mismo puede implicar la pérdida para el más débil. La profesional en esta entrevista señalaba las grandes ventajas del país desarrollado que finalmente terminaba haciéndose con el producto (comprándolo) por debajo muchas veces de su valor real por la falta de cualificación y apoyos institucionales [posiblemente entre otros intereses] a quien lo ofrecía. Algo tan “aparentemente” simple como no manejar fluidamente el idioma (no solo la codificación del mismo) tanto lingüístico como de negocio, la forma de funcionar en el marco y las necesidades. Finalmente, señalaba la entrevistada que el producto original termina siendo adaptado al lugar de origen perdiendo la esencia que tuvo al ser creado, aunque claro, “para gustos los colores”.

(...) estamos presentes en las cooperativas donde existen trabajadores por cuenta ajena (...) trabajadores no cooperativistas. (...) en las cooperativas tienen prohibido por ley que los trabajadores elijan representante sindical porque en teoría todos son trabajadores y no tienen con quien negociar. (...) hemos tenido alguna relación sobre todo en empresas donde existían trabajadores por cuenta

*ajena. (...) creo que igual que la participación en todas las empresas se va a crear órganos de participación reales y no tanto los que existen ahí que son más productivos [en las cooperativas]. (...) un espacio "libre" donde los trabajadores puedan expresar (...) sus opiniones (...) para participar (...) otra premisa es (...) tener derechos [profesional 20]*

*(...) Pues se creó una cultura social del trabajo que en este país generalmente lo que se quería ser era funcionario. Que como el estado proveía los buenos puestos y tenía la seguridad en el trabajo, llámese enseñanza pública, la sanidad también pues, todo lo que se hacía. Y donde se abrieron los únicos focos de emprendimiento es donde se quedaron las zonas industriales como [el norte y este del país] algo de [otra zona del este], pero el resto del país era básicamente la cultura era como nutrirnos únicamente de los profesores de primaria y secundaria que necesitaban en [el sur del país], en [el centro del país] y casi todos los que habían eran estos. Después había una parte obrera que salía a alimentar la industria de los emprendedores de la fábrica de [el norte y este del país] [profesional 21]*

*(...) un poco lo que conozco de iniciativas vinculadas sobre todo (...) servicios a la comunidad, servicios a las personas, incluso gente que ha sido capaz de detectar hasta nuevas necesidades sociales y las ha llevado adelante (...) en fórmulas de colaboración no competitiva o de competencia colaborativa o de nuevas formas que (...) creo que merece la pena echarles un ojo. (...) la transferencia de conocimiento entre unas iniciativas y otras (...) gente que ha buscado (...) y (...) busca un espacio en el desarrollo de una actividad, que en un momento es personal o puede ser colectiva pero que lo pone en común con otras iniciativas que pueden ser muy parecidas (...) o tangencialmente (...) donde se alimenta mutuamente de conocimiento, de experiencia, a mí me parece muy interesante. En [ámbito local] funcionó bastante el tema (...) del clúster de la economía (empresas que tienen una relación de competencia, pero por otro lado son capaces de buscar un determinado ámbito colaborativo). La propia internacionalización de la pequeña empresa, que es tan común [ámbito local] pues requiere algún aspecto de colaboración, aunque sea a nivel de acceso a la financiación o en el sector público [profesional 8].*

*(...) ¿Innovación social? no sé a qué se refiere, si es la innovación cuya característica sea el cambio social o es una innovación fuera del mercado de trabajo típico o son iniciativas que pueda suponer cambios en la sociedad. Si estamos hablando del progreso, el reto que se debería plantear es de qué manera seríamos capaces de romper con ese tópico del progreso y del adelanto y de alguna manera que el eje sea el bienestar de las personas. Tal vez deberíamos plantearnos iniciativas que no sean economicistas pero que deberían mejorar la sociedad "que eso lo hacen las ONGs o empresas que tengan una función social" pues sí, pro seguramente un poco todos [profesional 20]*

*(...) un trabajo laboral donde los trabajadores son eventuales, precarios, donde no tienen las mismas condiciones que los anteriormente contratados, es diferente participar o que tengas miedo a un posible despido, pues ahí la participación es imposible, ni hablar de innovación. (...) hay un problema con la innovación en el mercado laboral que se está creando, cada vez la adhesión a la empresa (...) creo que será menor cada vez. Un mercado laboral donde en la vida de cada trabajador cuando se vaya a jubilar, va a haber un montón de empresas (...) diferentes categorías y con largos intervalos de desempleo. (...) si tú pasas por 30 empresas durante los años que trabajas, el arraigo (...) es mucho menor y la posibilidad de plantear mejoras de comprometerte (...) [profesional 20]*

*(...) lo que critico es el paradigma del emprendimiento (...) una especie de hágalo usted mismo, que así es como vamos a salir y que además tiene un efecto de eso de fomentar mucho un individualismo mal entendido cuando respetando todas estas iniciativas e incluso poniéndolas en valor, lo que hace falta de fondo es (...) una previsión de la sociedad sobre sí misma, sobre cómo van a evolucionar los distintos sectores productivos, los maduros, los que están por venir, la atención a las personas ¿qué va a pasar con el envejecimiento de la población? Y cómo estructuramos sectores económicos, productivos, de atención, de una forma ordenada, con previsión, adaptando las formaciones que se adquieren en la universidad, en la formación profesional, la propia experiencia vital. Esto no se hace desde las ocurrencias de cada uno, esto sí que es un mito (...) pues cada uno pondrá lo mejor de sí*

mismo y haremos un pan con unas hostias. Esto requiere una acción pública. (...) no quiere decir estrictamente desde la administración pública, pero sí un liderazgo público que puede buscar (...) colaboración (...) a veces con entidades privadas, con los agentes sociales (...) por ejemplo, con el tema de la formación [profesional 8]

(...) si acabo la carrera y tengo que decidir entre irme a [otro país europeo] o estar aquí trabajando de [puesto cualificado a la baja] o haciendo funciones de [puesto administrativo] en lugar de ser [puesto técnico superior] pues al final más allá del efecto a corto plazo que lo estoy pasando mal, lo que trae es una descualificación. Toda tu formación se pierde. Si tú no acabas tus estudios y entras al mercado laboral acorde con lo que has estudiado (...) seguramente nunca vas a trabajar de [puesto técnico superior] y ese proceso se está dando en los jóvenes [se plantea la velocidad con que se incrementan los conocimientos y cómo prontamente lo que has aprendido queda obsoleto]. (...) invertir 23 años en educar a una persona (sobre todo los últimos 5 o 6 años) especializándole (...) y luego en cinco años esa persona no pueda trabajar en lo que ha estudiado (...) porque ha mejorado las máquinas con la que aprendió o porque (...) no tiene confianza en sí mismo porque no ha adquirido esos conocimientos que solo los da el trabajo (...) porque tiene que competir con personas que acaban la carrera que se supone vienen actualizados y más formados (...) a nivel personal también (...) crea una frustración muy grande [profesional 20]

(...) potencialmente cualquier ámbito o cualquier empresa (...) sector (...) si está gestionado por un nivel (...) de participación y a la vez de liderazgo (...) en condiciones de innovar (...). Creo que los sistemas de trabajo y producción han cambiado en los últimos años y en general la resistencia al cambio es consustancial a los colectivos humanos. (...) la introducción de nuevas tecnologías en algunos sectores como las telecomunicaciones en su día pues fue una cosa espectacularmente complicada (...) es verdad que existía una especie de ludismo mental de (...) ojo con los cambios que no es bueno (...) creo que hoy en día, la gente es consciente de la necesidad de acometer los cambios desde una posición más proactiva (...) no resistencialista. Supongo que la literatura sobre la competencia externa (...) la competitividad, sobre la globalización económica pues ayuda (...) que como no adaptemos, los cambios nos van a pasar por encima (...) supongo que esto ha calado para bien y para mal. (...) a veces quizá en los [sectores] públicos puede haber una mayor resistencia (...) [profesional 8]

(...) creo que las empresas tecnológicas (...) son edificios muy grandes y modernos donde están dentro pensando cosas nuevas porque son empresas punteras. (...) de todas maneras creo que todas las actividades y sectores. (...) lo que nos cuentan los trabajadores acerca de la forma de funcionar de las empresas (...) es absurdo (...) no son nada eficientes y se pierde tiempo y material (...) no tienen espacios para poder plantear esas iniciativas. La premisa fundamental es la confianza y tener espacios garantistas donde se pueda ejercer esa participación y posible innovación. (...) pero sin establecer (...) la base es tener relaciones laborales estables (...) una empresa donde hay becarios, unas cobran menos, otros cobran más y la mitad de la plantilla está asustada porque los pueden echar a la calle, ahí no hay nada, solo imposición y látigo. (...) si hay una buena relación y un marco estable de relaciones laborales, pues en todas las empresas se pueden plantear iniciativas. (...) quién da el primer paso y de qué manera se garantizan esos espacios (...) [garantías] [profesional 20]

(...) hemos pasado de un sindicato que sobre todo se creaba y se organizaba en empresas (...) tenían que ver con lo industrial (...) más o menos toda la plantilla que trabajaba en esa empresa o en esa cadena de valor, de transformación de un bien, o de un servicio (...) normalmente una empresa, un convenio colectivo, eran una plantilla. Normalmente además eran sectores bastante masculinizados (...) eran trayectorias ascendentes a lo largo de la vida laboral y ahí desarrollar el sindicato era relativamente simple (...) como concepto (no fácil). En esa cadena de valor hoy en día concurren igual media docena de empresas, donde una sigue siendo industrial pero igual ya es la parte pequeña de toda la producción. Hay otro montón de empresas que dan servicios a la primera, pero de forma externa, mediante subcontratación, puede haber trabajadores que ni siquiera sean (...) por cuenta ajena, porque sean trabajadores autónomos. Seguramente las trayectorias vitales de esas personas ya son muy

*They didn't know it was impossible so they did it*

*distintas. (...) antes todos iban vestidos de mono azul, ahora están los de mono, de camisa, de corbata (...) a lo mejor esas personas ni siquiera se interpretan a sí mismas como clase obrera. (...) igual unos sí y otros no (...) se ven como clase media o incluso pequeños empresarios (...) porque a veces los autónomos tienen ese concepto. (...) cómo eres tú capaz de legitimarte con todos estos colectivos diversos. Cómo eres capaz de representar realidades distintas, pero que tengan un nivel de confluencia (...) de identidad (...) el sindicato no puede ser una especie de reflejo de reivindicaciones (...) yuxtapuestas que pueden acabar enfrentadas unas con otras, sino que tienen que tener un hijo conductor [plantea como ejemplo un aeropuerto, hace 40 años era una empresa pública, prácticamente todo lo que había allí tenía que ver con la aviación (...) hoy en día es como una pequeña ciudad donde conviven, la empresa que gestiona el aeropuerto (...), en lugar de una hay 17 empresas de vuelo, bares, servicios a la ciudadanía, quioscos, tiendas, seguridad, nuevos servicios, empresas que atienden a empresas para el tema informático] [profesional 8]*

*(...) un poco de cara a los intentos de innovación organizacional que podemos desarrollar por ejemplo en el ámbito de lo sindical (...) yo diría casi cualquier organización que no sea una organización estrictamente jerárquico-empresarial y donde hay una capacidad de mando absolutamente definido (...) creo que el gran problema de la innovación y la creatividad aplicada a la organización tiene que ver con las zonas de confort. Y tiene que ver con las inercias. (...) creo que somos organizaciones donde la inercia al seguir haciendo las cosas como se venían haciendo es potentísima (...) creo que eso es lo que más desincentiva a la creatividad, en mi opinión [profesional 8]*

*(...) si ayuda, porque la gente se asusta (...) porque ve con verdades absolutas o cosas que se pensaba eran verdades absolutas han caído. Mi padre me decía “compras un coche y has perdido el dinero, porque cuando lo sacas del concesionario ya vale muchísimo menos. En cambio, compras un piso y no pierde el verlo, siempre subirá y nunca vas a perder el dinero”. Eso era ley aquí y (...) cayó. Hay empresas que van muy bien y han desaparecido con la crisis en muy poco tiempo. Hay otros ejemplares (...) diciendo “este es el modelo de empresa que vamos a concretar” (...) eso hace que la gente se asuste, pero también hace que te encojas e intentes protegerte en lo que haces bien y no arriesgar (...) que intentes cambiar una vez que ves las rejillas (...) creo que eso sí facilita abrirte y el posibilitar la innovación. En cuanto a lo de arriesgarte (...) creo que hace falta también ser un poco imprudente y no tener miedo de meter la pata. (...) tengo un puesto directivo en una empresa, tengo un buen sueldo y me va bien, no tengo problemas pues domino mi trabajo, igual es meterme en jaleos. Hacer un planteamiento que mi jefe se pueda enfadar y suponga cambios organizativos que (...) incluso vayan a ser peores o hacer mi trabajo más incómodo (...) me quedo como estoy (...) ¿para qué me meto yo en esos jaleos? O tienes un compromiso hacia la organización (...) que puede suceder (...) en [su sindicato] estoy en un proyecto y de alguna manera pongo en un segundo plano cuál es mi situación egoísta en la organización. Entonces por un bien común si soy capaz de tomar la iniciativa y hacer algún planteamiento. (...) alguna empresa donde lo que buscas es simplemente una remuneración económica, pues cuesta dar el paso y arriesgar, innovar y proponer si estas dentro de tu zona de confort [profesional 20]*

*(...) el sindicato tiene que innovar cómo se organiza para atender esa realidad (...) tiene que haber algún tipo de vínculo con las partes más débiles que están trabajando allí (...) y no tiene una masa crítica para (...). No es fácil (...) porque seguramente la problemática es distinta [profesional 8]*

*(...) debería ser un cambio en la cultura de las organizaciones. Que sea una constante pero que se entendiera. El problema fundamental es que las críticas las asumimos con poca deportividad. (...) la clave es el que se entienda de manera periódica la posibilidad de hacer aportaciones y la mejora de la organización Dentro del ambiente de deportividad y cordialidad, se creen espacios de impunidad donde uno libremente pueda expresar sus opiniones independientemente de que gusten o no y se lleven a cabo o no [profesional 20]*

*(...) creo que las incertidumbres a veces generan retraimiento a la hora de (...) [señala una máxima] “en tiempos de crisis no hay que hacer mudanzas” (...) a veces paraliza. Por otro lado, es verdad (...) que*



una parte de los cambios que se están haciendo tiene que impulsar otros cambios. (...) incluso de esas incertidumbres y (...) amenazas tienen que impulsar los cambios. (...) parte de los cambios organizativos que nosotros estamos acometiendo tienen que ver con amenazas externas que han surgido en los últimos años. (...) algunas cosas se hacen cuando hay susto (...) cuando empiezas a intuir que en efecto ha cambiado el terreno de juego en el que hacemos la acción sindical. Si fuera solo por convicción costaría mucho más porque las zonas de confort y las inercias en organizaciones grandes y (...) complejas, sobretudo eso donde no hay una jerarquía empresarial al uso (...) o te vas a la calle. (...) cierto liderazgo (...) en clave de convicción, de entender lo que estamos reflexionando (...). (...) la propia amenaza incluso ayuda a tomar decisiones (...). A veces, bueno es lo de Pedro y el lobo [cuento clásico] que viene de verdad. (...) cómo concluyamos el proceso, pues eso es un poco la historia, pero que desde luego se han analizado muchas cosas [profesional 8]

(...) [El sindicato] sí, si puede, claro que puede [ayudar a pensar fuera de la caja]. **En teoría puede incentivar eso vamos, de una forma clarísima.** (...) pues muchas veces la idea que se tiene del sindicato como estructura, lo que tú llamas ajena, es decir la estructura de la organización que está (...) fuera de la propia empresa (...) es una especie de ente (...) de muy difícil adaptación (...) como cualquier ser vivo (...) **más grande más difícil o cuanto más tiempo tiene también (...) cuanto más tiene las inercias adquiridas (...) o los vicios.** Y a veces puede parecer que es la (...) superestructura sindical la que es muy poco receptiva a los cambios y a lo mejor la infraestructura que está más vinculada a la empresa (...) el sindicato en la empresa es la que es mucho más dinámica. (...) tengo serias dudas en ese terreno. (...) creo que es **muy importante que desde la estructura sindical se incentiven según qué cambios incluso culturales que se pueden dar en la empresa** (...) [profesional 8]

(...) creo que son cosas que incluso nosotros mismos las hemos despreciado (...) no les hemos dado el valor que tenían o no les hemos dado suficiente valor y a veces incluso por la crítica a los recortes (...) y es verdad que el valor de la sanidad pública, la enseñanza pública, de un sistema de funciones público, incluso como la negociación colectiva como un bien en que afecta entre el 80 y el 90% de los trabajadores asalariados de un país, es un hito histórico (...). (...) estamos por la labor de destapar las fases máximas de cotización porque sería una forma de meter más recursos al sistema (...) es la gente de renta más alta la que no quiere (...) aunque cobras luego menos, también pagas menos. (...) el problema de aquí de las pensiones son los salarios (...) han sido demasiado bajos (...) entonces la pensión lógicamente queda por debajo (...) y luego es un sistema contributivo, tú tienes que tener un equilibrio entre (...) lo que aportas y lo que recibes (...) la experiencia de los autónomos ha sido muy evidente (...) [profesional 8]

(...) hemos hecho análisis crítico de los presupuestos públicos y privados en tema por ejemplo de inversión (...) hace años miramos como buena parte de la inversión de este país se estaba yendo en inversiones productivas, social y económicamente ruinosas (...) 2001 (...) 3 millones y medio de viviendas vacías y otros 3 millones y pico de viviendas o residencias que se ocupan unas pocas semanas al año (...) durante años hemos seguido incentivando la producción y construcción de viviendas (...) la propia actividad constructora generaba riqueza (...) mientras que se sostuvo con la burbuja muy bien (...) dos tercios de la inversión de 200 mil millones al año se han destinado a invertir en construcción (...) hace 30 años tenía un déficit de infraestructura, no de vivienda (...) en este momento somos el país que tiene más infraestructura de transporte por habitante (...) alta cantidad de carreteras de ferrocarril, de puertos, de aeropuertos (...) se invirtió mucho, se invirtió mal y se invirtió con dinero prestado (...) se hubiera destinado (...) construir un modelo (...) desarrollar (...) nunca ha estado realmente en las instituciones del gobierno y tampoco la sociedad lo ha demandado [profesional 7]

(...) creo que vivimos en un momento donde muchas de las ideas neoliberales o más liberales están calando (...) y esa sensación de que al final no hay que regular demasiado las cosas. (...) los que decimos que hay que regular (...) somos poco menos que unos estatistas (...) no se trata de que todo el que ejerza estas funciones tenga que ser funcionario, pero sí que hay que regular según en qué historias. Y que la

*They didn't know it was impossible so they did it*

*adaptación continua de las empresas, de los trabajadores a nuevos requerimientos de formación, de cualificación (...) no se puede dejar al albur del mercado (...) el que se va a llevar el gato al agua, son los países que hagan bien estas cuestiones. Porque al final (...) esto está derivando en un modelo laboral de bajo coste ¿qué partes de la producción de la división internacional del trabajo van a asumir un modelo de bajo coste? (...) las de menos valor añadido (...) lo que han generado en [país europeo que engloba al contexto local]. (...) esa es una parte (...) de este tipo de cosas que se supone que los sindicatos (...) no habíamos reflexionado (...) también tiene algo de innovación (...) porque evidentemente eso está muy lejos del salario y de la jornada (...) aunque al final, termina repercutiendo [profesional 8]*

*(...) la legislación laboral no nos da derecho a tener mucha información, pero hay algunas cosas que sí las recoge (...) trimestralmente se tienen que hacer reuniones con la información de cómo va la empresa, mas no se especifica qué tipo de información se tiene que presentar, se incumple sistemáticamente, no se presentan las cuentas. (...) conversión del personal eventual a fijo, de personal subcontratado que pase a formar parte de la plantilla y también estamos exigiendo garantías de futuro. (...) acuerdos donde de alguna manera cedíamos en algo la parte social y la empresa comprometía hacer inversiones. Imagínate un trabajador firmando el que la empresa (...) tenga que hacer una inversión. (...) la visión a largo plazo los sindicatos no la hemos tenido siempre (...) muchos (...) aún no están en esa clave (...) lo estamos haciendo (...) cada vez más vemos que las garantías de futuro no son compromiso de los empresarios sino (...) exigencias de los trabajadores, incluso hay momentos donde dejamos de lado las exigencias tradicionales (...). Al final, o amplias tu visión e intentas establecer una alternativa (...) o te limitas a hacer una asesoría a nivel de empresas. (...) defendemos los derechos de los trabajadores, pero también tenemos una alternativa política que puede facilitar que los trabajadores tengan unas mejores condiciones de vida (...) la patronal sí que hace política. (...) al final, el mercado laboral es fruto de las decisiones políticas. Necesitamos crear una alternativa, pero estamos claros (...) que no puede ser dentro de este marco jurídico-político [profesional 20]*

*(...) la posibilidad de incumplir la norma con la actual legislación laboral es enorme. A nosotros nos obliga a replantear nuestra acción y nuestra propia legitimidad desde esa mayor proactividad (...) tengo que adaptar eso (...) a las realidades múltiples (...) porque es que las empresas (...) ya no son todas iguales (...) tengo que ir a un sector donde haya desigualdad brutal entre hombres y mujeres, o entes indefinidos y temporales (...) que normalmente serán jóvenes (...) tengo que intentar en la empresa hacer planes de igualdad. (...) detectar cuáles son las desigualdades, pero no que me venga una consultora externa y me haga un plan de igualdad y me diga: firma. (...) detectar (...) estar de forma permanente para ver aquellas cosas que inclusive los demás no dicen claro [profesional 8]*

*(...) los agentes que si creían en otro modelo de sociedad no han sabido contagiar o trasladar a la sociedad su visión de progreso de ver más allá de lo que hay (...) la idea de progreso. (...) sindicatos, movimientos sociales o partidos que puedan tener esa visión (...) quitando algún episodio puntual o reciente como el [hace referencia a un movimiento social que trascendió fronteras recientemente], tampoco ha sido capaz de superar o de ir más allá de lo que se planteaba desde la sociedad organizada, partidos, sindicatos, movimientos (...) lo que quiero es mi trocito, mi cachito de felicidad, mi paraíso (...) la económica funcionaba bien (...) luego reventó (...) el modelo desigual de precariedad (...) modelo injusto (...) tampoco favorecía la I+D+I (...) pero como daba cierto sustento de cierta riqueza prosperidad (...) paz económica para buena parte de la sociedad (...) 2006- 2007 (...) movilizaciones por el tema de la vivienda (...) la sociedad miraba para otro lado porque su apuesta en aquel momento era como sociedad (...) de ese país (...) la casa de la vivienda, cuanto más valga mejor porque todos somos más ricos [profesional 7]*

*En el sistema legal [del país europeo del contexto] el trabajador que es elegido en el comité de empresa como delegado del personal, realmente el sindicato tiene una capacidad jerárquica sobre él muy limitada. Tiene que ser una capacidad de convicción, de seducción incluso (...) pero si ese representante (porque lo ha votado la plantilla) decide que ese teléfono es blanco y el sindicato decide que es negro, el teléfono es blanco. (...) puedo expulsar a una persona de la afiliación [ nombra su*

sindicato] pero mientras dure su mandato en una empresa que la han elegido durante cuatro años, como sindicato no puedo hacer absolutamente nada hasta que no caduque (...) o sus compañeros lo revoquen (...) un procedimiento (...) por cierto que es bastante complejo. (...) seguramente nosotros tendríamos mucho interés en reformar y en renovar según qué pautas de actuación en algunos casos. (...) no sería la primera vez que cuando [no se le permite a un candidato presentarse en próximas elecciones como candidato de su partido] se presenta como independiente. A lo mejor la gente les vota por (...) la referencia personal [profesional 8]

(...) el ecosistema en el que compiten, tú puedes decirle a la empresa oiga, voy a endurecer, yo voy a ser más exigente, voy a dar subvenciones, aquellas que apuesten por I+D+I (...) voy a favorecer aquellas empresas que consoliden su plantilla, que apuesten por la formación (...) yo puedo oponer (...) decido como (...) gobierno donde pongo mis incentivos (...). (...) como gobierno puedo (...) [dejar o facilitar a las] empresas (...) [que decidan] me da igual si están bien o mal o regular, a todos les abarato el factor trabajo, a todos les bajo, les permito que bajen los salarios, les permito que despidan más fácil (...). (...) el mensaje incentivo a las empresas no es [por parte del gobierno] haga usted mejor las cosas (...) [al contrario es] hazlas como quieras y yo en todo caso abarato la fuerza de trabajo. (...) con lo cual la empresa para que se va a complicar (...) si puede hacer lo mismo y encima les sale más rentable [profesional 7]

(...) pasar de un sindicalismo más a demanda a un sindicalismo más de oferta (...) de plantear iniciativas propias del sindicato en temas (...) para los que hay que formar, para los que hay que impulsar y no tanto esperar que surja el problema (...) sería interesante que pudiera entrar como en conversación con los trabajadores de vez en cuando en los despachos (...) ver como (...). (...) hacerlo de una forma mucho más planificada (...), mucho más sistemática y (...) no ir de carteros (...) hay que ir a sitios a hacer planteamientos concretos (...) normalizar la presencia de los sindicatos entre los trabajadores como un compañero más (...) con el que se puede contar si uno necesita en determinadas circunstancias (...) queremos modificar en la forma de organizar y relacionar el sindicato con el entorno, con los trabajadores, es decir, construir [profesional 8]

(...) la patronal está financiada públicamente también (...) supone ser esclavo de quien te financia. (...) si vienes del estado al final (...) debes favores y no ejerces como tal. (...) otra cosa es si el marco legal debe defender unos derechos que no es para los sindicatos sino para los trabajadores (...) la negociación colectiva debería de ser un derecho (...) no puede ser (...) hacer una reforma laboral donde de alguna manera, hasta ahora el estado hacía de árbitro en la negociación colectiva porque establecía una serie de derechos tan básicos como firmar un acuerdo y una vez se firme, se siguen aplicando hasta firmar un nuevo acuerdo. (...) esto cambia totalmente las reglas del juego (...) hacer cambios legislativos que inclinaban la balanza totalmente a favor de la patronal y luego desaparecer (...) el estado debe ser garante de que exista una negociación colectiva. Si luego ya los acuerdos son de un tipo o de otro esto debe ser en base a la cooperación de fuerzas y en base a los acuerdos que se puedan hacer (...) [profesional 20].

(...) si a ti individualmente te planteas mejoras, de acuerdo. Pero es que ni siquiera se hace. Estamos hablando de una relación laboral individualizada a la baja. (...) ya nos hace falta tener representantes de los trabajadores (...) no lo están consiguiendo (...) donde hay una mayor participación sindical no lo consiguen (...) el 85% de las empresas son pequeñas, es mucho más fácil (...) se establece una comisión de debate, es más fácil el que la empresa pueda impulsar el que no se nombre a un representante de los trabajadores (...) y el sindicato ha quedado fuera de la empresa (...) dividir [profesional 20].

(...) la igualdad entre hombres y mujeres se acentúa tras la ESO. (...) es que las condicionantes para las trayectorias profesionales de las mujeres son absolutamente transversales en la universidad, en la empresa, en el sindicato y en otro tipo de cuestiones. Y nosotros ahí lo que optamos a hacer hace ya mucho tiempo fue por una política de cuotas. Hay que fomentar hay que meter cuotas hasta que (...) haya una situación de igualdad real, no formal ni declarativa, sino real. Las mujeres tienen que formar parte de los órganos de dirección, de los consejos del sindicato (...) en las listas de los congresos del

*They didn't know it was impossible so they did it*

*sindicato con formas de listas cremallera (...) es una política intervencionista en ese terreno. (...) prácticamente todos los secretarios generales son hombres (...) [profesional 8]*

*(...) las políticas son determinadas por los altos directivos (...) tiene que haber una voluntad política de crear procesos internos para facilitar [la innovación] (...) si no hay comunicación (...) cuando más niveles jerárquicos de la organización más difícil es funcionar de esa manera (...) las organizaciones más creativas e innovadoras en general tienen una estructura organizacional pequeña, menos jerárquica (...) cuanto más la gente puede comunicarse, cuanto más la gente puede implicar así en las acciones de los otros, más fácil es crear una cultura de innovación. (...) a veces la innovación está en la presentación de modelos (...) que pueden ser seguidos y (...) adaptados. Creo que [convencer a] los directivos de la importancia de la innovación como una cultura general es fundamental (...) porque tiene que ser creada una estructura alineada [profesional 18]*

*(...) el modelo de futuro ideal será una empresa totalmente flexible. (...) esa gran pretensión de la patronal de flexibilidad de que cuando haya curro bien y cuando no haya (...) te vas (...) creo que sería un modelo laboral flexible, participativo donde los trabajadores tuvieran derechos garantizados y luego una cobertura social. Un mercado laboral donde la gente pueda entrar y salir de las empresas de manera normal, no como ahora (...) y luego (...) a ver dónde te metes, pero con una gran cobertura social del estado. Claro, si tienes un mercado laboral flexible, luego no tienes cobertura estatal, pues (...). (...) oferta y demanda, número de desempleados y (...) número de procesos de trabajo ¿podemos ir hacia ese modelo? Creo que en [país europeo del contexto] no, veo muy claro que no. ¿Los trabajadores tienen que ser indiferentes a este debate? (...) creo que no. Depende del país donde naces (...) las reglas del juego son diferentes en tu trabajo (...) depende de cómo hagas un estado, también sus características serán de una manera o de otra (...) eso puede dar una oportunidad, luego de que sea garantía (...). Creo que tenemos un discurso que es bastante falso (...) el sentimiento de ser útil con la crisis. (...) no es casualidad que no se hagan estudios. (...) las tasas de suicidio son brutales y no son por problemas fuera del trabajo (...) no saben qué hacer y se la pasan metidos en el bar (...) creo que la percepción del trabajo como fuente para dar sentido a la vida sigue existiendo (...) [profesional 20]*

*Es decir, una organización que funcione no tiene por qué ser cambiada. Sí que es cierto que el punto de partida es (...) que el cambio provenga de una decisión estratégica de cambio y mejora. [El entrevistado da el ejemplo de un gerente nuevo que entra a la empresa y quiere introducir cambios]. En las empresas que van bien de alguna manera para hacerse valer, el nuevo responsable tiene que dejar su sello. Si siguen bien las cosas y él no impone cambios profundos, los éxitos se lo achacan al anterior. Es el sentimiento que suelen tener muchas veces por esto suelen tener la necesidad de hacer cambios (...) que [deberían ser] debido a posibles mejoras y no un cambio como fin, como suele suceder en muchas empresas. El que luego se revierta en cambios sociales pues a mí se me hace muy complicado visualizar eso de manera más concreta. (...) hacer empresas más democráticas, donde los trabajadores tengan derecho a participar, dar su punto de vista y tomar decisiones (...) igual puede traducirse en una responsabilidad social en teoría. (...) sectores donde el producto que fabrica la empresa supone un bien a la sociedad, ahí si veo más claramente una mayor eficiencia en esa empresa (...) pueda revertir en el bienestar de la sociedad [profesional 20]*

*(...) dimos una rueda de prensa diciendo que la industria del futuro debería ser (...) innovadora tecnológicamente pero también (...) en lo social y en lo laboral. (...) me surge la duda (...) si la función social de las empresas (...) empieza a voluntad real de mejorar el entorno y (...) el marketing [y pone el ejemplo de las cooperativas y las grandes multinacionales]. [En el caso de los sindicatos] directamente no se establecen esos compromisos sociales (...) tampoco tenemos trabajo previo realizado (...) si (...) hay algunas iniciativas (...) en algunas empresas (...) grandes donde los trabajadores comen en los comedores, hemos planteado que los productos con los que se elabora la comida sean de (...) allí, comprados a los productores de la zona, ecológicos (...) para que ese dinero revierta no en una empresa distribuidora de alimentos sino a la persona que está trabajando a un kilómetro. (...) también con cooperativas de consumo de energía que son productoras de energía (...) no*

productora (...) comercializadora (...) y te garantiza que el mercado de ese día de compra de electricidad, un porcentaje provenga de renovables [profesional 20]

También ha habido empresas donde hemos logrado hacer este contrato de suministro de electricidad (...). (...) compromiso de contrataciones que haga la empresa la mitad sean mujeres e incluso (...) el compromiso del procedimiento de contratación para que no haya discriminación de ningún tipo. ¿Eso es función social? (...) creo que sí. (...) vamos a plantear (...) crear alianzas entre pueblos y barrios sobre todo de economía alternativa, grupos sociales (...) ecologistas (...) cuesta llevar adelante nuestras indicaciones en el centro de trabajo como para meter más elementos. (...) te lleva a que esos colectivos que no puedes organizarlos en el centro de trabajo, debes organizarlos socialmente. (...) debido a la evolución del capitalismo, tener un empleo no te garantiza salir de la pobreza o tener condiciones de vida dignas, antes sí. (...) en vez de contraponer históricamente el marxismo, el trabajo y el capital, tenemos que (...) mostrar que el capital es contrario a la vida, pero también porque tenemos que dar respuesta de una forma más íntegra a los problemas que tienen las personas [profesional 20]

(...) creo que todos los equipos de innovación son equipos de trabajo, tengo dudas con el liderazgo (...) es cierto que favorece dependiendo de qué y cómo se ejerza, pero es verdad que puede potenciar o no la innovación (...) ¿tú crees que el resto de los participantes de ese grupo participan igual que si no estuviera el jefe? (...) yo por ejemplo en [su sindicato] veo que se podría. De hecho, creo que se hace. (...) que no pesa mucho el hecho de que esté la jefa o no esté. Creo que la relación que tenemos cada uno con la organización es diferente, ya no es un vínculo laboral, nos da mayor libertad. En una empresa de otro tipo me parece muy complicado el establecer un equipo donde participe el jefe. No porque no pueda funcionar sino porque eso supone que deberían existir las garantías (...) de poder participar libremente sin que eso luego no tenga consecuencias fuera de ese espacio [profesional 20]

(...) también hay inercias. (...) se trabaja. (...) nosotros estamos compuestos de lo que llamamos territorios y federaciones. La organización es más territorial y (...) más sectorial. Las federaciones tienen sus ejecutivas (...) somos una organización de organizaciones (...) y eso lleva implícito prácticamente que haya distintos equipos. (...) seguramente hay que sistematizar más el trabajo en equipo. (...) en general se tiende a que cada uno lleve su parte del trabajo y (...) una tendencia a blindar esa parte (...) porque el campo es mucho. (...) atender a las empresas es imposible en este esquema (...) de sindicalismo de oferta (...) es imposible (...) a todo. (...) Junto con esa necesidad (...) es importante que las cosas se pongan en común y (...) que se transfiera mucho conocimiento (...) [pone el ejemplo de los procedimientos informáticos] (...) nosotros a nivel jurídico si funcionamos (...) pero cuando bajas a cosas más (...) pequeña (...) creo que allí hay un trabajo también que hacer (...) oye, este plan de igualdad hemos detectado esto y hemos tomado estas medidas (...) porque el espejo de una buena práctica es importante. Entonces, bueno trabajo en equipo físicamente la gente que comparte (...) en lo que es transferencia de conocimiento y experiencia (...) hay margen de mejora. A mí me parece un tema fundamental [profesional 8]

(...) hacer un equipo de innovación para discutir qué tenemos que hacer en la empresa, hacia donde tenemos que ir, qué mejoras tenemos que hacer en un nuevo producto, ahí no veo dificultades. Si hacemos ese mismo ejercicio para debatir la organización interna de esa empresa, si pesaría el hecho de que esté el jefe de la empresa, depende [el entrevistado entonces se da cuenta que no tiene tan clara la diferencia entre equipo de trabajo e innovación]. No sé si por ejemplo donde yo trabajo, mi estructura somos (...). Es un marco constante, nos juntamos cada semana cada dos semanas como mucho y es cierto que no siempre funcionamos como un equipo de innovación (...) pero hay momentos en los que sí, pero somos un equipo de trabajo [profesional 20]

(...) yo soy responsable de la industria y en este momento estamos tres personas, pues trabajamos en equipo. No sé si mejor o peor, pero trabajamos en equipo. Cada uno tiene sus funciones definidas y luego hay otras funciones que las resolvemos en equipo. Sobre todo, lo que tiene que ver con la innovación, con intentar de alguna manera mirar un poco a largo plazo y cómo encarar los retos [profesional 6]

*They didn't know it was impossible so they did it*

*Las propias organizaciones en general (...) estoy presente en diversas organizaciones en diferentes ámbitos son (...) poco propensas a los cambios. Tienen mucho comportamiento inercial, hay mucha estructura de poder interno (...) de roles de tareas y de estructuras y de cómo se organiza su estructura. La realidad interna de las organizaciones. (...) normalmente todo cambio o modificación implica (...) status quo, esa forma de hacer las cosas, esas rutinas (...) están institucionalizadas (...), los hábitos. (...) las formas de funcionar en una organización son más difíciles de cambiar (...) el sindicato en concreto, yo creo les cuesta modificar (...) la forma de abordar o de resolver desde dentro [profesional 7]*

*(...) es complicado. Vivimos en una sociedad tan fragmentada que es difícil que una organización o un perfil de organizaciones sindicales tengan una incidencia de transformación social, no vamos a engañar, es complicado. (...) creo que una parte de lo que está pasando hoy en día en la sociedad es que en el fondo da la impresión que se haga lo que se haga no pasa nada. (...) porque hay una especie de corriente (...) pero no ya unas organizaciones, es (...) los propios estados [profesional 8]*

*(...) la relación que (...) establezco (...) a nivel de **innovación general** (...) por la relación (...) creo que existe y por el tratamiento que se le da (...) en este país me parece además que son dos cosas que están muy relacionadas. (...) pienso en innovación (...) en la **concepción tan poco estratégica que hay de la formación en las empresas** me parece que es como la raíz del problema. (...) la diferencia que establezco entre **creatividad e innovación** es que la innovación dando lugar (...) a **productos igualmente novedosos que podrían definir lo que es la creatividad** (...) tiene un **carácter aplicado para resolver algún problema concreto que la organización tenga planteado** [profesional 3]*

*(...) creatividad sería la **generación de ideas** y la innovación la **generación de ideas más la implementación** de las mismas o lo que sería **creatividad más implementación puesto en práctica** [profesional 11]*

Como ya sucedió en la clase 1, aquí se destaca que se puede ser innovador sin ser creativo, que existe un proceso implícito. Y agrega un indicador como es la imaginación que no había surgido previamente. Creatividad e innovación serían conceptos que van juntos, pero separados. Ejemplo de extracto sería:

*(...) en general (...) para mí es **imaginación** (...) **ideas** e innovación es **ponerlas en práctica**, la diferencia entre un creativo y un innovador (...) uno puede **ser creativo**, tener muchas ideas y **no ser innovador** porque no las pone en práctica y viceversa. Hay **gente innovadora que no es creativa**, pero es capaz de **hacer muchas cosas cogiendo ideas de otros** [profesional 14]*

*(...) [Innovación] qué palabra tan fácil de decir y tan usada. Hay una definición que me encanta (...) la oí hace 10 años cuando nació [la organización que hoy dirige]. La profesora que dio la lección inaugural (...) dijo que no innovar es **faltar gravemente al cometido natural de la vida: sobrevivir en un mundo cambiante**. (...) de ahí que se tiene que dar muchas charlas de innovación, hacer apertura de muchas cosas. (...) Darwin dice que la evolución no es la más fuerte de las especies ni la más inteligente, sino aquella que es capaz de **saber adaptarse a las circunstancias**. (...) dices bueno, entonces, innovar desde el principio, adaptarse [profesional 14]*

*(...) por innovación el desarrollo puesto en práctica de las ideas ¿cómo sabemos que ha habido innovación? (...) si finalmente se traducen las ideas en patentes, en nuevos métodos de producción, en nuevos métodos que puedan ser registrados como propiedad intelectual o como métodos de investigación (...) todo aquello que previamente no haya existido, por tanto, tiene que tener el elemento creativo previo, tiene que ser generado por algo, si no tenemos esto no hay innovación, lo que habrá será copiar modificación, variación, etc. pero no innovación (...) si estamos hablando de la empresa, el objetivo final (...) es obtener beneficio (...) vienen (...) de las derivaciones (...) [profesional 11]*

*En estos momentos una empresa multinacional del tamaño de [reconocida empresa multinacional de tecnología y consultoría] (...) el sesenta por ciento de sus beneficios vienen a partir de la explotación*

de las patentes, no de la venta de equipamiento (...) de ordenadores, sino de las ideas generadas en los laboratorios (...) [profesional 11]

(...) un investigador que ha estado investigando desde la edad, desde el renacimiento hasta ahora (...) ha llegado a una conclusión muy sencillita: nadie innova solo. (...) vamos incrementando, construyendo, innovando sobre el descubrimiento de otros (...) y da una definición que me encanta: (...) el progreso no es más que conocimiento puesto en acción a través de innovaciones [profesional 14]

(...) una empresa es una organización (...) en las organizaciones públicas tenemos exactamente lo mismo, nuestras universidades desean patentar nuestros métodos (...) registrar nuestros artículos (...) nuestras escalas (...) nuestros test (...) nuestras universidades crean oficinas (...) para tratar de vender nuestras producciones científicas (...) En la administración pública se generan también sistemas de gestión (...) cuanto más innovadores son más deseos tienen otras administraciones públicas de utilizarlos y no son gratis (...) son a su vez fuentes de ingresos importantes (...). (...) no existe un beneficio en el sentido de que se reparta una cuota al cabo de un año a los propietarios (...) es que se ha planteado un presupuesto anual, si hay excedente en el caso de las empresas son beneficios (...) en (...) organizaciones públicas, ese excedente sirve para aplicarse en otras cosas, por ejemplo, para contratar nuevo personal, para mejorar las instituciones, para crear becas (...) no hay en principio ninguna diferencia en términos de innovación y sus resultados entre una empresa privada y una pública (...) sino en los excedentes (...) pero esa es (...) una cuestión económica (...) [profesional 11]

(...) yo he desempeñado mi labor solamente como contratada (...) estuve unos meses en una empresa (...) para [una empresa grande de telecomunicaciones] y que es el ejemplo (...) prototípico de la no innovación y la no creatividad. (...) dejé esa empresa y desde entonces decidí que no iba a tener ningún jefe porque me negaba a trabajar para gente que tiene un rol (...) que desde luego ves que (...) por ejercer el rol que tienen se comportan de una forma (...) no hay que decirlo en una entrevista, pero un poco gillos. (...) un patrón bastante extendido, están casi vigilando para que la gente (...) no haga nada creativo (...) nada que (...) se salga de un determinado patrón. (...) la innovación (...) las empresas que la hacen un poco, la imponen. Quiero decir: estos son mis objetivos, si tú quieres formar parte de esta organización, tienes que ajustarte (...). (...) por lo menos, en la universidad pública no es así (...) [profesional 3]

(...) eso que he trabajado con gente, estoy aquí, con gente para (...) técnicas para fomentar la creatividad (...) y este hombre ¿cómo se llama? El de los sombreros, el del pensamiento lateral (...) Bono (...) o sea, creatividad (...) los creativos (...) la clase creativa (...) la creatividad tiene que ver con el pensar, con el pensamiento y la innovación, con la acción, fundamentalmente (...). (...) la universidad genera conocimientos, pero no lo pone en acción [profesional 14]

(...) ahí estuve unos años en temas de calidad (...) gestión. (...) como (...) soy muy curioso (...) empiezas a estudiar teorías, Maslow, tantas cosas muy interesantes, trabajo en equipo. Tuve la suerte de (...) en una multinacional (...) estuve en entrenamiento de trabajo en equipo (...) de círculos de calidad (...) aprendí un montón. Eso hizo que empezara (...) a dar clases en un centro de estudios empresariales sobre temas de calidad, con 25 años, a directivos de empresas. (...) decían ¿este chaval qué va a aguantar? Entonces me pusieron a uno de los socios de la empresa, se ponía atrás y cuando acababa (eran clases de 5 horas) (...) me daba consejos: tienes que hacer participar a la gente, tienes que hablar, cómo hacer preguntas (...) eso fue un entrenamiento magnífico [profesional 14]

(...) lo que nosotros tratamos de hacer es fundamentalmente creatividad (...) generar nuevas ideas que sean capaces de explicar fenómenos, problemas, conductas (...) que no han sido explicadas antes (...) hacemos experimentos (...) estudios de correlación (...) simulaciones (...) cuyo resultado final es el objetivo de que seamos capaces de publicar los resultados de dichas investigaciones en las mejores revistas del mundo (...) el primer paso sería **generar ideas, ponerlas en práctica, experimentarlas** (...). (...) es investigación novedosa en la medida (...) que no es algo ya conocido y repetido con los mismos procedimientos. (...) se trata de ponerlos en funcionamiento (...) una vez que tenemos esto, si

*They didn't know it was impossible so they did it*

*fuese posible que alguien en nuestro campo fuera de nuestro centro, de nuestra universidad lo utilice (...) es la guinda sobre el pastel. (...) desde mi grupo de investigación (...) hemos sido capaces de que nuestra investigación se haya aplicado en muchos entornos fuera de nuestra universidad, por ejemplo, hemos desarrollado sistemas de entrevistas estructuradas, en estos momentos se aplican en multitud de empresas y de organizaciones públicas (...) hemos sido capaces de trabajar para el desarrollo de sistemas de reclutamiento (...) no de selección para empresas innovadoras desde hace poco más de un año. Hemos sido capaces de desarrollar sistemas de evaluación del desempeño de acuerdo con nuestros sistemas que han sido aplicados en [Sur de un país europeo] o que han sido aplicados en [otro sitio del mismo país] (...) y así (...) nuestro planteamiento es hacer investigación (...) que sea nueva (...) y si (...) tiene un poquito de suerte seremos capaces de hacer que empresas las utilicen [profesional 11]*

*(...) es que no puedes compararlo con el resto de las empresas. Quizá por su propia (...) condición. No es que haga algo así específicamente, pero sí de alguna forma obligas a la gente a ser, al menos creativa a nivel individual. Porque es un contexto difícil y muy competitivo, con pocos recursos y casi que la gente tiene que ingeniárselas y ser creativa, que no innovadora, a lo mejor muy poquitos son innovadores, pero la gente tiene que desarrollar una cierta creatividad para sobrevivir. Es decir, tienes que conseguir (...) con los pocos recursos que tienes (...) hacer un artículo que tenga algo de interés, o algo que tenga algo de interés. Es decir, conseguir los criterios mínimos para sobrevivir [profesional 3]*

*(...) no son instituciones innovadoras. Aunque también lo pueden utilizar mucho el nombre por ejemplo en el ámbito de la docencia, bueno, y en la propia filosofía de la universidad, pues sí (...) hay que ser innovadores, hay que (...) Pero también es mucho al nivel de etiquetas. Si vamos al ámbito de la docencia, todo lo que se ha propuesto para las universidades desde el plan Bolonia y tal al final por resistencia, por falta de recursos, la docencia no se ha explicado, no se entiende qué es innovador. Las cosas se siguen haciendo igualmente, pero bueno, a ver si haces algún ejercicio que distraiga un poquito más a los estudiantes. Más que (...) sea innovadora la docencia, porque es mucho parece que hay que adaptarse más para que los estudiantes no se aburran en clases, pero realmente no hay una apuesta por la innovación [profesional 3]*

*(...) nuestra universidad está muy interesada en que los resultados de la investigación fundamentalmente se reconozcan en términos de patentes y de registro de la propiedad intelectual (...) y el registro es importante (...) porque de ese modo queda acotado quien tiene la propiedad sobre los métodos y las ideas, pero también (...) porque en nuestro caso (...) es un proceso muy costoso de registrar (...) cuesta dinero (...) si se produce mucho cuesta mucho dinero y lo paga la universidad (...) porque finalmente lo que van a intentar hacer es venderla (...). (...) la presión económica que existe en este momento la reducción de la financiación los lleva a buscar nuevas vías de obtención de recursos (...) la creación de nuevas ideas (...) la definitiva (...) lo que nos faltaba, quizá porque para nosotros lo importante es dar respuesta a los problemas (...) creatividad lo que le faltaba a la universidad (...) española era [la puesta en práctica] venderlos, pero lo estamos haciendo todos los días (...) todos [profesional 11]*

*(...) el gran hermano existe, la profecía de que podía pasar eso en 1984 aunque ha sido un poco más tarde (...). (...) es decir, la democracia existe, pero la calidad de la democracia hoy en día (...) es meter el voto en la urna con os sistemas actuales. Por ejemplo, en este país donde alguien juega con ventaja “dopado económicamente” para hacer la campaña electoral. O en [un país de América] que se hace una democracia cibernética, pero hay países que pueden tener un avance, y todavía hay la mayor potencia mundial que es [un país asiático] empieza actuando imagínate que eso ha sido con [otro país asiático o Eurasia]. Imagínate cuando el llamado (...) actúe sobre eso. Estaba en [un país asiático] y el ir por la calle y no ver un policía ni nada, pero saber que está todo controlado desde miles de cámaras y sensores, como por “cámaras humanas” que asisten, que son las personas que andan por la calle haciendo una labor que no se sabe, pero fundamentalmente la tecnología. (...) para mí el aeropuerto más cómodo es el de [otro país asiático] que vas allí y no tienes que hacer prácticamente nada y sin embargo te están midiendo la temperatura corporal (...) y casi sin que te enteres [profesional 21]*



[Se señalan muchos acontecimientos a nivel mundial que están sucediendo en torno a las preguntas: ¿quién controla la comunicación del gran hermano? ¿La materia prima a nivel mundial? ¿Temas del nivel financiero a nivel mundial?] (...) una película (...) francesa (...) una cena familiar (...) el cuñado (...) tenía un incordio frente a uno de la familia que era sindicalista y el cuñado era capitalista. (...) le hacían un diálogo que venía a decir: “toda la vida había estado cantando la internacional porque quería un mundo globalizado, quería que los obreros del mundo estuvieran unidos (...) y habéis sido un fracaso a la izquierda, quien hemos conseguido eso del capital (...), hemos conseguido el control absoluto de los medios de producción y ahora vais a seguir cantando la internacional”. (...) conozco una organización a nivel europeo e internacional (...) que den cuenta a los problemas que se están originando y más cuando pasa una crisis económica que se pensaba era culpa del capitalismo, pues (...) se ha refundado de una forma bestial. Pero no es una potencia, no son dos potencias, son unas cosas que se llaman capital financiero que mueve (...) a su antojo. (...) [profesional 21]

(...) hace cuatro o cinco años, un laboratorio farmacéutico de [país europeo del contexto nacional], una de las grandes corporaciones, decidió prácticamente liquidar su departamento de investigación y (...) apostar por los laboratorios de investigación de las universidades. Eso en principio parece una idea muy bonita y así por ejemplo el departamento de farmacología de mi universidad recibió cinco millones de euros para hacer investigación, claro en una universidad (...) es enorme (...) a su vez eso significa que (...) la casa farmacéutica redujo la inversión en investigación en el 60% porque antes invertía cincuenta millones, entonces a nosotros nos da cinco a otro le da cinco y no tiene problemas de personal, porque ya no tiene empleados, es externo, entonces traslada todo los problemas de gestión a otros lados, que son los responsables a su vez de adquirir equipamiento, adquirir materiales, tener ideas, trabajar las horas que sean necesarias, despedir a la gente, tenerlas con contratos inadecuados, nuestras becas en la universidad en términos salariales son ridículos, pensando en la calificación que tienen los investigadores (...) esa es una tendencia bastante generalizada (...) existe mucho mito (...) mucho elemento escondido en estos ámbitos [profesional 11]

(...) un informe que se llama Global competitiveness index - índice de competitividad global (...) donde muestra [el país Europeo del contexto nacional] era concretamente este año (...) ha mejorado un poco su posición (...) es un estudio que se hace a nivel internacional todos los años participaban menos países, este año participaban 138 y (...) ocupa el puesto 31 (...) a nivel de potencia económica mundial [el país Europeo del contexto nacional] ocupa ahora el puesto 14 (...) antes ocupaba el 9 y ahora ha caído en los últimos años como consecuencia de la crisis (...) aun así con esa caída la diferencia que hay entre el nivel de (...) como potencia económica mundial y el nivel que tiene en cuanto a índice de innovación y competitividad (...) como ves hay una gran distancia (...) lo que analiza ese índice, ese informe (...) son un poco los factores que dan lugar o explican la innovación o el puesto que ocupa cada país en ese ranking (...). (...) está bien en cuanto a infraestructuras (...) pero está mal en cuanto a cultura de innovación (...) [profesional 3]

(...) hay una costumbre [del país] en la que todo el mundo está acostumbrado (...) es un factor de riesgo bestial porque (...) así como determinadas recetas médicas o fármacos que no se tomaban en cuenta (...) ahora se toma un poquito más. Como el tabaco o una caja de medicamentos que ponen una señal de peligro (...) y ponerlo siempre visible porque la gente se lo toma y no ve lo que dice la advertencia lo cual es un factor de riesgo (...) fíjate que actuar sobre determinadas cosas la rentabilidad de que haya 7 mil muertos menos o que haya un factor de riesgo menos por ejemplo en un sitio de innovación [profesional 21]

(...) no nos tenemos que creer que todo lo que nos dicen es verdad. Que Darwin tenía razón en lo biológico (...) pero llevado a lo social, a la estructura de la organización social es un peligro. (...) una teoría de la estructura económica –el capitalismo, el liberalismo- lo que quiere decir la individualidad frente todo pues, creo que tenemos que pensar que cuando se diseñan las estructuras para la toma de decisiones, cuando se diseña una empresa, cuando se tiene la forma de intentar trabajar hoy día con la

*They didn't know it was impossible so they did it*

*globalización (...) [ nombra una localidad del país europeo del contexto] él está muerto, todo el sistema de pequeño comercio lo está porque no saben trabajar cooperativamente. Cuando vas a un sitio te dicen que tienes que ir dentro de cinco días que te conseguirán el producto que quieres, porque no tienen un nivel de almacenamiento y distribución (...) ha pasado así. Yo llamo y en dos horas tengo el producto (...) si no hacen un sistema frente a ese tipo de economía no va a tardar en ser una ciudad fantasma [profesional 21]*

*(...) en [país europeo del contexto nacional] el gasto en formación puede ser a lo mejor en el orden de treinta mil millones de euros anuales (...) y cuál es la consecuencia (...) la conclusión final, se necesita más formación (...) a los jóvenes, pero vamos a ver hay que darle más formación ¿Para qué? Esa es la pregunta final que van a hacer entonces no sirve para nada (...). (...) en nuestras universidades hay cursos de formación permanente para el profesorado que nunca vamos a utilizar, no nos interesa, pero de esa forma se hace un expediente que parece que se hace algo [profesional 11]*

*(...) hemos tenido que salir 250 mil familias a la calle en este país que estaban en todo el sector de la formación (...) se lo vais a entregar a tres multinacionales y cuatro empresas de comunicación (...) ahora vamos a hacer formación real para este país (...) [profesional 21]*

*(...) la otra tarea que tenían que hacer este año [los alumnos] fue analizar un decreto que se publicó en el 2015 sobre cómo se organiza la formación en este país (...) realmente te ayuda a entender por qué la formación en este país no es estratégica. (...) ya el propio decreto, tal como está concebido en su última versión (...) digamos que es un decreto que hizo el gobierno para intentar ponerle cotas a la corrupción (...) y a todos esos escándalos que hubo, sobre cómo se gasta el dinero de formación en este país. (...) el dinero de la formación se dedica pues a pagar subsidios, pues para compensar a gente que no tiene trabajo o a gente que hace otras cosas (...) este año, eran como 1.200 millones (...) de ahí (...) hay una parte que se dedica a la formación para jóvenes y el peso se dedica este año creo que eran como 700 millones [2015 – datos 2016] para la formación de los trabajadores (...). (...) en esa asignatura analizábamos muy bien (...) ¿cómo se han gastado? (...) qué tipo de formación se había hecho. (...) es muy interesante el análisis (...) te encuentras que la formación se ha dedicado para hacer cursos que tienen que ver fundamentalmente con cosas administrativas. Con alguna cosa (...) de inglés (...) los estudiantes descubrían que (...) ese dinero que se ha [invertido] a nivel de país en formación realmente no tiene nada que ver con el déficit que han encontrado en el índice de la competitividad global [profesional 3]*

*(...) una ideología caduca es la siguiente: [país del contexto nacional] tiene una población activa de alrededor de treinta millones de personas. ¿Dónde trabajan esas personas? Porque las grandes empresas (...) las pones todas juntas y suman dos millones, por tanto, veintiséis, veintiocho millones de personas salvando a los que pertenezcan a la administración pública y son muchas ¿trabajan en dónde? En pequeñas y micro empresas, claro, pero cuando se está hablando de innovación de emprendimiento y de todo esto, no se está pensando que son micro empresas (...) un autónomo que tiene una persona trabajando con él (...) no se le llama autónomo, pura ideología, pero qué vende (...) esa es mi visión (...) y (...) no tiene por qué compartirla nadie (...) [profesional 11]*

*(...) cuando hay una organización o un país que cree en la innovación, lo que tú puedes encontrar es que sus planes de formación están muy alineados con esos objetivos (...) pequeñas empresas que eran más innovadoras que realmente mostraban que cuando la innovación es un valor en esa organización (...) la formación que se hacía era muy alineada con esos objetivos de la organización (...) muy pocas empresas realmente tienen como modelo de negocio la innovación (...). (...) después la innovación también requiere el modelo (...) para que la empresa tenga un modelo de innovación (...) tiene que tener también como cierta dimensión (...) son empresas tirando a medianas (...) el 80% del tejido empresarial de este país son pequeñas empresas (...) subsidiarias (...) pues trabajan mucho en el sector servicios. Trabajan, pero no tienen negocios, no tienen modelos de negocio basados en la innovación [profesional 3]*

(...) están haciendo una criba de talento increíble (...) después, para estar en los primeros lugares de un ranking, tú tienes que cumplir (...) criterios). Imagínate que uno de ellos es haber sido premio Nobel o haber descubierto algo relevante. (...) cogen el dinero, contratan al premio Nobel que puede estar en otra universidad del mundo, se lo llevan allí, con lo cual ya tienen un criterio (...) además, hay que producir no sé qué artículos en qué nivel de impacto (...) el que vale está y el que no, vuelve a su ciudad, a su tienda de vender cositas de estas de los [personas de un país asiático] o al campo. (...) ese es el sistema (...) que tienen los [país asiático]. (...) es algo gigante lo que están haciendo. (...) los sistemas que ellos tienen para generar talento, innovación y demás, no están en Europa, casi ya no están en [país de América] (...) la única forma de afrontar (...) competir con [país asiático] era realmente hacer asociaciones de universidades europeas. Por muy buena que sea tu universidad (...) no vas a poder competir con una [país asiático] a no ser que hagas una liga (...) de universidades europeas que realmente estén generando innovación (...) algo que aporte valor [profesional 3]

(...) incluso a la hora de revisar estos informes [como trabajo de un asignatura de desarrollo y planificación de procesos de un máster, los alumnos tuvieron que hacer un diagnóstico del grado en que el plan de formación de empresa está alineado con los objetivos de la organización] parece que un elemento importante para explicar lo que ocurre sería que identificásemos si realmente cuando tú ves la página web de esas empresas, los informes se hacen, las memorias, de resultados (...) se definen a sí mismas como empresas que tienen un modelo de negocio basado en la innovación. (...) con lo cual a nivel social (...) es una buena etiqueta (...) hablar de innovación y de creatividad. Pero a nivel empírico no se corresponde con la realidad del tejido empresarial de este país [profesional 3]

(...) me di cuenta que aquí currábamos como bestias [en relación a otros países], que es (...) un problema de organización, estamos terriblemente mal organizados pero la gente que trabaja aquí [un país europeo] bien, trabaja muy bien lo que pasa es que la organización es horrible y luego hay una cosa que (...) creo si es diferencial (...) no se admira a la gente distinta con alto nivel (...) creo que es un problema severo (...) admirar lo que no eres capaz de ser o de hacer (...) verlo como un valor no como algo amenazante (...) problemón en nuestra cultura (...) no hace gracia (...) [señala que se pasa mal por eso] [profesional 17]

(...) el problema es que aquí (...) nuestro país es el colmo (...) es la dispersión. (...) cada uno trabaja en lo que quiere (...) lo mismo que ocurre en las empresas. (...) si hubiese un objetivo estratégico (...) de producir un determinado (...) de ser buenos en algo (...) pues cuando entran los investigadores te diría: muy bien (...) yo te voy a dar a ti una beca, pero tú (...) vas a trabajar en esto para destacar el tema "x" (...) en ese campo, para hacer alguna aportación importante (...) entonces lo que vas a hacer (...) primero estudiarte e incorporarte al equipo de la universidad de (...) de la (...) o donde sea, que ya hay gente trabajando en eso (...). (...) como ves, esta libertad (...) supuesta libertad que aquí tenemos para trabajar en el tema que quieres, pues evidentemente no va a generar productos de valor añadido. (...) por nuestra forma de funcionar (...) incluso aunque produzcas algo bueno, va a ser un elemento aislado (...) perdido, que por la mentalidad que tenemos será difícil que alguien te lo recupere y a partir de ahí siga trabajando [profesional 3]

(...) en relación con los militares (...) entre los investigadores (...) hay divergencias o disputas en las definiciones de los constructos y las medidas de los constructos [creatividad e innovación] imaginad lo que puede pasar en personas a las que simplemente les preguntamos ¿hay innovación en tu organización, es decir realmente tienen el concepto que estamos manejando? [profesional 11]

[¿En qué medida crees tú que eres creativo y en qué medida crees tú que eres innovador?] (...) sí es verdad, es una buena pregunta porque a su vez existe una alta correlación entre la percepción que uno tiene (...) de sí mismo y (...) la percepción que tiene de la creatividad (...) eso existe y (...) es real (...) otra cosa es que después (...) tenga consecuencias tácticas, que no necesariamente las tiene que tener, pero el paso intermedio (...) es potente (...) puede ser un sesgo cognitivo (...) puede ser [profesional 11]

*They didn't know it was impossible so they did it*

*(...) si nosotros encontrásemos o buscásemos empresas que tienen modelos de negocio basados en la innovación, sí que encontraríamos que el rol laboral que cada uno desempeña, el liderazgo que tienen que demostrar los jefes, la organización de los equipos de trabajo, realmente todo estaría orientado hacia ese modelo de negocio [profesional 3]*

*(...) cuando uno hace un meta-análisis (...) no solamente tiene que calcular el tamaño del efecto promedio (...) que es lo que normalmente se cuenta (...) sino que se tiene que calcular dos coeficientes (...) el primero es el intervalo de confianza (...) vendría a informar (...) hasta qué punto podemos rechazar la hipótesis nula (...) es decir, el tamaño del efecto es este (...) tamaños del efecto por muy pequeños que sean con las muestras típicas que se hacen los meta análisis son siempre significativos (...) la hipótesis nula se rechaza con una probabilidad menor que punto cero cinco. El segundo tamaño del efecto (...) intervalo de credibilidad (...) decimos es verdad, esto no surgió por azar (...) como investigadores y especialmente como investigadores aplicados nos interesa (...) saber que ese experimento salió y que además no es (...) puro azar sino [que] si (...) repitiésemos estos resultados saldrían algo parecido, por tanto, es una generalización. (...) en los meta-análisis que realizamos (...) las variables tenían tamaño del efecto decente, normalmente superiores a un  $r = .20$  muestran generalización de validez porque el intervalo de credibilidad no contenía cero (...) por tanto había al menos una cantidad de tamaño de efecto que la encontrarías en prácticamente cualquier estudio que se hiciera con una muestra suficiente (...) por tanto, los resultados son generalizables [profesional 11]*

*(...) en este panorama que nos movemos (...) los datos que tenemos (...) cuando tú hablas de creatividad y le preguntamos la gente que nos cuente (...) nos de su valoración de lo que ocurre en su empresa y tal, ellos lo llevan como muy al plano más particular, más personal (...) a lo mejor llega al trabajo en equipo. Pero se quedan como en ese nivel del funcionamiento cotidiano. (...) pero eso está muy distante de pensar que tú estés trabajando para conseguir unos objetivos de innovación [profesional 3]*

*(...) ¿Por qué tus entrevistados dicen que las características del rol laboral, el liderazgo, los factores grupales se perciben de forma moderada en relación con la innovación? Pues porque realmente la gente no percibe, porque no ocurre que el modelo de negocio de esa organización esté relacionado con la innovación. Es decir, que es una empresa [que no está] concebida (...) diseñada y [que] funciona para conseguir ciertos productos que suponen una innovación, como producto o como servicio [profesional 3]*

*(...) hay un pequeño grupo de empresas (...) que tienen como modelo de negocio ser innovadoras (...) de ahí evidentemente el dinero de la formación, se gastan lo que pueden de la [dinero destinado para la formación a nivel del país] (...) lo que les da (<sup>24</sup>) ese fondo del gobierno y después ponen sus propios fondos para lo que se necesita (...) [profesional 3]*

*(...) pues empezaron a hacerse dentro de la administración y en parte con los otros colectivos, con los propios empleados públicos que todos los días están viendo los accidentes (...) analizando entonces se creó una unidad dentro de esta investigación que antes no existía en educación vial. Es una estructura que solo se dedicaba a hacer papeles se convierte o se puede convertir en un factor que puede dar mucha salida en términos de la industria automóvil (...) comienza a decir las causas por las que se pueden dar (...) tanto técnicas como personales (...) una industria (...) de la propia industria farmacéutica (...) se apuntaron ya el tema de salir a hacer revisiones médicas para los conductores que no se hacen como se deberían (...) se podrían evitar todavía muchas causas (...) pero todavía hay muchos factores que van en conjunto a un montón de cambios en la sociedad en la industria (...) pequeñas cosas que parecen algunas veces (...) cambio que produce en la sociedad porque están interactuando unas con otras [profesional 21]*

---

<sup>24</sup> <https://www.fundae.es/Pages/default.aspx>

La (...) hoy en día se ha hecho una de las organizaciones más impresionantes a nivel administrativo que hay en este país para tema (...) han ido hace poco a [otro país de Sudamérica] y se ha convertido en un modelo exportable a todos los países. (...) son tipos de organizaciones que en este caso pueden tener un sistema global de atención y que pueden dar un nivel impresionante. En el sistema [del país europeo del contexto] por ejemplo (...) tenemos la más importante innovación hoy día en atención médica además de otros factores de trasplantes pues es impresionante cómo funciona con precisión (...) [profesional 21]

(...) estamos hablando de organizaciones centralizadas, en algunos casos jerarquizadas. Como no puede ser de otra forma un modelo burocrático que sigue siéndolo. Pueden faltar algunos temas importantes todavía en lo que tiene que ver con la participación (que son cada vez más grandes), que se está mejorando (...) hay unidades para determinadas cosas (...) hay otras unidades que funcionan de maravilla. Por ejemplo, la [nombra un área] o lo que tiene que ver con las grandes catástrofes de [país europeo del contexto] (...) creo que está muy bien organizado [profesional 21]

(...) municipios que llegan a una unidad muy pequeña como una administración que viene a ser la más cercana al ciudadano (...) en determinadas cosas funciona muy bien (...) [nombra algún servicio municipal] son excelentes, pero sin embargo no pidas [nombra una solicitud] en [nombra otro servicio estatal] porque ahí si te puedes morir (...) toda esa cultura tiene que ver (...) en esa parte tan pegada de la política al empleado público que (...) por ejemplo, la administración estado es una macro estructura organizativa y funciona en el estado, pero el político no está pegado ahí (...) no tengo ni idea (...) ahora mismo quién es el director general [de un organismo público donde trabajó muchos años]. Ahora, el empleado de un ayuntamiento si sabe quién es el concejal de obra de esto y tal, están encima de él y de hecho han estado grandes fenómenos de la construcción pegados en ese cambio entre lo político y lo profesional, mientras que lo otro es toda una estructura profesional al servicio de los ciudadanos. (...) cuando se liga actividad política a eso (...) viene en parte al funcionamiento (...) la estructura micro más pequeña, suelen pasar estas cosas, por ejemplo, cuando estoy pegado. Igual se da un fenómeno contrario (...) un policía de un [de un organismo de un municipio] cobra casi (...) veces más que un policía [a nivel nacional] y un [profesional de una rama militar]. (...) está también el factor que cuando se produce la negociación colectiva, como es muy pegada y son servicios que se extiende casi a “me los vas a prestar a mí y a mi grupo”, pues esa negociación da un fenómeno curioso también en la negociación colectiva y (...) salarial [profesional 21]

(...) son tan pocos los casos de las empresas que tengan como modelo de negocios la innovación y como objetivo estratégico (...) que cuando encuentras a una que lo tiene, todo funciona como la seda en ese sentido: la formación, el trabajo de los equipos, el trabajo de los líderes que realmente tienen ese trabajo de implicar, (...) motivar, (...) definir concretamente los objetivos que hay que conseguir, hacia dónde hay que ir (...) son muy poquitas [profesional 3]

Sabes que en este país existe una cosa que o mejor es lo privado que lo público eso (...) lo desmonto (...). No quiero decir que no haya elementos de innovación en lo privado, pero lo público iría en muchas cosas por delante [profesional 21]

(...) si hablo de mi universidad, hay una cultura donde no se admite ese alineamiento entre los objetivos de la universidad y los objetivos de las empresas. La cultura y los valores (...) de la gente (...) no encontrarías muchos profesores que estuviesen dispuestos a compartir la idea de que la universidad tiene que ser un instrumento al servicio de las empresas. Te dirían más que hay un rechazo hacia eso [profesional 3]

(...) cuando analizas cosas como el nivel de competitividad de las empresas [del país europeo de contexto nacional] y en qué se gasta la formación en este país y cómo está organizada, pues ves que hay un gran desfase entre (...) a lo que se dedica el dinero y a lo que supuestamente necesita el país [profesional 3]

*They didn't know it was impossible so they did it*

(...) en nuestras universidades qué es más fácil que cambie (...) el grupo o (...) el consejo de gobierno (...) que inviertas (...) en formación no significa que hagas innovación (...) no haces nada. (...) en [país europeo del contexto nacional] gasto en formación puede ser a lo mejor en el orden de treinta millones de euros anuales en formación y cuál es la consecuencia final, la conclusión final, se necesita más formación, hay que darle más formación a los jóvenes (...) para qué (...) en nuestras universidades hay cursos de formación permanente para el profesorado que nunca vamos a utilizar, no nos interesa, pero de esa forma se hace un expediente que parece que se hace para algo [profesional 11]

(...) tiene mucho que ver, te digo de mi parte, donde he estado actuando por más de 20 años, la formación de cambio de cultura del empleado público en [este país] (...) es importante lo que se invierte lo que se está haciendo en determinados servicios (...) creo que la educación se nota mucho. En algunos otros servicios (...) en términos de prevención de empleo en algunos casos, se nota bastante [profesional 21]

(...) las empresas realmente, los **sistemas de evaluación** que tienen, en muchos casos están, lo que **consiguen** es la falta, **que baje el compromiso, la implicación y por supuesto la creatividad.** (...) le oigo (...) decir: ¿para qué te vas a esforzar, para qué vas a intentar hacer las cosas como de una manera diferente? Si al final te viene a castigar porque el sistema está controlado por 4 tipos que llevan muchos años en ese cargo y que están defendiendo, simplemente sus privilegios (...) su coche de empresa, sus 80 mil euros y tal y su posición. (...) realmente hay unos controles muy importantes para que tampoco fluya desde abajo una forma diferente de hacer las cosas [profesional 3]

(...) en el caso de que sean mujeres, está por encima (...) más penalizado. O sea: no me vengas con cositas creativas y tal, que además me estás diciendo que hay que hacer los trabajos de otra manera (...) y también en términos generales (...) ¿de qué te estoy hablando? Pues de una multinacional que evidentemente (...) cualquier día (...) va a reportar 30 mil puestos en todo el mundo (...) se va a quedar con aquellos negocios que sean rentables [profesional 3]

(...) eso es justamente lo que ocurre en las organizaciones. (...) como no forma parte del objetivo estratégico (...) no tienes implicada a la gente (...) los sistemas de evaluación son cosas formales que contribuyen en gran medida a la desmotivación, a la falta de implicación (...) compromiso y por supuesto a la falta de creatividad de la gente (...) ¿para qué me voy a poner creativo, para encima llevarme una bronca? Si no me lo van a tener en cuenta [profesional 3]

(...) aquello era mi puesto de trabajo (...) y esto supuso un cambio de mejora para los ciudadanos fundamentalmente que es lo que tiene que ser la administración pública (...) hacer una organización de servicios. Entonces me dieron una **cartita donde estaba mi expediente que era lo que ponían antes a los funcionarios agradeciendo (...) muy bien el servicio.** Recuerdo que en aquella época ya veía algunas cosas que se estaban haciendo de experiencia en temas fabriles (...) o la industria del automóvil, que uno de los procesos se pudiera aminorar el coste del tiempo utilizando para hacer una determinada labor (...) un automóvil, por ejemplo. Le hacían una valoración de lo que había supuesto en tiempo y le daban una especie de premio económico y yo pensando que de aplicar eso acá (...) los empleados públicos estuviéramos pensando en cómo hubiéramos hecho la administración eficaz, rápida, moderna (...). La experiencia esa (...) de trabajo me quería hacer feliz más allá del punto laboral que es lo que conozco de administración pública. (...) compañeros que después de estar llevando a cabo una labor sindical en ese sector pues veíamos muchas cosas de ese tipo. Empezamos a hablar de cómo parar de matarse menos gente en la carretera (...) que [en este país] eso apenas existía. Era una forma de ver que las cifras no fueran tan bestiales como tal. Empecé a participar con elementos y grupos y aparte de mi labor (...) actual. Si algún día en el sindicato me dicen que tengo que volver pues también me estaba especializando en esa materia y participe en todo lo que tenía que ver de [este país] o creando los puntos de sistemas (...) en vez de matarse siete mil personas más o menos al año (...) la cifra bajó a ochocientas (...) estábamos hablando de cosas mayores [profesional 21]

(...) la primera vez que tuvimos una experiencia para ver una técnica que se estaba hablando de [el país europeo de contexto] se estaban montando los sistemas de evaluación del desempeño de empleados públicos (...) la competencia de los empleados públicos en la calle para llegar a una gestión por competencia (...) ahora mismo todavía sigue el debate. (...) me llegó la experiencia del ejército [del país europeo del contexto] llegó un general por primera vez, los compañeros del sindicato se veían cortados (...) a un general explicando y nos quedamos un poquito impresionados por la forma en la que trabajaba el ejército, en lo que era la gestión de innovación en la gestión de los recursos humanos (...) formación (...) línea jerárquica centralizada. Sin embargo, tenía un sistema que (...) hacía una evaluación de las personas (...) de lo que aprendían, para qué servían. Tenían un nivel impresionante de inventario de personal que ya lo quisiéramos (...) formación profesional. (...) a la cabeza de nuevas tecnologías y de la formación aplicada a la mayor tecnología que se pueda utilizar (...) industrial o armamentística (...) sistema del ejército de las unidades de actuación inmediata para el tema de incendios forestales, grandes catástrofes, etc. [profesional 21]

(...) en el campo que te digo, dando una ponencia para hablar un poco cuando empezaba la tele formación en [el país Europeo del contexto] (...) de los nuevos niveles de cómo empezar a usar la tecnología información on line (...) 15 o 20 años (...) en un foro sudamericano, fundamentalmente todos los países de la zona Sur y yo decía que estábamos alcanzando unos niveles importantes porque (...) en el sector de administración de [el país Europeo del contexto] en aquella época que evolucionaba continuamente los ordenadores de un año no servían para el siguiente, era impresionante. Iba por delante de lo que era el software del hardware y había que estar adaptándose a eso. (...) hicimos un censo en aquel momento con las unidades administrativas y había un 110% de ordenadores por cada 100 empleados públicos. Nos veían de algunos países como [Sudamérica] me decían “hombre ya quisiéramos nosotros tener por lo menos 30, ¿qué hacen ustedes con lo que les sobra?” y nosotros pues mira, estamos haciendo una labor (...) las organizaciones sindicales (...) esos 10 que sobran (...) se van quedando deteriorados para lo que nosotros hacíamos (no tener problemas de seguridad informática, virus, etc.) que en los sitios que hubiera algo de espacio se pusieron cuatro o cinco ordenadores (...) y los empleados públicos que tuvieran tiempo libre podían ir allí y empezar a hacer tele formación, ese era el éxito del programa que estábamos presentando, porque no valían para otra cosa, pero para un programa de conexión si y sin tener mucha carga (...) podían tener vida útil y eso lo hacíamos después también porque era una función de cooperación y desarrollo. (...) les decíamos: ojalá lo pudiéramos hacer y estuviera en nuestras manos el des-inventariar y poder mandárselos a ustedes porque les valdría lo mismo (...) podría ser un factor de desarrollo (...) podría haber dado un vuelco importante [profesional 21]

(...) el tema del liderazgo (...) la gente percibe que no es muy importante el papel del líder (...) porque en la mayor parte de los casos, los líderes que formalmente son aquellas personas que tienen a su cargo equipos de trabajo por decirlo de alguna manera cruda, no tienen nada que liderar. No tiene un objetivo definido hacia el que liderar. Porque si tú eres el responsable de un grupo de trabajo, pero a su vez perteneces a una organización que tiene un objetivo claro, entonces ¿qué haces? Conducir a toda la gente hacia un objetivo. (...) entonces sí que habría la percepción de que mi jefe (...) nos conduce hacia algo (...) y, además, si es un buen jefe (...) realmente para conseguir implicar a sus trabajadores y a sus equipos (...) de trabajo que tiene (...) le diría hacia donde van: (...) ¿Entonces estáis dispuestos a que vayamos todos juntos? (...) alguien nos guía, hay un objetivo y una meta. (...) nos la ha explicado, la conocemos todos (...) y la gente se sentiría participe de ese objetivo [profesional 3]

(...) una jubilación dorada (...) que son millones de euros (...) gente que defiende con uñas y dientes (...) sus (...) u (...) mil euros, su coche (...) o (...) de empresa, sus bonos de gasolina, todos los privilegios que tienen. (...) todos los jefes estos que hay en la empresa, con una mentalidad completamente antigua y rancia, que no quieren hablar de nuevas formas de hacer las cosas (...) [profesional 3]

*They didn't know it was impossible so they did it*

*Porque es más fácil (...) intentar cambiar a una persona que intentar cambiar a la organización, porque a lo mejor en el cambio de la estructura necesitamos cambiar la directiva y eso no va a cambiar [profesional 11]*

*(...) aquí, en lugar de esa práctica [guía, objetivo y meta] lo que hay en muchas empresas [del país europeo de contexto nacional] son las ferias de navidad o las comidas de navidad. Que a veces (...) van precedidas (...) balance de resultados. (...) hay una diferencia (...) si se hace al nivel (...) formal o realmente son presentaciones que están llenas de contenido. (...) se hacen evaluación de personal, a ver qué has conseguido este año (...) pero en muchos casos están vacías de contenido [profesional 3]*

*(...) no es un resultado que me resulte extraño, porque en otros ámbitos me ha pasado exactamente lo mismo (...) por ejemplo (...) donde (...) tú mides determinadas características de personalidad y las enmarcas de modo genérico o situacional (...) sale mejor el genérico (...) pero es por un problema de constructo (...) las medidas situacionales parecen mucho más concretas (...) la gente tiende a puntuar de modo diferente (...) digamos hacia el centro (...) es como si en el dominio tú hablas de liderazgo, en el dominio de liderazgo, tienes muchas más varianza explicada por las medidas generales que por las medidas particulares, si esa medida de liderazgo está asociada a su vez con esta variable dependiente, la que captura más varianza tiende a capturar también más varianza en el otro lado, entonces es una cuestión más metodológica que de contenido. Es decir, acota más varianza [profesional 11]*

*(...) claro, en absoluto (...) probablemente hay un segundo elemento que es muchas veces difícil de identificar y de medir que es la diferencia de liderazgo formal e informal (...) en general cuando estamos hablando del liderazgo formal (...) es decir el líder asignado, el jefe de equipo, pero que no necesariamente es. Por ejemplo, en nuestras universidades el líder teórico son los decanos ¿en quién influye un decano o un director del departamento? [profesional 11]*

*(...) he leído un artículo hoy que me ha gustado (...) la pobre organización empresarial y económica del mundo donde vivimos qué es, diría yo un darwinismo impresionante: "el que sobrevive es el mejor" el que va a tener el mejor premio como especie es quien sobrepasa al otro frente a lo que podríamos decir la comodidad organizativa, el mutualismo, etc. (...) pondría de ejemplo como funciona nuestro cuerpo (...) ¿cómo un brazo se movería si no tuviera sangre, oxígeno ni toda una serie de factores? (...) eso no se hace de forma individualizada, ni peleándose una mano contra la otra mano en mi cuerpo o mi cabeza (...). Fomentar el individualismo, la creación individual frente a la colectiva, el no dejar la participación de los trabajadores, por ejemplo, la toma de decisiones que tienen que ver con las empresas [profesional 21]*

*(...) claves (...) para interpretar adecuadamente la información que les dan (...) y una cosa a la que tienen que prestar mucha atención es realmente cómo se valoran las acciones de formación en esta organización (...) [profesional 3]*

*(...) estamos tratando de que la formación en este país se haga de una forma colectiva y entre todos, sin embargo, cada quien lo quiere hacer solo por sus métodos y prácticamente (al menos con las empresas) está siendo un fracaso (...) me parece que hay que pensar también en ese sentido "aprender a desaprender" [profesional 21]*

*(...) si lo que tú valoras es la satisfacción en los cursos (...) cuando acaba (...) que es lo habitual, eso es un indicador de que la formación no es estratégica (...) es un indicador de que la gente ha quedado contenta y tal. (...) cuando la formación tiene (...) un carácter estratégico, está pensada para conseguir algún objetivo que tiene relación con los (...) de la organización (...) se mide el impacto de esa acción formativa a medio y a largo plazo. (...) en qué medida ha cambiado la forma de trabajar en ese puesto de trabajo o la forma de trabajar en esa persona [profesional 3]*

*[Se da el ejemplo de una profesional perteneciente a una asociación que asiste a una clase a trabajar con alumnos de educación superior] (...) y los estudiantes lo pasaron muy bien con ella. (...) que explicase cómo en la práctica, se lleva, se concibe y se desarrolla una acción de formación (...) cómo*



tienen que ser los objetivos de una acción de formación (...) qué no tienen que ser (...) tienen que ser objetivos concretos para conseguir modificar conocimientos, habilidades o actitudes concretas. (...) tenía que ver si esto (...) en la teoría de que ellos tienen que desarrollar una visión estratégica de la formación, se puede llevar a la práctica. (...) es muy buena impartiendo los cursos porque se gana la vida así. (...) y la van a volver a contratar si cuando acaba el curso la gente la valora muy bien. (...) es muy divertida (...) amena (...) la gente (...) que va a su curso, se lo pase muy bien. (...) y a los estudiantes les pareció fantástico. (...) su modelo de formación (...) que tenía mucho interés (...) que lo que venden en las empresas (...) todo muy bien [profesional 3]

(...) le había insistido en los objetivos que tiene el curso y cuando acabó le pregunté: (...) ¿entonces (...) esa empresa que te ha contratado [un programa que se lleva en dos localidades europeas, una empresa automotora] (...) cómo evaluáis el impacto de la formación? (...). (...) ella dio la respuesta: “bueno no. Pues ahora estamos introduciendo... (...) lo que estamos haciendo es un seguimiento (...) a través de internet de los (...) participantes” (...). [El objetivo del curso [en la empresa automotora] era que los jefes de los equipos fueran más líderes] y eso significaba que fuesen más capaces de implicar a los trabajadores en la actividad cotidiana de la organización (...) para que al final fuese más productiva [se necesitaba revitalizar la empresa y que los trabajadores que no habían sido despedidos se implicasen más. Cómo generaban competencias en esos jefes después de los problemas económicos que había pasado la empresa]. La gente en las empresas te va a decir (...) cosas muy bonitas, pero realmente dices ¿y eso cómo se evalúa? (...) se necesitan herramientas y se necesitan datos (...) indicadores que demuestren que realmente se ha producido un cambio en los procesos de trabajo, en los conocimientos, en las habilidades, en las actitudes de la gente (...) que te demuestren que algo está cambiando. (...) a no ser que creas mucho en ello, te lo saltas a la torera, no los tienes en cuenta [profesional 3]

(...) acá estamos pensando cómo hacerlo, pero ¿qué es lo que tenemos que hacer? (...) nosotros queremos aprender a desaprender en el sindicato también (...) lo que es el sindicalismo antiguo en el sentido de que...no quiere decir que no digamos o hablemos de huelga como un elemento de paralización de la economía (...) esto no tiene los efectos que tenía sobre la sociedad o el consumo en su momento. Igual una huelga de consumo es más potente que toda la huelga que tú quieras intentar reconstruir. Una huelga es llevar el dinero a tu cuarto, de que no entre capital a los bancos. Eso hace mucho más daño en un país de lo que podamos intentar hacer con 50 mil paros de no sé qué. De hecho, cuando hay reflexión de ese tipo (...) se pone toda la gente nerviosa y empieza a dar la publicidad (...) de que la comunicación va a funcionar (...) [profesional 21]

(...) me alegra aquí porque me pareció muy importante (...) esto que evalúan a final de año y tal (...) son los (...) no sé qué (...) a lo que se reduce es que al final de año, los jefes le someten a un proceso de evaluación a cada uno de sus empleados, les ponen (...) significa que durante tres años (...) le han dado una valoración (...) una puntuación de 1.4 (...) te tienen que haber evaluado (...). Me contaba el otro día que una compañera suya vino llorando al puesto de trabajo porque le habían dado un (...), eso significa que lo has hecho (...) que has cumplido con tu trabajo pero que no has aportado nada de valor durante todo el año (...). (...) normalmente esos exámenes en muchos casos que se hacen a final de año no sirven para mejorar (...). (...) como los objetivos que a veces (...) se pone la organización son fundamentalmente económicos (...) hay muchas razones para castigar a la gente y darle esta evaluación (...) que significa que te hacen polvo porque desde luego tus posibilidades de promoción (...) se van a ver disminuidas si es que hay alguna posibilidad de nuevos puestos o demás (...) [profesional 3]

(...) es perfecto lo que dices (...) es una forma de dinamitar la implicación en la empresa de los trabajadores, su compromiso y desde luego, la posibilidad de crear algo. Porque evidentemente si tú estás (...) esta chica (...) este año ha tenido encargos que están por encima de su puesto de trabajo. (...) resuelve los problemas, es la que hace todo; ha resuelto tareas que no tienen que ver con su puesto de trabajo sino con otra gente (...) ahora a esta tía (...) le dan (...) regular (...) pues al final, a lo mejor el

*They didn't know it was impossible so they did it*

*año que viene lo sigue intentando (...) pero su falta (...) va a bajar su implicación en la organización [profesional 3]*

*(...) o fenómenos como los que estamos viendo hoy, que todo el mundo pensaba que la utopía había llegado a la [hace referencia a un movimiento social importante que trascendió fronteras en países europeos en estos últimos años]. (...) estaba viendo todo el movimiento en un principio y el resultado (...) parecía una vacuna democrática, social (...) se empieza a concebir como un virus que está en la sociedad que hay que atacarlo [da ejemplo de otros movimientos similares en otras partes del mundo]. (...) todos esos movimientos se acaban vendiéndolos como los anuncios de [una marca de refrescos mundial] [profesional 21]*

*(...) son molestos [los creativos] eso me parece, además es muy adecuado lo que dices. Son molestos porque cuestionan el statu quo de una serie de gente que están sirviendo, que están haciendo ahí como de ¿cómo se dice cuando le pones para que no pase el agua? Un tope (...) a cosas que fluyen por abajo pero que como cuestiona el statu quo pues no pasan [profesional 3]*

*(...) siempre se habla de los niveles de accidentes de trabajo y las muertes que se producen por ejemplo en la zona norte, en la minería, una muerte allí o en la construcción. (...) sin embargo el proceso donde más muertes se producen a niveles laborales es el [de] accidente de tráfico, que es donde sale la gente a trabajar o va trabajando al volante [profesional 21]*

*(...) la situación al menos cambio (...) aunque en términos prácticos todavía no (...) tenga ni mejor letra ni mejor sueldo (...) [la] situación cambió porque el año pasado estuvo en la empresa un tipo que va rotando por el mundo que estuvo como un año [en la empresa] y ahora se ha ido [a un país de Oceanía]. (...) un tipo que digamos, que tiene como libertad de hacer otras cosas y se va moviendo por el mundo. (...) este viene y dijo: bueno, a ver ¿de qué otra forma se pueden hacer aquí las cosas? Y le dio la oportunidad, vamos a hacer, vamos a hacer estrategia (...) y votó a un grupo de gente que no eran (...) fundamentales los jefes que llevan 20 años (...) muchos años en la empresa (...) que (...) están esperando (...). (...) un tipo como este (...) ahí muy temporalmente, resuelve un poco y le da la oportunidad a esa gente que está completamente tapada (...) hace un grupo (...) de otra gente, de organizar cosas (...) y mete a gente joven. (...) pasó de hacer una cosa absolutamente administrativa (...) una de las personas que estaba diseñando la estrategia para (...) hacer las cosas en uno de los departamentos de la organización (...) para generar formas innovadoras de hacer las cosas [profesional 3]*

*(...) el tema de ser diferente, saber pensar, aprender a pensar no es aprendiendo matemáticas, algebra, 18 fórmulas químicas etc. (...) hoy en día ¿qué sentido tiene? No digo que no tengan que aprender (...) ¿Por qué está en el informe [evaluación en Educación] por delante [un país europeo] como primera potencia a nivel mundial o [un país asiático]? (...) el juego es sagrado, el tiempo de no hacer nada es sagrado (...) ¿para que se piense? No es la carga (...) que estamos haciendo a veces ancianos jóvenes. (...) cuando llega la juventud, va cargando y lleva el cerebro con una carga de conocimiento que los deja tocados. (...) tienes que dejar espacio para que la gente pueda (...) y creo que de allí nace la creatividad y la innovación. (...) cuando un niño juega, cuando los vemos en la calle o en el campo haciendo esto con un palito, haciendo no sé qué y con una cuerda hacían un muñeco (...) y no tenías que tener la elaboración en términos de esto (...). Estoy aprendiendo creatividad con mi analfabetismo digital y hago cosas que bueno porque creo que son herramientas que dan una potencia impresionante y hay que tener tiempo para hacerlo. (...) entiendo que hay gente que no se puede parar a hacer esas cosas. (...) el no hacer nada no quiere decir que tu cerebro no funcione, que no estés pensando, que no estés haciendo y que quizás al día siguiente es cuando te sale (...) porque la economía estamos como estamos (...) porque la movilidad al trabajo (...) [profesional 21]*

*(...) le dije el otro día: fantástico, pero ten en cuenta (...) tu posición (...) es que me lo puedo permitir porque (...) no tengo hijos ni obligaciones económicas que mantener (...). (...) aprendió muchísimo en esos 2 años (...) su estatus formal en la empresa (...) ha cambiado su posición (...) ha dejado el*

departamento en el que estaba y se ha movido a otro (...) donde hay otro tipo de gente haciendo otras cosas. (...) ya tienes ahí una línea que es muy importante si (...) te quieres mover a otra empresa del mismo sector y demás [profesional 3]

(...) volviendo a los resultados (...) me parece todo muy coherente con lo que (...) sé cómo funcionan las empresas y que controlo más (...) en este sentido tengo una ventaja que no tienen muchos profesores universitarios (...) trabajé en la empresa antes de (...) la universidad (...) planificación y calidad [profesional 3]

(...) trabajar hasta las cinco de la tarde (...) están ya (...) la cerveza y aquí a las cinco de la tarde hemos terminado ya de comer [almorzar] nos quedan tres o cuatro horas de trabajo. Una de vuelta a nuestra ciudad, después llegar, la cena y (...) nos narcotizamos (...) con [un programa de televisión] o los correos electrónicos [profesional 21]

(...) si, si, fundamental, no solamente eso, sino que además se pueden enseñar y se pueden cambiar, perfeccionar [hablamos de competencias emocionales] sí. Es que nosotros teóricamente nos dedicamos a la ciencia, no a la literatura, este [Goleman] nunca ha hecho ciencia, entonces claro, sabemos que hay determinadas destrezas, determinadas habilidades que son modificables, entonces ser capaces de ver las emociones de los demás, ser capaz de adoptar un comportamiento favorable sustentable es determinante. (...) es una de las formas más adecuadas para responder a determinados problemas en el ámbito de la innovación. (...) crea mucho estrés [la innovación] y por lo tanto el manejo de las emociones es fundamental [profesional 11]

(...) me parece que es simplemente el resultado de un proceso que tiene que ver con (...) nuestro funcionamiento cognitivo y (...) mental (...) porque (...) le has preguntado a personas (...) no a empresas (...) en el sentido que (...) tienes una muestra de personas que pertenecen a empresas. (...) el resultado lo explico más por un proceso de comparación social e individual, que es lo que gobierna nuestro funcionamiento mental (...). Es decir, tendemos a pensar que (...) la mía no creaba bien, pero creo que lo hace mejor que otras. (...) sabes que cuando te comparas con otros, a no ser que tengas una autoestima baja, crees que lo haces mejor. Pero estás hablando casi más de ti y personalizando como si tú fueses la empresa que de la empresa en sí [se plantea que en ese sentido el resultado es inverso al esperado: que pienses que tu empresa y tu organización no lo hace mejor que otras] (...) fijate que (...) a la persona (...) a que fuese la empresa y que representase la empresa (...) tú en tu organización [profesional 3]

(...) de qué empresas y de qué gente estamos hablando, pero ahí me parece como que es un poco de exceso de autoestima. Porque (...) no le hemos preguntado ¿y qué dato tienes? Porque ahí le teníamos que haber dicho: Dime algún indicador de que eso es cierto. Y entonces te tendrían que haber dicho (...) Mira, pues, por ejemplo, estoy pensando en una empresa de mi mismo sector, ¿vale?, nosotros estamos en el puesto 15 en cuanto a competitividad y ellos están en el 7. Nosotros tenemos un producto que hace que no sé qué, y ellos no lo tienen. Realmente no hemos, creo que ahí nos falta haberles pedido alguna evidencia empírica de eso que dicen [profesional 3]

(...) pero ahí sí que son ámbitos donde (...) si la gente tiene la percepción de que puede innovar algo. Aunque él desarrolle un puesto administrativo, que eso también es importante (...) el puesto que desarrolla la persona entrevistada. (...) si trabajo en un laboratorio que está investigando o trabajando en colaboración con otros (...) puedes pensar que (...) tú trabajas en una empresa que es muy innovadora, aunque (...) seas el que hace las fotocopias. (...) creo que hay ahí un efecto (...) de personalización o de atribuirse lo que se llama (...) “el reflejo de la gloria”. Es decir, yo trabajo en [nombra una empresa] y digo: pues sí, la verdad es que aquí somos muy innovadores. Pero y a lo mejor yo soy el que hace las fotocopias. Y si me apuras en las universidades pasa igual. (...) trabajo en una universidad que tiene una buena reputación a nivel de país (...) entonces de alguna forma me atribuyo características que directamente no me corresponden [profesional 3]

(...) Si abro la página de mi universidad ahora mismo, ayer decía que (...) había mejorado (...). Decía (...): Somos los líderes en producción científica (...) ¿Yo soy líder en producción científica? No, pero

*They didn't know it was impossible so they did it*

*formo parte de una universidad que está utilizando unos indicadores que dicen que está entre las 200 mejores, está entre las 50 mejores. Las innovaciones que están haciendo los de biotecnología son (...) Entonces, digo: sí, somos, yo trabajo en un sitio donde somos muy innovadores y tenemos una producción científica fantástica. Y creo que eso también le pasa a (...) [los] encuestados [profesional 3]*

*(...) desgraciadamente (...) creo que por eso esta distancia (...) entre lo que es la realidad de las empresas y lo que es la valoración de las etiquetas (...) la gente tiene asumido que su empresa: oye, se trabaja bien, se hacen cosas interesantes, se presta un servicio a la sociedad, se producen, se hacen determinados productos, pero mi empresa no es innovadora. Y eso la gente lo tiene muy asumido (...) yo no trabajo en una empresa que tenga un valor que se distinga en el mercado por sus productos o sus servicios innovadores. Entonces mi empresa no es innovadora. ¿La innovación? (...) está muy bien. Este país tendría que ser más innovador. Las empresas tendrían que ser innovadoras para ser competitivas porque ese es nuestro (...) ahora es el problema de este país (...) hay un problema muy grande de competitividad porque no hay innovación. [No solamente de este país, es un problema de Europa en este momento] (...) bueno, en general [profesional 3]*

*(...) no tengo una respuesta precisa (...) que es un problema de diferencias culturales y de desarrollo económico. Cuando hablo de diferencias culturales me refiero a cultura nacional (...) a su vez la presencia o no de empresas activas es muy importante (...) en general una de las típicas características de los países colectivistas y especialmente pobres es pensar que fuera siempre es mejor que lo de tu casa, esto se ha dado en todos los ámbitos y los resultados que tú comentas van en esta dirección ¿Qué es lo que la experiencia también nos dicta? Que no necesariamente es así, que fuera puede ser tan malo como lo de casa o tan bueno (...) [profesional 11]*

*(...) eso depende de los sitios (...) te diría que prácticamente venimos de la misma cultura y forma de organización. Te voy a poner un ejemplo de un sistema que tenemos, así como idílico. Porque los países [del norte de Europa] (...) tiene el 90% de los trabajadores afiliados y en [país europeo del contexto] el 10%. Eso es importante claro, para un sindicato en [país del norte de Europa] con un 90% de afiliación (...) porque su economía tiene para hacer cosas. Socialmente tiene una cultura de 90-100 años llevando un sindicalismo sin interrupciones. Nosotros apenas hace 40 años volvimos a ver la luz, éramos igual de activos que ellos, pero hemos estado interrumpidos (...). Después tenemos una legislación que favorece eso, es decir, allí no existen elecciones sindicales y la negociación es para quien negocia los sindicatos. Acá, eso no existe. [Este profesional señala lo que mencionado por los profesionales 7, 8 y 20 en el clúster 3 sobre la negociación colectiva y la forma de funcionar los sindicatos y la legislación en el país europeo del contexto]. (...) toda la anti propaganda que nos están haciendo de las organizaciones sindicales en España es cruel y mentirosa en el sentido de que hay gente que está pagando el trabajo de otro y lo que hace el gobierno diciendo y dando sus versiones no llega ni al 20% de lo que nos tendría que dar si nos tuviera que pagar el trabajo que hacemos en costos reales. (...) estos son estudios que vamos a presentar en un futuro no muy lejano para quitarnos de las mentiras grandes del estado [profesional 21]*

*(...) es una petición de principio, defíneme claramente lo que es entonces innovación porque si te doy en vez de los productos de la tienda de ahí, los del laboratorio de allá y a eso le estás llamando innovación, aquí falla algo (...) respecto al ejemplo del señor de la limpieza porque se le da un producto mejor de más calidad, no tiene sentido, eso no es innovación y lo que vive es un mito de que hay innovación (...) la empresa [europea ...] ¿qué tiene de innovación? ¿qué tiene de creatividad? Si tu escuchas (...) todo es pura creatividad, pura innovación, es mentira, el departamento de diseño [empresa] consistió en un grupo de personas con tarjeta de crédito de diamante que los mandaban al extranjero a comprar ropa que traían la ponían encima de la mesa, la cortaban y les ponían una pegatina encima, ese era el diseño y es el elemento si quiera más importante de la innovación, de esta (...) veinte mil (...) entonces necesitamos una buena definición de lo que es innovación porque si no estamos en ésta. [la empresa europea] tiene un sistema de gestión de almacenes de stock y tal (...) que ya lo querían para sí las mejores empresas del mundo, pero esto es un diseño que se compró a los*

japoneses, porque ya lo llevaban muchos años aplicando, entonces lo único que sucede es que en [país europeo] no se aplicaba, pero entonces no puedes decir: no en [país europeo] somos innovadores. No señor, los japoneses eran innovadores y tú se los compraste. (...) el hecho es que ya estaba siendo aplicada (...) no es que sea nuevo (...) es que entonces la definición de innovación la tienes que (...) pues yo lo puede reducir al ámbito de Andoain, claro, en Andoain no se hizo [pero puede haber sido un proceso de producción que se ha hecho en otro sitio y tú incorporarle algo] eso sí [profesional 11]

(...) a veces tampoco valoramos las cosas que tenemos por (...) un problema de comunicación, a veces no sé si es porque no sabemos o no le damos la importancia a contar lo nuestro (...) nos da como vergüenza hablar de nosotros de nuestras cosas (...) en la organización que debemos hablar más de nosotros (...) lo comencé a hacer (...) estuvimos en el valle [da el nombre] los compañeros, primera vez que lo estamos haciendo la nueva comisión ejecutiva (...) todos los delegados “a calzón quitado” pasamos una mañana preguntando de lo que quisieran y están dando unos buenos resultados porque nunca se había hecho y que a la vez que vamos avanzando mucho se atreve la gente a hablar. Es que antes veías a alguien de la comisión ejecutiva confederada y se ponían firmes como si fuera el ejército. Esa es la nueva cultura que hay que hacer, que cojamos esto, pero no solo ahí sino electrónicamente, eso es lo que nosotros creemos que podemos hacer en innovación en nuestro pequeño (...) estamos hablando del mismo sindicato (...) [profesional 21]

(...) creo que a nivel teórico es una buena etiqueta (...) suena muy bien (...) la innovación es una etiqueta entonces en la medida que es (...) bien valorada pues a cualquiera que le preguntes incluida a mi te dirá que es un valor social importante. Pero en la práctica la evidencia de la que podemos disponer no corroboraría esa buena valoración social (...) [profesional 3]

(...) cuando estuve en [país asiático] (...) visitamos varias universidades (...) contactabas con el rector (...) fuimos a un sitio (...) era como un aula (...) había cubículos donde había varias personas (...) todo el mundo estaba trabajando sentado en su sitio (...) era como estar en una granja, pero en lugar de gallinas había estudiantes universitarios (...). (...) estaban compitiendo por ver quién era el que generaba algo de valor añadido que le pudiese pasar de esa sala a otra (...) donde había menos, que eran gente que estaban formando (...) que iban a salir para estudiar en [un país de América] o para estudiar en algún sitio de Europa (...) no tenían las condiciones tan seguras de [empresa multinacional redes de información] (...) miles o millones de personas compitiendo por lo mismo (...) por ser el mejor para (...) producir algo para salir (...) del país (...). (...) le preguntamos al rector de la universidad: (...) ¿qué pasa si un estudiante no supera el curso, suspende algo y tal? Dice [el rector]: no hay problema (...). (...) ¿Qué sistema tiene de recuperación y tal?, [el rector] ninguno (...) si un estudiante no pasa el curso no hay problema porque vuelve al campo en la zona de (...) que le corresponde. (...) es una lucha por la supervivencia; se supone que llegas al aula de gallina porque tienes talento (...) hay un sistema de recuperación de talento, tienen ojeadores para ver en todo el país, quién despunta un poquito. Igual que los [país de América] tienen sistemas de búsqueda de talento a nivel mundial y están viendo en (...) quién produce, quién en [país de centro América] no sé qué universidad de (...), parece que hay un estudiante que destaca en [países Sudamericanos] y están continuamente buscando dónde apunta alguien (...) pues en [país asiático] digamos que el sistema es nacional. (...) cuando llegas a las ciudades grandes es porque has pasado todos esos sistemas de filtro de talento (...) filtros (...) intensos. Solamente tienes que ver los rankings (...) mundiales sobre las universidades (...) las [asiáticas] están pasando a las primeras posiciones, ganando a las (...) y a las (...) [aquellas que suelen destacar en las primeras posiciones de los rankings universitarios] [profesional 3]

(...) la innovación claro que es un valor social y muy importante (...) de hecho se debería inculcar valores y conductas favorables a la innovación y a la creatividad en los niños y por tanto responsabilidad, pero teniendo definiciones claras y precisas de lo que estamos hablando [y no ligado] con el tema del emprendimiento [profesional 11]

(...) ¿Es un valor social? Pues claro que sí. Tú me dirás si **todas las grandes innovaciones no contribuyen a nuestro bienestar**. ¿Cuál fue la primera gran innovación de ese mundo? **El fuego** (...)

*They didn't know it was impossible so they did it*

300 mil años tardó en socializarse, fijate tú (...) no sé cómo lo calcularían, ¿no? ¿El fuego qué ha permitido? mejorar nuestra salud, calentarnos, tener menos enfermedades, a partir de ahí, la rueda. O sea, todas las innovaciones, lo que van haciendo, es **mejorar nuestra calidad de vida**. O tal vez las utilizamos para matarnos unos con otros, que también es otro, ¿pero ¿qué le vamos a hacer? ¿no? Pero es **un valor social incalculable en ese sentido de ir mejorando**, de ir (...) a ver, generando conocimiento que nos ayuda a hacer las cosas más fáciles, más (...) Por eso hemos aumentado la esperanza de vida, hemos aumentado la salud, todo; todo eso gracias a innovaciones, que es **conocimiento puesto en acción** [profesional 14]

(...) contenedores de la creatividad de la gente. (...) por supuesto que no se potencia la creatividad ni la innovación ni nada por el estilo. (...) hay realmente mecanismos en las empresas y estructuras que velan por la no creatividad. (...) no quieren gente que haga cosas de forma diferente, en absoluto; eso solo da problemas y quebraderos de cabeza (...) bueno yo (...) decidí que (...) no quería trabajar allí. (...) también es cierto, vamos a ver, porque yo también he oído a mis hijos quejarse de sus empresas y no cogen y se van a la universidad. Creo que tienes que tener la oportunidad de que alguien te llame (...) esa fue mi oportunidad [profesional 3]

(...) lo aprendí cuando era [cargo superior] y tengo la convicción (...) cada día más acentuada de que el sistema universitario [del país europeo de contexto nacional] es insostenible, y aquí va a haber una reconversión igual que la vida en el ámbito de los astilleros, del carbón y demás (...). Porque ya incluso los criterios que se están manejando de selección, de proyectos, de promoción, todo va a la idea de crear una universidad donde ahora un 10% por arriba (...) los profesores, los investigadores que van a tener reconocimiento y consideración, que además coincide con gente que tiene ya alianzas establecidas con universidades americanas y tal (...) trabajan incluso a tiempo parcial en universidades americanas y universidades españolas. (...) después va a haber (...) un grupo de población, que en el paso de unos años va a salir de la universidad (...) con jubilaciones pro jubilaciones y demás (...) y va a haber (...) todo eso va a ser sustituido por una mano de obra barata, que ya empezó a aparecer en la universidad, que son profesores asociados que dan las mismas clases que un titular y cobran (...) euros. Entonces la reconversión va a ir. Y entonces en ese hipotético momento (...) a lo mejor pues, las universidades públicas dejan de existir como las conocemos, y pasan a ser entes al servicio de intereses, al servicio de las empresas o intereses económicos o demás [profesional 3]

(...) es la tercera empresa en este país que se lleva más fondos de formación (...) y además tienen un gran papel los sindicatos (...) es una empresa que está muy sindicalizada. (...) vigila para que cada uno de los trabajadores y cada uno en los distintos ámbitos tengan las horas de formación que les corresponde (...) (...) pero no se habla para nada de los objetivos de la formación y (...) en qué medida esas acciones (...) están algo relacionadas (...) con la tarea que tienen que hacer la gente de la empresa y que (...) aporte algún valor para que la empresa sea más innovadora, más competitiva (...). (...) el 80% de los recursos que se dedican a la formación en [la empresa señalada] (...) son ¡Oh! cientos de millones (...) [profesional 3]

(...) a mí me gusta conjugar un verbo últimamente, se llama compartir. Ese verbo lo conjugamos poco. Entonces, el compartir entra en todos los elementos. Por ejemplo, cuando uno se va al naturalismo, la supervivencia de las especies, el sistema colaborativo biológico también. Por ejemplo, conozco gente en el sindicato que todo lo que tiene lo comparte. Sus ideas, su trabajo, etc. de forma altruista y tal, pero hay otro que como tú no se lo pagues, nada [profesional 21]

(...) las tareas, cursos administrativos (...) inglés (...) no quiero decir que (...) los cursos estén mal, sino (...) que el objetivo no tiene nada que ver con la realidad laboral ni (...) con la mejora de la innovación ni en la competitividad de las organizaciones. (...) solamente (...) una pequeña proporción de las acciones de formación que se hacían (...) estaban dirigidas (...) a digamos (...) relacionadas con los objetivos de la organización. (...) por arriba de la organización, a lo mejor y por simplificar, hay 3 o 4 directivos que sí que hacen cursos que pueden mejorar sus competencias directivas o sus competencias profesionales (...) [profesional 3]

(...) cuando estamos trabajando en la universidad tenemos que estar rellendo continuamente documentos que no sirven absolutamente para nada, nos resultan continuamente con nuestros ordenadores, con nuestras clases, con todas las cosas. Cuando tenemos problemas ¿a quién recurrimos? Al compañero de al lado, no se te ocurre recurrir al que en el organigrama dice que es el técnico de no sé qué y ese compañero te lo resuelve ¿cuánto cuesta eso que te ha resuelto? La verdad es que da igual la cantidad que diga, no tiene valor, ¿dónde está imputado? El sueldo del otro si esto no. (...) en general nosotros vamos por ahí prácticamente gratis. (...) no la inmensa mayoría salvando casos muy excepcionales, pero eso en cualquier caso es un problema personal y respecto de (...) estamos hablando cuánto me dan de valor dentro de mi compañía (...) es que no hay, esa es la realidad. [Menciona a alguien] aporta dinero a la universidad, no solamente cobra, sino que aporta vía proyectos, ese veintiún por ciento que tres de tus proyectos, prácticamente paga tu sueldo, ¿cuánto vale? Nada, entonces ¿por qué no se hace?, ¿cuáles son las razones? Primero porque no se sabe mucho sobre eso y segundo porque es mucho más fácil hacer esto [profesional 1]

(...) en el caso de (...) es una cosa negociada con los sindicatos. (...) ellos también tenían algún ejemplo cuando las empresas (...) porque es una pregunta que ellos tienen que hacer [los alumnos] (...) ¿quién elige, ¿quién decide qué formación se hace en una organización? Pues depende, a veces (...) son los jefes (...) bueno, son los propios trabajadores (que estaría muy bien si los trabajadores (...) también conociesen los objetivos de la organización) y dijese: oye, yo me quiero posición y además quiero tener una buena trayectoria profesional en esta empresa y quiero tal, entonces voy a hacer un curso de formación que contribuya a que mi empresa consiga sus objetivos (...) pero no suele ser el caso porque la mayor parte de los trabajadores no conoce cuáles son los objetivos estratégicos de su organización (...). Entonces eligen en función de sus propios intereses. Pues uno quiere hacer un curso de inglés, otro (...) de coaching (...) de informática (...). Otra posibilidad es que sean los jefes de grupo o los jefes de equipo (...) y deciden o les preguntan a [los trabajadores] qué cursos (...) qué acciones de formación quieren hacer este año (...) pues lo transmiten para arriba [profesional 3]

(...) entonces, los estudiantes tenían que hacer una carta a [el presidente del gobierno] alentándoles, precisamente, la carta tenía que ser (...) le tenían que decir al presidente del gobierno (...) bueno, que tomase medidas. O sea, eso es explicándole cual es la situación de la formación en este país y en qué medida ese dinero que se está gastando en la formación tal como está organizado el sistema, no va a favorecer nunca que las empresas [de este país] sean más competitivas ni produzcan innovación en sus servicios ni en sus productos. Porque hay una total incongruencia entre lo que gastas el dinero y lo que necesitas (...). (...) esa carta me la mandaban a mí. Yo valoraba si ellos habían analizado los documentos de competitividad, de formación, de encuestas (...) de los informes que tenían que revisar que han hecho consultoras sobre los déficits de talento en [este país], sobre las nuevas tendencias en formación. (...) les daba una serie de documentos (...) valoraba si habían estudiado, y (...) entendido. (...) la carta era una forma de evaluación [profesional 3]

(...) que me digan esas empresas que dicen que formamos inútiles qué es lo que necesitan. Porque si tú me lo dices (...) yo te voy a formar ese tipo de profesionales en cuatro años. Pero no puede ser un discurso vacío, de que no me formas lo que necesito. Porque no sabes lo que necesitas, porque tenemos un sistema empresarial que no tiene sus objetivos ni sus modelos de negocio (...) personales sí, pero los (...) institucionales (...) a nivel de empresa no están definidos. Entonces dices: ¿qué me estás diciendo que no te formo a la gente que necesitas? Dime qué gente necesitas. Te digo que (...) cuando los empresarios dicen esas cosas vuelven a utilizar etiquetas y ase han aprendido cuatro. Una de ellas, que la gente trabaje en equipo, que la gente sea proactiva (...) tú ves después (...) los estudiantes a lo mejor no dominan cosas concretas y demás, pero (...) tienen una capacidad de adaptación muy importante si llegan a un contexto que realmente les da oportunidades. (...) porque inglés (...) no perfectamente (...) pero todos los estudiantes ya tienen un nivel (...) que con un poquito (...) ya hablan (...) trabajo en equipo también son capaces (...) me he quedado sorprendida con (...) los estudiantes (...) han hecho trabajos (...) mucho más decentes que veo en algunos profesionales (...) [profesional 3]

*They didn't know it was impossible so they did it*

*(...) entre los problemas que se señalan que (...) dificultan la competitividad aparece la poca capacidad de delegación que tienen los líderes de las empresas. (...) voy a trabajar en eso. (...) voy a mejorar el sistema de retribución que aparecía como otro de los factores que dificulta la innovación. Es decir, tendría un plan, si tuviese un plan y lo diese a conocer, porque no hay que tener un plan y tenerlo en el cajón (...). (...) una cosa que aprendí cuando hacía planes (...) estratégicos es que (...) un indicador de por qué la gente no cree en la estrategia ni tiene una idea, es que (...) muchas universidades cogen, contratan a consultoras, hacen un plan estratégico muy bonito, en un libro muy bonito, que además mucho caché y coge el rector (...) lo presenta al consejo de gobierno (...) no se lo lee nadie, lo ponen en el estante y se acabó hasta que pasen 4 años [profesional 3]*

*(...) estoy harta de oír esos discursos (...) esa crítica sistemática (...) a la universidad (...) de la que parte es responsable la universidad porque le falta esa mentalidad comercial, no hace promoción y no explica suficientemente bien a la sociedad qué es lo que hace (...). (...) se ha generado una cierta imagen de que la universidad es ahí una gangrena que cuesta muchos millones y que no se sabe muy bien qué produce. (...) las universidades han empezado a poner en valor su actividad. (...) estuve el otro día en la presentación de un estudio (...) los consejos sociales (...) donde hablaban de la repercusión económica que tienen algunas actividades de las universidades. (...) en cuanto a puestos de trabajo que generan, en cuanto a movimiento de gente, ocupación de hostelería, comedores, empresas de comida que manejan (...) muy básico fue. Y además calculaban en términos de ratio (...) lo que invertía la comunidad de [región del país europeo del contexto nacional] (...) en sus universidades y lo que devolvían [las universidades de esa zona] en puestos de trabajo, en actividad económica, empresarial y tal (...) doblaba la tasa. Porque el hecho de que exista una universidad (...) genera mucha actividad económica y social y no está cuantificada. (...) las universidades ya están aprendiendo (...) [profesional 3]*

*(...) mi primera experiencia fue un plan de formación donde conseguimos que unas mil personas de la universidad participasen. Le preguntamos (...) qué querían que se hiciese [en la] universidad en los próximos años. Hicimos grupos de trabajo, hablamos con directores de escuelas, con directores de departamento y fuimos haciendo un montón de grupos de trabajo. Este estudio (...) bueno (...) el librito que hicimos (...) pero conseguimos una cosa increíble que es que mil y pico de personas de la universidad participaron. E hicimos grupos de trabajo con estudiantes, con profesores, con los gestores (...) de las facultades y le preguntamos a la gente. Y a partir de ahí, con esas ideas, elaboramos el plan estratégico. (...) y una serie de cosas de qué es lo que íbamos a hacer en los próximos 4 años (...) que era el mandato del equipo de gobierno [profesional 3]*

*(...) sabemos que si aumentamos la complejidad de rol, aumentamos la integración en la organización, lo que no podemos hacer es aumentar todo sin [que sea] contraproducente (...) y lo otro que me llamó la atención es que cuando hay gente que dijo bueno, aumentar la variedad en la tarea, que la gente sea más autónoma, que tenga más desafío está bien, sabemos que eso aumenta (...) es un factor claramente de innovación, pero hay un problema: [1] es muy costoso para la organización, inclusive a veces no se puede hacer; puede variar más la tarea y [2] (...) la gente se resiste, la gente no quiere ser responsable (...) autónomo porque ahora tengo una carga más de trabajo, entonces pongo la idea ¿cuáles son los factores que se pueden más fácilmente modificar? [profesional 2]*

*(...) todas esas variables tienen esos efectos positivos (...) el problema es que cuando las pones juntas hay interacciones entre ellas y las interacciones no necesariamente son positivas sino que pueden ser negativas, es una visión sistémica y complementaria, por tanto, unos efectos positivos de una, neutralizan efectos y además de todo esto es la cuestión (...) que incrementar por ejemplo la complejidad de las tareas, los puedes hacer en algunos ámbitos en otros no. (...) es positivo si pero para este ámbito en concreto, por ejemplo la investigación científica, pero imagínate ahora la contabilidad, no la vamos a hacer más creativa, porque si ya vas a ver lo que pasa [profesional 11]*

*(...) [Empresa multinacional redes de información] es una empresa donde la creatividad y la innovación (...) vienen a ser prácticamente lo mismo. Porque se aprovecha la creatividad y se dan las condiciones. Se generan las condiciones de trabajo para que cada uno de los individuos (...) además de*



haber selección (...) se exprima al máximo la creatividad individual para generar una innovación colectiva o una innovación grupal. (...) a cada uno se le da lo que necesita. (...) el que necesita trabajar en casa, que trabaje. Como se generan las condiciones laborales para que las personas sean individualmente creativas y esto ocasiona que la organización sea creativa en su conjunto e innovadora [profesional 3]

(...) Ahora mismo las universidades son objetos de unas críticas que no están sostenidas en datos empíricos. (...) lo que tienen que hacer (...) es lo que han empezado (...) cuánto vale lo intangible (...) porque lo intangible tiene valor. (...) las empresas le ponen valor a lo que genera esa formación (...) las empresas lo calculan [profesional 3].

[Se necesitan más empresarios...] (...) no, si me conozco el discurso muy bien (...) y que además quieren los empresarios dirigir Europa, que sean universidades y te digo que ese discurso no es el de esta universidad. (...) no me sumaría (...) (...) piensas que evidentemente tiene que haber una cierta concordancia entre lo que sabe la gente y lo que necesita la sociedad (...) en esos términos se puede aceptar más, pero cuando tú hablas de una alineación entre lo que forma la universidad y lo que necesita la empresa en concreto, no vas a encontrar. Al día de hoy en la universidad pública, no existe esa idea [profesional 3]

(...) parece una tontería, pero 40 años de dictadura en términos donde (...) el emprendimiento dicho social e individualmente (...) el que tenía la capacidad de emprender era porque era rico de cuna (...) una anarquía total en términos económicos, los estados autoritarios lo que hacen es que desde el estado provee todo lo que eran las grandes fábricas (...) aquí se desarrolló una cosa que era lo importante (...) los aprendices. Las grandes empresas nacionalizadas te muestran entonces la energía nacionalizada, la industria petrolífera (...). Pero es que ese fenómeno está en arte unido a una cultura religiosa [ nombra una cristiana] o donde la propiedad y una serie de cosas (...) porque existe (...) en el intercambio y el consumo (...) es en parte el emprendimiento. (...) creo que debe estar metida desde la cultura de la educación primaria, igual que la cultura del riesgo. Pero es que la cultura del riesgo tampoco nos la enseñan. Tiene mucho que ver con el emprendimiento, pero es un tema social que tienes que tener metido en el conocimiento cultural (...) y van unidos. Pero no se han aprendido en la escuela. (...) no creo que el emprendimiento es lo que están dando las grandes escuelas de negocio (...) el sistema de que el mejor es el que va a llegar y va a estar por el otro si este último se hunde, pues ya se sabe [profesional 21]

(...) mi opinión personal es que ese concepto de emprendimiento es una tomadura de pelo, literal, es un fraude a la sociedad, se trata de que las personas se busquen sus garbanzos y que sean responsables de (...) entonces, yo acabo mi carrera, como no encuentro trabajo en una empresa monto una fotocopiadora, soy un emprendedor, vamos a ver, lo que soy "es un esclavo", no hay otra cosa [profesional 11]

(...) estoy hablando en general del concepto de emprendimiento (...) no tiene ningún sentido (...) como tal ha existido desde que el hombre es hombre (...) desde que (...) montaba su tiendita (...) trataba de vender un producto o eliminar a un intermediario para vender aquello que producía ya estaba emprendiendo algo, iniciando algo (...) en el concepto (...) público que se está utilizando ahora, todo trabajador autónomo y hay doce o catorce millones de trabajadores autónomos, son emprendedores (...) ¿cuántos son fontaneros (...) electricistas, (...) taxistas, (...) tenderos? todos son emprendedores (...) [profesional 11]

¿Qué es un emprendedor? Aquel que crea algo nuevo en el sentido de la innovación, hemos reducido esto a nada (...) en vez de llamarle empleado autónomo te vas a pagar tu seguridad social, le llamas emprendedor que queda maravillosamente y a su vez no le llamas empresario que es una palabra con connotaciones en algunos ámbitos menos positivas (...) entonces yo no lo veo así me estoy refiriendo a lo externo [profesional 11]

(...) internamente en las organizaciones, desde mi punto de vista como tal concepto económico es nuevamente un fraude ¿por qué? Porque (...) la empresa (...) querrá que los beneficios del producto de la

*They didn't know it was impossible so they did it*

*innovación reviertan en ella, de hecho las grandes empresas, nuestras propias universidades, tienen digamos todos los recursos legales a su disposición de tal modo que (...) los métodos, las ideas, que nosotros creamos y que podrían considerarse innovación realmente son propiedad de ellos, entonces las patentes que salen de la universidad, por ejemplo, no son única y exclusivamente de los inventores, son de la universidad y por tanto no se pueden vender libremente, etc. (...) [profesional 11]*

*(...) la diferencia conceptual básica reside en que el supuesto emprendedor inicia un negocio (...) es necesario de partida que además de la idea exista una financiación económica y de partida el emprendedor (...) no tiene y tiene que recurrir a ella ¿quién se la proporciona? No existe, con lo cual esto no es Silicon Valley donde sí existe, me estoy centrando en el caso [país Europeo del contexto nacional] donde hay riesgo (...) aquí el riesgo es al cien por cien de la persona que tiene la idea, claro cultura emprendedora no hay, no me cuentan historias, cultura emprendedora la hay cuando tú tienes una idea y otra persona apuesta por esa idea y la apoya económicamente pero asume los riesgos también que tiene, evidentemente los beneficios pero también los riesgos, vete tú a un banco y pídele: mire tengo una idea estupenda que seguro que funciona a ver cuánta pasta te da y te dirá ¿tienes propiedades, tienes quien te avale? No vale, pues entonces cuando tengas todo eso, vuelve [profesional 11]*

*(...) nadie quiere hacer, o sea, las universidades no quieren hacer parados ni inútiles (...) pero también hay una alineación entre lo que tú formes solamente a gente para que trabaje en las empresas (...) te digo que también es otra cosa. Porque para que las universidades se pudiesen crear esto, tendría que haber un sistema empresarial [del país europeo del contexto nacional] que tuviese una idea clara de hacia dónde va. Y eso no existe. Existen los cuatro señores que lo que nos transmiten es que (...) tienen sus intereses (...) pero no representan tampoco al país [profesional 3]*

*(...) desconozco, salvo el mundo universitario (...) no veo donde de modo generalizado entendamos, no con pequeñas extensiones se da emprendimiento interno, aquí en [país europeo del contexto nacional] yo no los conozco ¿Cuántos {ex} empleados de una empresa han creado a su vez una empresa, favorecida mediante capital y sistema por su propia empresa, y le ha dejado que haga? (...) no los conozco (...) a lo mejor tiene, no digo que no exista casos concretos, pero para poder decir, existe esta cultura, existe este movimiento, insisto cosa diferente del caso de las universidades y no estoy a favor de ello, en las universidades al fin y al cabo lo que estamos hablando de las clásicas spin-off, claro, pero es que las spin off muchas de ellas han sido un fracaso total (...). (...) porque una empresa tiene necesariamente como finalidad lucrarse y dar rendimientos al capital y las personas de las universidades, no estamos cualificados para gestionar una empresa ¿Por qué? Porque hacen falta sistemas de gestión que no tenemos. Yo tengo idea, soy un buen químico, soy un buen físico, pero eso no me convierte en un empresario, no hace que pueda tener contactos, que tenga que y las universidades no las tenemos [profesional 11]*

*(...) ¿Quién es Europa? A mí no me la han presentado, Europa necesita nuevos empresarios, eso es un discurso de un colectivo determinado. (...) lo que quiero decir con esto es que esos documentos emanan de cuatro colectivos que son cuatro gobiernos que a su vez comparten una misma ideología que no es la mía (...) Europa dice también (...) que no va a haber dinero para las pensiones porque de ese modo la gente empezará a preocuparse y pensiones privadas, la hucha de las pensiones se ha agotado, mentira que al fin y al cabo las pensiones están ligadas a los presupuestos y cuando no haya dinero habrá que tomar una partida de los presupuestos, etc. A mí no me sirve, eso es pura ideología (...) que a lo mejor cala y sirve a su vez para desplazar recursos de los presupuestos de los estados en esta dirección (...) recursos que finalmente van a ir a parar a las mismas compañías. (...) y en [país del contexto nacional] en el 95% [hace referencia al porcentaje de empresas que fracasan, en 2009 era el 80% en Estados Unidos] [profesional 11]*

*(...) evidentemente es lo que no ocurre en [país asiático] por eso (...) está progresando de esta manera porque allí no hay una consideración de lo que piensan los ciudadanos; el que decide dónde va el país, dónde van las empresas y dónde van las universidades, es el gobierno [del país asiático]. Cosa*

que no ocurre en el resto del mundo y por supuesto menos en Europa y menos en [país europeo del contexto nacional]. (...) ¿Entonces qué ocurre? Que se ponen discursos (...) allí sí está muy claro. Te lo digo que además (...) no hablo de oídas. (...) veo una completa alineación entre (...) allí hay una cabeza que piensa (...) vamos a llamar el gobierno [del país asiático] y ahí es el que dice (...): esta universidad la vamos a convertir en la mejor, va a pasar en ranking a estar entre las 25 mejores y lo consiguen, además en pocos años. Y la gente, da igual lo que piense la gente, si el que quiera hacer algo en [el país asiático] tiene que hacer lo que dice el gobierno [del país asiático]. Entonces en Europa no existe (...) existe el discurso; un poquito el discurso (...) pero a la realidad, hay mucha distancia [profesional 3]

(...) primero tendríamos que definir qué entendemos por innovación social (...) porque parece (...) es como si fuese algo positivo (...) también en la sociedad vemos que están apareciendo (...) que aparecen algunas conductas o algunos fenómenos que no son positivos (...) y son nuevos (...) y dice (...) pues es innovación social porque nunca se había hecho (...) tú eres capaz de coger a gente (...) que vienen de países que necesitan ayuda, los encierras en campos (...) no son campos de concentración porque esa es otra etiqueta que socialmente no se admite (...) lo pagas (...) le pagas para que no deje pasar a la gente (...) eso es una innovación social, eso no ocurría antes [y da varios ejemplos más de distintas áreas] (...) ni de los comités que se deben ocupar de seleccionar las propuestas innovadoras (...) no te digo nada del ciudadano de a pie a qué le suena esto del 2020. (...) de gente que debería estar informada (...) entre los profesores universitarios (...) cuántos se han leído el documento 2020 para hacer su trabajo (...) si todo puede producir innovación social (...) [el profesional señala que, si el propio concepto de innovación es complejo, a qué nos referimos con innovación social, además de que tiene que ver con la innovación y con la sociedad] [profesional 3]

(...) la innovación social, a mí me parece que es una (...) muy aplicada, el que por hacer el mismo trabajo te paguen la mitad. Y eso puede estar asociado a determinados espíritus empresariales. Y, además, volviendo de lo que dicen en Europa, que yo he leído ayer y tal, que ayer vino el presidente del gobierno con el recado de que hay que subir el IVA y pagar menos a la gente y volver a mirar los salarios. Dice, claro que es innovación social pero la innovación social no es algo siempre positivo [profesional 3]

(...) tu empresa pertenece a un ámbito que tiene que ver con la biotecnología, a veces con el desarrollo de software (...) son casos que sí se me ocurre donde hay posibilidades. Con el ámbito de la medicina, ahí de los laboratorios. Ahí la gente sí que va a tener más percepción de que se puede innovar que si trabajas en el ámbito del sector servicio [profesional 3]

(...) creo que ahora mismo donde está toda la innovación es en el mundo de la comunicación. (...) creo que el arte también está entre las nuevas empresas de comunicación. Cuando digo la comunicación es que es un mundo más grande, creo que ahí es donde está el fenómeno de la innovación, lo complejo es administrarlo, crear cosas nuevas por ejemplo el aparatito que traduce directamente. Se están consiguiendo unos niveles de eficacia impresionante. El problema lo vamos a tener cuando necesitemos (...) un robot trabajando para otro. Otra cosa es que creen arte. El arte es la parte de subjetividad también (...) lo que es arte para ti para mí no lo es [profesional 21]

(...) mi opinión es sencilla (...) el sesenta por ciento de los empleados de los empleos están en el sector servicios, esto es muy amplio, por tanto, la gran bolsa de innovación tiene que venir por ahí (...) mira, vendrá en cierto modo, es una predicción económica y si sabemos algo (...) es que la economía explica muy bien el pasado [profesional 11]

(...) creo que sí, que los momentos de incertidumbre se pueden aprovechar ¿cómo? estudiando muy bien el contexto, definiendo muy bien tu posición, definiendo bien qué es lo que tú tienes a nivel (...) de talento, con quién cuentas, con quién deberías contar para conseguir determinados objetivos y haciendo un plan de acción [profesional 3]

(...) la adaptación al cambio (...) si yo tengo que crecer y seguir viviendo en eso, tendré que ver el entorno que tengo para poder seguir estando en un entorno adaptado a eso [profesional 21]

*They didn't know it was impossible so they did it*

(...) si algo tan "simple" se hiciese (...) por supuesto que se podrían aprovechar las oportunidades. No hay nada que sea tan (...) para un país como dejarte manejar por los vientos que vienen de acá para allá, que es lo que hacen nuestros políticos. Vienen de Europa diciendo ¿qué dicen? A la gente les suena a tonterías (...) porque ven que detrás de eso no hay un plan de acción con sus presupuestos y sus cosas concretas de hacer. Que dice Europa que tenemos que hacer (...) entonces ¡ay! (...) el ciudadano de a pie no ve esa coherencia, no entiende que el discurso de Europa sea el discurso del país (...) tú no ves indicadores reales de que ese sea el discurso propio [profesional 3]

(...) la incertidumbre sola no genera innovación (...). La incertidumbre con unas buenas condiciones de trabajo, con unos objetivos bien definidos, con un modelo de negocio basado en la innovación, a lo mejor te puede ofrecer oportunidades, pero la incertidumbre por sí misma genera agarrotamiento mental [profesional 3]

(...) hay un amigo mío (...) tiene escrito un libro (...) esos que uno piensa son los que nos atacan los ordenadores, pero no. De hecho, el término hacker es positivo (...). Se ha dejado ver que el hacker es un pirata informático (...) esos se llaman diferente. El hacker es el creativo, el que está continuamente creando innovación. Por eso los buenos hacker los cogen las empresas que son lo más potente que tienen no solo vigilando los sistemas, sino creando sistemas. Porque se conocen la tecnología de la comunicación, saben hacer las interconexiones, como ir al fondo del problema y tal. (...) en ese sentido te diría (...) que ahora mismo lo organizativo que avance, que las personas se comprometan a hacer cosas en conjunto con unos objetivos que en un momento determinado se tienen prefijados. (...) creo que ese es el fin donde se conseguirá todos los cambios en la organización y que tiene que ver con la innovación tanto de las organizaciones como de las empresas. (...) sabes que hoy se habla de transparencia en el buen sentido y buen gobierno. (...) esa parte es que van indisolublemente unidas. (...) tratar de conseguir esa ciudad utópica, donde cada uno se sienta parte [profesional 21]

(...) otra cosa (...) podría generar beneficios si dices: no sabemos para dónde va, pero (...) vamos a intentar. (...) si tú tienes un modelo de negocio (...) haces formación estratégica (...) tienes las cosas claras (...) les digo a los estudiantes: (...) generas tu plan de acción, (...) una ruta de actuación, que esto sirve para las empresas y para la vida (...) puedo ver hacia dónde voy (...) y me permite controlar en cada momento qué desviaciones tengo (...) como persona, como empresa y como país (...) no hay un plan de país, no sabemos dónde vamos (...) si lo hubiese, lo debiéramos conocer cada uno de los [personas del país Europeo de contexto nacional]. (...) tengo un plan de actuación en cada uno de esos ámbitos. Aumentar la colaboración entre empresas y universidad; para ello voy a hacer A, B y C [profesional 3]

(...) ¿Se puede dar el cambio organizacional? ¿El cambio organizacional necesariamente tiene que ir asociado a la innovación, en qué grado? (...) vuelvo a remontarme (...) en términos lewinianos (...) claro que es posible y hasta donde yo sé en términos prácticos, no conceptuales. (...) la mejor forma de intervenir sigue siendo Lewin (...) grupos pequeños, comprometidos con el cambio, que sirvan a su vez de modelo para que haya implementación [profesional 11]

(...) claro que pueden contribuir [las organizaciones] (...) pero lo que tiene que definirse son (...) no grandes objetivos sino también hacia dónde se va (...) y en qué medida se puede participar (...) de esa trayectoria (...) y de esos objetivos (...) de la visión (...). (...) cuando se participa de la visión entonces las organizaciones pueden adecuar su misión a esa visión. Y eso aplica a las empresas, a las universidades (...) a todo el mundo. (...) si hay una visión (...) si consigues que esa visión sea compartida (...) cada uno puede ajustar su misión particular en esa línea [profesional 3]

(...) Claro que puede, otra cosa es cómo y cuándo (...) cuantificarlo. (...) cada organización está presente en un ámbito específico de la sociedad, pongamos por caso la universidad. (...) puede ayudar al cambio social, entendiendo cambio social como una modificación de la situación actual a una más positiva, pues claro que sí, el hecho de que las personas tengan mejores conocimientos, más formación, estén más sensibilizadas a valores más sociales, más humanos, etc. claro que puede (...) la universidad

*puede hacerlo por aquí. ¿Un banco puede ayudar? Estábamos hablando (...) de la pasta, si resulta que comparten riesgos con el emprendedor claro que están ayudando con el cambio social, se crearan muchas más empresas, se crearan muchos más puestos de trabajo, claro que puede. Si estamos hablando de un hotel, de una cadena hotelera, puede ayudar también, si se instala en sitios correctos, si hace unas calles preciosas evidentemente el urbanismo funciona, claro que se puede, ¿lo van a hacer? Depende de los beneficios que obtengan, que no necesariamente tienen que ser económicos [profesional 11]*

*(...) aquí (...) cuando era (...) y además eso ha seguido, hicimos un grupo de trabajo que era una cosa así, innovadora con representantes de las empresas del entorno de la comunidad de la [universidad]. Con los ayuntamientos de (...), de (...), de (...), hicimos una asociación. (...) es un proyecto que (...) lideré junto con otros compañeros del equipo (...) y es una asociación que sigue. (...) hicimos una cosa muy curiosa que era intentar (...) una línea de trabajo que la fundación de la [universidad] pues sigue trabajando en ella y otra gente (...). (...) poner en marcha proyectos (...) que sigue liderando otra gente. (...) y se produjo una cosa muy bonita (...). (...) nos reuníamos con los (...) representantes de las asociaciones de empresarios de estados, de esos pueblos. (...) ellos dentro de las empresas que formaban parte de sus asociaciones tenían que identificar problemas [que además eran (...) de innovación] (...) que tuviesen las empresas (...) y después lo que hacíamos es ir a la universidad y buscar grupos de investigación que pudiesen responder a esos problemas (...). Recuerdo un señor que tenía un problema (...) era de una asociación empresarial (...) placas solares. (...) periódicamente la fundación de la universidad (...) pero (...) pasa lo mismo en la [otra universidad] se dedican a hacer un registro, además tienen una herramienta informatizada para ello. Se llama de grupos de investigación, que tú tienes que decir qué hace, qué se hace en tu grupo de investigación que pudiese servir para resolver alguno de los problemas que a su vez plantean las empresas. (...) pues al final el empresario en concreto quería una solución a su problema a precio gratis. (...) ¿Tú cómo colocas a un grupo de investigación de la universidad (...) que es un grupo puntero a que trabaje para una empresa a coste cero? (...) porque además a este grupo no le piden que resuelva eso solamente, sino los profesores que están ahí tienen que tener publicaciones, tienen que tener trabajos, tienen que dar clases y demás [profesional 3]*

*(...) es que a veces hay algo adicional que al final se va a traducir en un beneficio económico, pero es la imagen social, por ejemplo en [zona noroeste país europeo del contexto] (...) un banco, hace muchísimos años ya, ahora desapareció, lo compro el banco (...), antes se llamaba el banco (...), tenía como 150 años de antigüedad, y el dueño del banco el accionista compró un (...) no tenía hijos y creó una fundación, sin ánimos de lucro, se llamaba la fundación barrio a la cual le transmitió sus acciones, con lo cual la fundación era propietaria del 45% de las acciones del banco, con lo cual la hacía (...) porque el segundo accionista tenía el 2%. (...) la fundación Barrio, obtenía los beneficios del banco, pero como era una fundación no podía tener ella misma beneficios, entonces el dinero que obtenía tenía que repercutir en las actividades, entonces (...) teníamos becas para que los estudiantes fuesen a [Universidad Europea prestigiosa]. La organización Barrio creo escuelas, creo institutos, cuando no había ordenadores creo el centro de cálculo de nuestra universidad con unos ordenadores monstruosos, creo institutos neurológicos, pero todos sabemos que la fundación Barrio daba (...) ¿Cuál era el banco más importante de [zona noroeste país europeo del contexto], al que no le podía hacer la competencia nadie? Ni (...), ni el (...), nadie le podía hacer competencia, eso es la responsabilidad social, claro a través de la fundación la sociedad percibía que ese banco era necesario, y el banco a su vez {no} tenía pasta; Ejemplo simultaneo, la empresa más grande que hay en [país europeo del contexto] tiene una fundación ¿qué significa para vosotros la fundación (...)? Nada (...) no le da un duro a nadie, no hace ninguna labor, jamás será reconocido este hombre por nadie [y da otros ejemplos del contexto nacional] [profesional 11]*

*(...) iniciativas (...) creo que sí se están haciendo. (...) porque después tú ves por ahí que hay convocatorias (...) proyectos de investigación que se habían conseguido en una convocatoria (...) requiere la participación de empresas y universidades (...). (...) los empresarios no son tontos y tienen también muy localizado cuando quieren resolver ciertos problemas y (...) acuden a los grupos de*

*They didn't know it was impossible so they did it*

*investigación para que se los resuelvan (...) [da varios ejemplos de colaboración universidad – empresa a lo largo del territorio del país Europeo del contexto nacional] (...) hay un discurso público no oficial (...) demagógico, de una falta de colaboración (...) uno de los factores que se apuntan como (...) elementos de baja competitividad, es la falta de relación entre las empresas y las universidades (...) es una cosa que hay que cuantificar (...). (...) no es la forma de funcionar de nuestro país, pero (...) se están haciendo cosas y hay que hacer más y (...) está la idea [profesional 3]*

*(...) es muy difícil. Solo puede ser mediante un sistema colaborativo en el sentido de que, si conseguimos meter ese sistema a quien le cueste más lo va a ir viendo y va a ir entrando. Por eso es más difícil hacerlo desde un punto de vista individual porque sería como el ñu al que se come el león. Si no conseguimos un tema de cohesión social (...) que hablamos así en todos los discursos tiene que ver con eso. Con un sistema de gestión colaborativa. Y tú puedes con tus capacidades, aptitudes y actitudes, si su entras en una actitud colaborativa (...) creo que es cuando las personas pueden entrar en esa cultura de cambio. Al menos en mi experiencia individualmente es imposible [profesional 21]*

*(...) después tú te pones a sumar convocatorias, proyectos y también (...) creo que en las universidades se está creando cultura (...) por ejemplo en la mía hay un organismo (...) un proyecto que se llama (...) lleva muchos años y tiene (...) ya mucha trayectoria. Es el centro de emprendedores (...) que además ya muchos estudiantes van para poner proyectos de innovación, de emprendimientos en marcha (...) [profesional 3]*

*(...) nosotros los sindicatos, en determinados sectores (...) estamos en un cambio importante. (...) llegado el momento hay que ponerlo en marcha porque si tú te quedas en lo otro, habrá otro sindicato que (...) te sacan mejor resultado en las elecciones, etc. (...) [profesional 21]*

*(...) la conflictividad en España ha disminuido con respecto a años anteriores (...) [profesional 21]*

*(...) no ves en el gobierno que tengan una idea de país y (...) de lo que tiene que ser el sistema (...) educativo (...) de hecho, se aprovecha cada vez que hay un nuevo gobierno para cambiar todos los sistemas de educación (...) [profesional 3]*

*(...) la validez de las ideas y de las convicciones supone los presupuestos (...) hay mucho discurso, pero no hay presupuesto para hacer cosas: no es que pienses que hay que hacer, sino que realmente hay que definir objetivos, poner presupuestos detrás y dices qué vamos a hacer este año, qué vamos a hacer en los próximos 5 años [profesional 3]*

*(...) me gusta [objetivos de desarrollo de milenio] el número 17: una alianza mundial, un pacto mundial para conseguir esos objetivos. De manera que los gobiernos cuando van a desarrollar sus políticas (...) que llaman coherencia de las políticas porque en la industria es una cosa de medioambiente y otra de (...) entonces ¿cómo hacemos, ¿cómo involucramos a los gobiernos, ¿cómo a las empresas? (...) ejemplo, su plan estratégico dice: ¿Yo a qué objetivos de desarrollo sostenible contribuyo? ¿A la generación de energía? O sea que yo de los 17 contribuyo a 3. Pues voy a hacer que mi plan estratégico se inicie ¿entonces que nos dicen? Oye empresa: tu estrategia alineada con los objetivos de desarrollo sostenible. Administraciones locales a tus políticas, ten en cuenta cómo afectan y a cada uno de tus vecinos. ¿Tú cómo contribuyes a la sostenibilidad del planeta? ¿Vas en coche tú solito? ¿Dejas la luz [prendida] todo el día? ¿Consumes agua (...)? (...) no se conoce todavía, hay muy poquita información, países nórdicos ya están trabajando en ellos. Pero va a ser (...) la RC se va a acabar (...) y serán (...) desarrollo sostenible (...) porque la RC [responsabilidad corporativa] al final es marketing (...) unos informes buenísimos ¡mira qué bueno soy! (...) por eso se habla de un pacto mundial (...) bueno, ahora con este hombre (...) [hace referencia al presidente de un país con poder mundial] (...) pero ya hay países nórdicos que están creando oficinas de objetivos para que gestionen todo eso, financien y para que hagan seguimiento de que todo se va haciendo así (...) es una utopía (...) pero si todos de alguna manera nos ponemos a ello, sería maravilloso (...) estoy escribiendo un artículo yo también (...) [profesional 14]*

(...) aprender las patronales en [el país europeo del contexto] porque te hablaba del modelo (...) pero claro, si hubiera un diálogo social como lo hay en [zona norte de Europa] donde empresarios y sindicatos acuerdan los temas y el que no cumple paga una sanción al otro, pues hay unos consejos especiales de mediación (...) pagar el daño que ha hecho a ese sector. Pero lo mismo del empresario que hace que los trabajadores, un tema acordado (...) se incumple. (...) diálogo debe ser cumplido por todas las partes. Ese es el primer nivel (...). Si eso fuera así nosotros en este país estaríamos en principios de confianza mutua que sería la clave de esa negociación y de futura. (...) dicho eso, lo que nos gustaría más que nada hacer [profesional 21]

(...) no sería un problema del sindicato (...) donde otros agentes sociales (...) no hay una idea de país; no se sabe dónde vamos como país (...) [profesional 3]

(...) no puede ser que los beneficios empresariales sean impresionantes y eso no esté llegando como un beneficio social a los bolsillos de los trabajadores y el tiempo de trabajo ¿por qué no se va a reducir el tiempo de trabajo si [país europeo del contexto] es uno (...) de los que más dedica tiempo a trabajar? Se nos puso a trabajar hasta en un meridiano que no nos corresponde [profesional 21]

(...) ya no pueden estar bajando los salarios por debajo de lo que está siendo la previsión social y digamos que los límites a donde quieren llegar en un momento determinado que ha venido todo fruto de lo que ha sido la regulación del sistema que han sido las reformas laborales es bestial. [Se hace referencia a las distintas organizaciones: empresas, fábricas que han ido cerrando y desapareciendo en distintos sitios del país Europeo del contexto, sobre todo que no pertenecían a grandes ciudades] (...) eso pasa en [ciudad importante] y hubiera tenido un nivel de conflictividad (...), (...) esa fábrica tendría 10.000 trabajadores en todo [el país Europeo del contexto entre el sur y el centro norte] (...) y ya entra con un sistema de distribución de puerto franco (...) un nivel de comercio diferente y (...) no ha habido ningún despido. Se supone que con eso y tal (...) son más de 30 o 40 trabajadores que se han ido de lo que podemos llamar [una tienda importante del país] [profesional 21]

Un trabajador [país del norte de Europa] puede cambiar una media de siete veces a lo largo de toda su vida de trabajo (...) porque si estoy en el sector servicio o el sector bancario y estoy hasta arriba de estrés y me quiero ir a cuidar cerdos o a la industria maderera, el estado le poner servicios para autoformarse y tiene un período de adaptación corto, 5 -6 meses. (...) la gente tiene que estar en una historia entre lo voluntario, lo de poder formarse porque tiene la capacidad, la gente tiene la capacidad de poder hacer [profesional 21]

(...) modificamos los sistemas de producción, pero el resultado no es positivo, no se debe a los sistemas de producción, se debe a la diferenciación entre los sujetos. Ciertamente al final también tiene que haber recompensas, porque si tú haces todo esto, pero los que están allá no hay recompensa, al final, puro conductismo hay un agotamiento, por tanto, la conducta se extingue, entonces para qué demonios vamos a pedir proyectos si no hay ningún beneficio y lo único que tenemos es costo (...) [profesional 11]

(...) no necesariamente la recompensa económica es la más importante (...) la psicología está plagada de estudios de esto, [el] interés puede estar en el reconocimiento más que en el dinero, un premio nobel es reconocimiento (...) qué ocurre, que una vez que hay reconocimiento es posible que haya recompensa económica por otras vías, porque claro no todo el mundo se mueve por la pasta (...) nosotros (...) nos movemos por el reconocimiento (...) si no nos moviésemos por la pasta estaríamos en otros sitio, no aquí [profesional 11]

Haremos primero un estudio de necesidad de formación importante (...) sectorial. (...) para ver si las necesidades que tiene de formarse sus trabajadores, una vez que hagamos el proyecto para ellos, la carta y formación para ese sector, después hagamos el estudio del impacto que ha tenido en el sector de la formación hecha. Si ha mejorado, es más competitiva, si hemos tenido el carácter prospectivo de adelantarnos al futuro y cómo está el entorno en términos de competitiva, etc. y trabajar un modelo diferente de formación. Y vamos a ser los centros de excelencia mayores que haya habido en este país. Con las experiencias que haya, porque todas las experiencias se pueden utilizar, pero adaptadas al nivel

*They didn't know it was impossible so they did it*

*normativo, social y político (...). (...) hay experiencias magníficas [hace referencia a otros países europeos y también al país europeo del contexto] (...) pero hay que verlas en cada sitio, sector y para qué. Porque el igualitarismo en términos de (...) sino que tiene que ir con respecto a necesidades detectadas, programas hechos y evaluación post (...) los efectos que ha tenido eso. Este es el modelo que desde [el sindicato] estamos tratando de poner en este país, es una cosa sencilla que está en la ley, pero después están las letras pequeñas de la ley que son las que dicen si se puede hacer o no (...). Lo mismo te digo en la organización (...) como modelo hacia afuera lo que quiero hace adentro (...) tenemos nuestra parte de formación interna (...) tener los mejores delegados (...) especialistas de los trabajadores (...) detectar qué es lo que nos piden ya que no es lo mismo (...) lo del cuadro sindical político que el empleado que está en la empresa, que el afiliado que está en su casa (...)] [profesional 21]*

*(...) no es que no existan los niveles de cualificación en nuestro país, es que no existen los cimientos de la cualificación y porque no se ha montado un sistema de formación que haga que en un momento determinado los trabajadores tengan la cualificación necesaria para esto. (...) hay también una encuesta que salía publicada en [ciudad capital del país europeo del contexto] (...) de cómo los jóvenes que trabajan en la zona [de esa ciudad] tienen expectativas de ser licenciados y no estar en [una empresa de comida rápida] vendiendo hamburguesas o repartiendo pizza. Pues por esto la motivación social, la autoestima de la persona es terrible. Y después a nivel de estado, lo que se ha invertido en término de cualificación (...) del máximo nivel: doctores, licenciados, etc. esto en un país que no se lo puede permitir. Es un empobrecimiento total (...) a todos sus niveles y lo que está dando la sensación bestial de pobreza [profesional 21]*

*(...) en algunas unidades nos juntamos, pensamos, vemos. (...) en el sentido de generar cambios. Obviamente de no ser así no estaríamos aquí, porque eso es lo que nos alimenta un poquito [profesional 21]*

*(...) estoy de acuerdo con las definiciones (...) la primera incluye a la segunda, no son excluyentes (...) no todo equipo de trabajo es un equipo innovador, pero todo equipo innovador es necesariamente un equipo de trabajo. (...) estoy de acuerdo también en (...) que el liderazgo es más importante en el equipo de trabajo, los miembros pueden suplir una falta de liderazgo o un liderazgo incapaz (...) en el caso de un equipo innovador [profesional 11]*

#### *Ayestarán<sup>25</sup>, metodología de Belbin<sup>26</sup>*

*(...) Belbin<sup>27</sup> lo que ha hecho en un momento determinado es examinar una serie de grupos y establecer unas categorías que le parecía que funcionaban y a partir de ahí ha pretendido que con un determinado cuestionario se podían establecer esos perfiles o esos estilos [Bueno, fue una investigación de muchos años] (...) la de Freud también (...) no significa que los resultados de esa investigación estén apoyados empíricamente (...) hay multitud de estudios donde precisamente los resultados son contradictorios ¿eso significa que es inútil? No, porque muchas veces lo importante no es que la estrategia sea buena, sino que haya una (...) aquí estamos en lo mismo (...) iba a relacionar un poco eso (...) sobre los equipos innovadores y porque es necesario liderarlos (...) con algo que (...) se estudiaba porque estaba de moda y era la teoría de Steiner de productividad grupal (...) esta es la clave (...) en este punto. La gran idea de Steiner era que las tareas de grupo son diferentes y los resultados, la productividad, a parte de los miembros del grupo<sup>28</sup>. (...) naturalmente, depende de las características de la tarea, no es lo mismo (...) una tarea conjuntiva que en este caso si estamos hablando de innovación [tú tienes cinco torpes y uno que no lo es, vamos a decirle inteligente por utilizar la palabra que dice ahí, la innovación depende del inteligente no de los torpes, sino está el inteligente porque es una tarea disyuntiva] [profesional 11]*

<sup>25</sup> <http://sceps.es/project/libro-homenaje-sabino-ayestaran/>

<sup>26</sup> <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>

<sup>27</sup> Belbin, 1981; Fisher, Hunter & Macrosson, 1998; Prichard & Stanton, 1999

<sup>28</sup> Forsyth, 2014



(...) primer matiz Belbin no es muy conocido se dan dos circunstancias, es relativamente conocido en [país Europeo de residencia] y es conocido en la Universidad [donde se investiga sobre la metodología<sup>29</sup>]. [Se señala que a nivel europeo (salvo los sitios mencionados) y en países de América del Norte (Canadá) nadie habla de Belbin] (...) hay una razón también asociada a esto y es que Belbin no es [del área de la psicología] con lo cual en las reuniones del (...) no estaba muy claro, es una de las cuestiones. La otra cuestión es que el planteó en un momento determinado para el problema de los equipos de trabajo (...) les dio un lenguaje, (...) unas etiquetas y unas categorías fácilmente asumibles y con las que (...) podía la gente hablar (...) es una etiqueta muy atractiva (...) entonces esa es la vía (...) llega un momento en que le vendió la idea a unas importantes corporaciones de [país Europeo de residencia] y eso funcionó bien, pero (...) y muchos otros pusieron a prueba las escalas de Belbin y es que no sale nada con ella, primero por [formato datos ipsativos<sup>30</sup>] que tiene pero aparte de eso es por el problema del constructo (...) contenidos tienes, palabras, conceptos comparables también pero si vamos más allá no. (...) algo positivo (...) y cuál es la competencia, porque él se centró muy bien en los roles de equipo. (...) claro, que no solamente sea un grupo de gente. (...) los grupos están independientemente de que les pases el test, pero que se identifiquen con ese rol y entonces como que organiza un poco. (...) basta con que no tienes que tener la mejor estrategia, basta con que la pongas en la jugada. (...) entonces una vez que ya se produce eso, se producen dinámicas que no sabes de donde vienen, pero se producen cambios [profesional 11]

Se tuvo la oportunidad de visitar en Cambridge a Belbin's corporation...

[Los equipos de trabajo pueden contribuir al cambio organizacional] (...) por supuesto, y los equipos innovadores más, ahora bien (...) se tiene que dar necesariamente otro elemento y es llamémosle así difusión, no comunicación sino difusión. (...) si no hay conocimiento de los resultados, no hay nada. Tú imagínate que eres muy innovadora en la universidad, si lo que tú haces no sale del círculo de tu grupo de investigación es todo nulo, a quien le va a afectar, a nadie y no es que no exista, pero es nulo [profesional 11]

Se plantea que el refuerzo de los factores favorables a la innovación (que no se pueden hacer a la ligera ni fácilmente en todos los ámbitos) debería focalizarse en pequeños grupos más motivados y empezar por aspectos concretos fácilmente modificables, facilitando de esta manera un efecto cascada que permita generalizar el cambio

(...) tengo una visión Lewiniana de la intervención y creo que hay que intervenir en grupos pequeños, no se pueden hacer intervenciones generalizadas en las organizaciones, esta es la primera (...) y segundo, intervenir en variables aparentemente relevantes y muy fáciles de modificar (...) es decir, es mejor enseñarle a un niño a que tenga simplemente la puerta de su armario cerrada a que tenga la habitación ordenada ¿Por qué? Porque una vez que se habitúa a una se puede habituar al resto, si lo haces en todas no, entonces yo elegiría para empezar pequeños grupos, inicialmente comprometidos, porque tienen motivación, etc., y aspectos o tareas fáciles de modificar (...) esto dónde nos lleva, que a su vez hay una dependencia situacional, porque en un sitio sería incrementar la responsabilidad de los miembros, en otro puede ser incrementar la cohesión, en otro puede ser el clima, pero la idea es identificar mira: Aquel es el sector más fácil, empecemos por ahí y si haces eso se disparan los otros [profesional 11]

(...) creo que son dos conceptos distintos e interdependientes. (...) la creatividad es más compleja que la innovación (...) gente que es muy creativa y además hace innovación (...) otra gente puede innovar, pero no es creativa (...) para mí son dos conceptos en ese sentido distintos (...) [profesional 17]

---

<sup>29</sup> Aritzeta, Swailes & Senior, 2007; Aritzeta & Ayestarán, 2003

<sup>30</sup> Gómez & Carbajal, 2012

*They didn't know it was impossible so they did it*

(...) *Innovación: acción de introducir algo nuevo (...) esa es la etimología de la palabra. Pero en economía, claro, si no aporta valor, dicen, no es una innovación. Entonces decimos que innovación es algo que aporta valor económico, social o público (...) tres valores importantes [profesional 14]*

(...) *La que más me gusta y que hemos adoptado en (...) es (...) un hombre curioso (...) de los países más ricos (...) son las 20 naciones más innovadoras. Y él incluyó naciones y regiones (...) y nos invitó a (...) integrarnos (...) con [país asiático], [país de América del norte] (...) dices, bueno, toda esa gente. Y él tiene una definición de innovación que me encanta porque dice que hay dos definiciones de innovación: una para las empresas, que es cómo desarrollan nuevos productos, nuevos procesos, nuevos modelos de negocio, nuevas técnicas comerciales, de marketing, de venta (...) pero hay otra definición para las ciudades, para las regiones, para las naciones y es cómo entre todos construyen su mejor futuro deseado (...) [profesional 14]*

(...) *cuando se trabaja en empresa porque he llevado proyectos que aquí se llaman innovación (...) ves a gente que es muy creativa que a veces no la dejan funcionar (...) gente que dirige procesos de innovación a través de gente creativa (...) no porque lo sean [creativos quienes dirigen los procesos] sino porque creen que tienen que serlo entonces para mí son dos conceptos distintos [profesional 17]*

(...) *estuve también en una consultoría (...) muy entretenido (...) una empresa de (...). [País Europeo del contexto nacional] había firmado los acuerdos con la [organismo internacional] unos acuerdos que obligaban a que todas las empresas del sector de (...) tenían que implantar normas de calidad. Y yo que venía de las nucleares (...) y ahí estuvimos cinco años muy entretenidos poniendo en marcha un sistema de calidad [comenta los distintos sitios donde estuvo viviendo a nivel internacional y nacional] (...) gente muy curiosa, otro mundo, otra cultura. Y también muy entretenido. (...) un centro tecnológico (...) ¿por qué no vienes? Querían poner en marcha un programa de fomento a la calidad en todo el [zona norte del país europeo del contexto nacional] (...) estuve unos años, unos centros de innovación tecnológica. (...) y decidieron juntarse (...) somos 400 y ya en Europa seremos (...) y crearon [un centro de investigación aplicada y desarrollo tecnológico<sup>31</sup>] me propusieron incorporarme a aquél proyecto (...) me gustó un montón. Estuve 5 años y de ahí (...) me llamaron a poner en marcha (<sup>32</sup>) que es el proyecto de mi vida (...). Es un proyecto para toda una generación entre lo público y lo privado, con la innovación, como todas las transformaciones, seamos capaces de cambiar esta sociedad. (...) bonito (...) complicadísimo (...) no hay un proyecto más bonito (...) me pueden ofrecer más dinero, pero no me importa (...) no voy a cambiar esto ni por todo el oro del mundo [profesional 14]*

(...) *hay una endogamia y una homogeneidad terrible (...) miedo a que haya gente distinta (...) el protocolo y el procedimiento que machacan totalmente la alta profesionalidad (...) como la entiende todo el mundo con que (...) trabajo (...) es la gente que es capaz de ver en un caso (...) de un cliente, de mantenimiento, de algo sanitario (...) y solo es capaz de verlo la gente que tiene mucha experiencia y es capaz de saltarse las normas porque ve que ese caso requiere el nivel de (...). Se habla del expertismo y en recursos humanos como la gente que lleva más o menos una década trabajando en algo y tiene alto nivel de profesionalidad y muy buena supervisión (...) capaz de ver lo que mucha gente no ve (...) a la par (...) la gente cree que como ha ido a la universidad (...) tiene la inteligencia, la capacidad y la forma de ver las cosas, es absolutamente falso (...). (...) están diferenciando la empresa de producción y la empresa técnica de la de ingeniería (...) sacándola fuera de convenios, sacándola de la empresa como tal y metiéndola en el grupo empresarial para que esa gente pueda innovar (...) sin estar metidos en la estructura clásica de las empresas (...) automóvil (...) es gente puntera (...). (...) tienes por ejemplo fábricas, empresas (...) que es una empresa potente que ahora es de capital de riesgo (...) que ha comprado (...) pero la fábrica la ha dejado ahí y la de ingeniería la ha llevado a (...) e incluso las diferencian de sitio físico para que puedan innovar en cómo presentar [el] producto (...) el cliente les*

---

<sup>31</sup> <https://www.tecnalia.com/es/tecnalia/index.htm>

<sup>32</sup> <https://www.innobasque.eus>

*exige competir en [otro país europeo] contra otros clientes en público para ver como defienden su producto [profesional 17].*

*(...) se forman ellos solos, hacen cosas con la universidad, con centros tecnológicos, salen mucho al extranjero, van mucho a ferias (...) compran una pequeña ingeniería donde hay dos que son muy resolutivos, compran, meten dinero en trabajo que es para [organismo público local] liderazgo y clusters industriales (...) estaban un cinco por ciento y en la mayoría de los casos no eran investigación o innovación, era comprar [profesional 17]*

*(...) una característica que no la suelo contar (...) pero es que precisamente el domingo que viene cumplo (...) años (...) [anteriormente había mencionado que estuvo trabajando en una empresa de armamento] (...) en mi empresa (...) cuando entré en (...) muchos edificios pequeñitos con techos (...) por si hay una explosión o un accidente. (...) no haya habido nunca ningún accidente en aquella empresa (...) y lo que es la vida (...) estaba en el ámbito de la calidad (...) [paradojas que llevan a la reflexión psicosociolaboral<sup>33</sup> y a estudios de investigación<sup>34</sup>] mi oficina estaba donde se (...) la materia, los plásticos, la materia inerte (...) prisas, llega un cargamento de (...) toneladas de explosivos (...) se descarga ahí, se van a hacer una pruebas y aquello explota (<sup>35</sup>) de las seis personas que estábamos ahí (<sup>36</sup>) cinco murieron (<sup>37</sup>) es un hecho de la vida, de otra forma totalmente distinta (...) cuando llega el estrés ¿de qué nos vamos a preocupar (...) en esta vida lo que hay que hacer es disfrutarla, llevarte bien con todo el mundo y ser feliz (...) costó mucho superarlo (...) hay culpas (...) la vida es un regalo que hay que vivirlo (...) posible (...). (...) hace poco estaba con dos mujeres que han pasado (...) por un proceso de cáncer que han superado (...) los tres comentábamos lo mismo (...) cuando superas un proceso de estos, ves la vida te transforma (...) y así vas creciendo, poquito a poco [profesional 14]*

*(...) nuestra empresa, claro, como nosotros lo que queremos hacer es fomentar la innovación, y movilizar, pues estamos constantemente poniendo en marcha nuevas ideas, nuevos proyectos, y bueno, pues eso lo hacemos de cualquier cosa que se nos ocurra. Entonces por eso hemos tenido, nosotros también nos formamos mucho (...) y hemos tenido a (...) y a (...) entonces hicimos muchos cursos con ella para fomentar la creatividad. Y luego (...) 50 mil cosas de dinamizar porque nuestro objetivo es (...) nosotros creemos que la innovación se produce o como mejor se produce es colaborar. Entonces nuestro objetivo es que colaboren. (...) somos una asociación, mil socios, 40 mil personas en redes sociales, nuestro objetivo es que colaboren para que innoven entre ellos, juntos (...) entonces tenemos que ser facilitadores, tenemos que tener capacidades, empatía, capacidad de escucha, conocer cuáles son sus problemas, necesidades, para poner en contacto con otras que sean complementarias (...) y eso es en lo que nos hemos especializado [profesional 14]*

*(...) creo que es el momento de innovar ahora, innovar o morir, o sea, salvo cosas muy concretas, dicen los de recursos humanos qué, seis de cada diez puestos de trabajo dentro del 2020 van a ser nuevos y que va haber una revolución de innovación brutal y el que no esté en la primera posición de salida muere (...). (...) pero sí necesito la innovación y entonces si quiero estar al lado, para ver qué se puede hacer en las primeras pruebas de salida y demás (...) [profesional 17]*

*(...) innovador es ese que provoca los cambios; el que se adapta está muy bien, pero el que genera (...) el que de alguna manera hace las cosas de distinta forma, pues ese es el innovador (...) molesto, es molesto; no tiene miedo a equivocarse. Si se equivoca aprende y vuelve a hacer. Son gente muy incómoda en las organizaciones, muy incómoda [profesional 14]*

---

<sup>33</sup> <https://marcianosmx.com/cientificos-muertos-por-experimentos/>

<sup>34</sup> <https://www.psychologytoday.com/blog/media-spotlight/201402/can-traumatic-experiences-make-you-more-creative> ; da Costa & Páez, 2015; Forgeard, 2013

<sup>35</sup> [https://elpais.com/diario/1988/02/14/espana/571791602\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1988/02/14/espana/571791602_850215.html)

<sup>36</sup> [https://elpais.com/diario/1988/02/13/espana/571705213\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1988/02/13/espana/571705213_850215.html)

<sup>37</sup> [https://elpais.com/diario/1989/09/22/sociedad/622418409\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1989/09/22/sociedad/622418409_850215.html)

*They didn't know it was impossible so they did it*

*(...) muy académico y muy poco práctico (...) echo de menos la variable de heterogeneidad y apertura de las plantillas y selección de personal (...) selección de personal (...) [profesional 17]*

*Poner en positivos ítems que aparecían en negativo. Utilizar expresiones en positivo por ejemplo "hay pocos conflictos generadores de emociones negativas" por "predominan las emociones positivas". Considerar similitudes entre ítems. Cambiar expresiones, palabras específicas e inclusive letras y/o puntuaciones. Sugerencias de agregados (p.e., en algún sitio agregar un título). Eliminación de expresiones (se argumenta al respecto). Propuesta de desdoblamiento de ítems. Consulta sobre palabras utilizadas como sinónimos y pertinencia de expresiones. Recordatorio de lo que no está contemplado en los ítems. Propuesta de corrección de alguna definición (concreto). La utilización de palabras o expresiones muy técnicas puede dificultar la comprensión del participante, se realizan sugerencias de mejora (claridad, sencillez). Se sugiere revisar presencia de sesgos en algún ítem en concreto. Se sugiere revisar composición de algunos ítems. Se sugiere mejorar redacción de algunos ítems. Se sugieren algunas reformulaciones. Se realiza alguna reflexión sobre el contenido de uno o más ítems (en algún caso en lugar de puntuar se hizo cualitativamente la evaluación) llevando al investigador a pensar y traducir en mejoras concretas. Propuesta de nuevos ítems [profesional 4]*

*(...) siento que hay una discusión mayor que es más macro económica y macro social (...) la definición de quien se quiere ser, lo que no puede haber es tal generalización de sectores (...) qué gobierno se atreve a priorizar abiertamente los sectores y arriesgar a que esta región tenga la economía basada en esos sectores y se cepille a todos los demás y eso es algo que en el ámbito empresarial se reclama (...) y que el gobierno no se atreve a hacer. (...) la innovación requiere de riesgo y el riesgo es muy peligroso para mucha gente (...) que no está dispuesta (...) por eso lo compra. (...) queremos que vengan estos tres y te compramos (...) te damos dinero te ponemos tal, cual. (...) eso es compra de innovación, eso no es desarrollar y potenciarla desde la perspectiva más básica, claro puede ser lícito comprarlo [profesional 17].*

*(...) el [gobierno del contexto local] quería adoptar un modelo de calidad total [un país asiático] dije: hay que hacer algo en el [contexto local] hay una en [país asiático] (...) y analizarlo y a ver si traíamos el modelo. Entonces estuve en [país asiático] luego estuve en [país de América Central], estuve en toda Europa y eso me permitió analizar y ver qué era eso de la calidad total. Y llegué a la conclusión (...) que los modelos de calidad total en realidad son modelos de gestión empresarial (...) excelencia en gestión. (...) un año después (...) estos quitaron la palabra calidad y empezaron a hablar de gestión empresarial (...) no por mí (...). Lo que corrobora es que no ha sido un gran problema de calidad. (...) asociada al control de calidad, cuando ya empiezas o al aseguramiento, a las normas, a los papeles, a las auditorias y no a la gestión de la empresa con una, más orientada a la prevención, a la formación, a generar entornos donde se pueda mejorar continuamente (...) a la innovación [profesional 14]*

*(...) [Fue preguntado si la empresa había participado en una iniciativa a nivel europeo, de carácter regional que se dio en una zona del contexto local y que duró un año. Esta iniciativa incluía la cultura y los valores del territorio. La propuesta europea involucraba la creatividad, la innovación, el liderazgo, entre otras variables] (...) no se participó. Hubo un intento inicial que no terminó de concretarse. (...) estaba muy centrado en la cultura, el tema de la creatividad e innovación en sí mismo no parecía estar contemplado [¿Considera que fue un proyecto de éxito?] Estaban centrados en el tema cultural (...) no hubo una demanda organizada a [la empresa] por parte de [la dirección del proyecto] para participar, casi no se vivió desde [ciudad local donde se ubica la empresa, de mayor tamaño que donde se desarrolló el evento] la misma. Demasiados cambios en la dirección [del proyecto] probablemente haya perjudicado. Desorganización en su organización. (...) es una pena haber perdido la oportunidad de hacer algo en conjunto que se tradujera en beneficios [para el territorio en su conjunto] (...) la información llegaba a cuenta gotas a través de las vivencias amigos, o*

familia, en algún momento se participó en alguna actividad, pero puntual. (...) pasó sin dejar mucha huella, al menos en [ciudad donde se ubica la empresa] [profesional 14<sup>38</sup>]

(...) [Que] el estilo de vida [del contexto] permita la divergencia y lo promueva [lo contrario sería un obstáculo para la creatividad y la innovación] [profesional 17]

(...) Pero de las variables en organización los procesos de selección y promoción los echo mucho de menos (...) es una deformación yo trabajo para empresas (...) he hecho selecciones y me han pedido esos perfiles (...) en una [empresa local] que selecciones a gente que no obedezca al consejo escolar (...) que sean capaces de ir en contra de los profesores (...) [se refería a que hace falta personas creativas que piensen diferente, esas personas que suelen ser una molestia en las organizaciones] [profesional 17]

(...) a veces (...) decíamos: deberíamos sistematizar como innovamos nosotros dentro de casa (...) qué tipo de innovación tenemos. Pero no lo tenemos estructurado [profesional 14]

(...) que la organización sea dinámica, no sea endogámica (...) la admiración por la divergencia por los conocimientos heterogéneos, el pensamiento distinto que se permita y además se le quiera (...) aunque no se le comprenda a veces (...) y que la organización no tienda al control como forma de gestión [profesional 17]

(...) hay de todo (...) es que cada empresa es un mundo [profesional 14]

[¿Sería mejor para el público que fuera una estructura mixta? Público-privado] sí (...) pero (...) están aquí [las públicas] en otros países no sé, pero aquí los sindicatos no te permiten (...) en los públicos (...)

(...) totalmente de acuerdo, esos son básicos [profesional 14].

(...) y luego la integración en la adolescencia y sobre la trainera (...) pues es bonito decirlo, pero es complicado, complejo. Porque los valores (...) que un profesor de (...), su tesis era sobre los valores. Me acuerdo, estando en otra empresa nos hizo, me convenció: oye, ¿hacemos un diagnóstico de los valores de tu organización? Dijo: a ver si, pues si estaremos todos en las mismas. Claro. Cuando ves los resultados te das cuenta. Teníamos becarios. Sus valores o debo decir, sus ideales: bueno, a ver si consigo que la beca me haga (...). Los recién entrados: a ver si voy aprendiendo, me van dando más responsabilidades. Y hasta los directivos, que pues, teníamos otros antes, es que los valores van cambiando con la edad (...) o sea, no son (...) uniformes en una misma empresa, en un mismo extracto cultural o en una misma organización [profesional 14]

[Pero ¿la integración de trabajos entre departamentos?] (...) sí bueno, cada 2 años cambio la organización (...) porque luego lo que intentamos es que trabajen en proyectos compartidos (...) en los 10 años que llevamos hemos cambiado 4, 5 veces. Hemos tenido organización matricial, por áreas (...) hay que cambiar (...) cada año hay que romper un poquito (...) porque pasa que si no te (...) creo que ya se han acostumbrado (...) porque en las privadas no te cuestionan; en las públicas (...) nosotros somos privados (...) [profesional 14]

[Pero (...) tiene una cultura organizacional con unos valores que son los de todos o por lo menos intentan ser consensuados] sí, intentamos, sí, pero te quiero decir que el que acaba de entrar (...). ¿Cómo los gestionas? Complicado, pero si, lo intentas (...) [el proceso de socialización de los nuevos miembros implica] ¡hombre! Pues sí. Hicimos una acogida, les vamos contando todo; yo soy el último siempre para que me digan: ¿en qué te has inspirado? ¿Qué es (...)? Cuéntame. Pero bueno aun así es (...) el tema de los valores es un tema muy complejo. Porque tiene que ver con los sentimientos humanos, con sus necesidades, con sus pasiones (...) [profesional 14]

---

<sup>38</sup> Esta respuesta fue obtenida de manera electrónica posterior a la entrevista presencial

*They didn't know it was impossible so they did it*

*(...) en las públicas o el funcionario, mi descripción del puesto de trabajo. En las privadas cada vez se lleva menos lo del puesto de trabajo (...) es una función. El trabajador del conocimiento no tiene puesto de trabajo [profesional 14]*

*(...) todos los 40 somos (...) creo que un conjunto de profesionales muy motivados. Es un proyecto para la gente (...) trascendente. (...) cuando estás en un proyecto (...) que supera, nosotros decimos gafas (...) es que queremos transformar este país (...) no todos pensarán lo mismo (...) uno estará por ahí: me pagan el sueldo y a correr (...) pero en el fondo, todos tenemos esa cosilla (...) de aquí se meten ahora. El sábado pasado (...) organizamos la feria (...) organiza la fundación del mundial (...) organiza un torneo internacional para jóvenes entre 11 y 18 años. (...) el sábado pasado tuvimos 1500 personas, 500 chavales con sus padres, familias, estaban ahí en el cartel, 150 voluntarios (...) de aquí, la mitad de la plantilla estaba ahí desde las 8 de la mañana hasta las 8 de la tarde, con una sonrisa, con esa tarde. Ni son horas que se pagan ni son horas extras; es porque nos gusta (...) Y hemos empezado con el rango de 6 a 9 años (...) presentar proyectos, una maravilla (...) los pequeñitos [profesional 14]*

*(...) pero el nivel cultural de la organización o el nivel de estudios marca mucho el tipo de organización. Y de comunicación (...). La universidad es otro, otro ámbito en el que todos tenéis doctores, doctorandos y catedráticos [profesional 14]*

*(...) todos los últimos martes de mes (...) que es una cosa que copiamos (...) que los últimos lunes del mes sabes que hacen exposición de verduras (...) nosotros los últimos martes de cada mes hacemos una jornada sobre un tema de actualidad en relación con la innovación. Llevamos ya 60 o 70 martes. No los hacemos nunca aquí [la sede], los hacemos en casa de nuestros socios (...). (...) y va a ser sobre innovación transfronteriza. Cómo colaboramos con (...) los vecinos [profesional 14]*

*(...) los recursos de tiempo y dinero son muy importantes en las empresas (...) viven muy estrangulados ahora mismo. En la última década por lo financiero, por no tener clientes, si tú no tienes clientes no existes en organización empresarial. Las organizaciones públicas administrativas (...) tienen otro perfil porque se pueden permitir un poco más de margen y la gran multinacional también porque puede invernar, no tiene tantos problemas. (...) en [contexto local] el setenta y nueve por ciento de las empresas son pymes familiares (...) algunas quieren innovar (...) que no les da la vida, las tienen estranguladas, una empresa así no tiene mercado y no tiene financiación, no existe (...) hay más deseo de la posibilidad (...) provocada por el mercado [profesional 17]*

*(...) La sensación en general es que los medios no son los adecuados, se necesitarían más medios, siempre. Es que es algo, es algo humano, siempre nos gustaría tener más. ¿Entonces cuál es lo bueno? A ver, con lo que tienes cómo eres capaz de arreglártelo (...) cuando nacimos teníamos un presupuesto y hace 4 años nos redujeron el 25%. Y seguimos haciendo cosas; nos las ingeniamos para seguir haciendo. Si no tienes, pues, ya buscarás (...) [profesional 14]*

*(...) la recompensa es que, y sobre todo si es económica, el salario es un factor higiénico, o sea, nunca vas a estar contento, por tanto (...) [profesional 14]*

*(...) de hecho tienen subvenciones y recursos (...) pero sabes lo que pasa, que el procedimiento (...) para pedirlo es tan laborioso y (...) el mismo procedimiento a [un supermercado] que tiene 30.000 personas trabajando que, a una empresa de 5 personas, que en [supermercado] puede haber uno para pedir la subvención y el de 5 no te atiende, entonces [la Administración local] tiene ganas, pero no pone los medios para favorecer al pequeño. (...) porque están acojonados (...) si se va [empresa 1], se va [empresa 2] se va [empresa 3] el [contexto local] se queda sin recursos económicos. (...) o las empresas que les resultan interesantes o atractivas (...) hay varias empresas que están pensando seriamente en marcharse de aquí sobre todo las de capital extranjero (...) diciendo pasta y no nos dan nada a cambio (...). (...) pero las pymes lo tienen mucho más complejo para organizarse, sobre todo si requiere de máquinas, porque (...) sí hay nivel académico, por ahora al menos (...) pero no se llega a todo y el [gobierno local] está sin pelar, llevan (...) diciéndolo (...) no tienen tanto dinero para repartir a todo el*

mundo (...) ves la convocatoria de quien se lleva el dinero de subvenciones (...) hay mucho dinero para empresas relevantes (...) allí hay una discusión de a quién hay que ayudar [profesional 17]

(...) pero en general (...) creo que se percibe así (...) hay una, cómo se llamaba (39) es mejor. En los años 80 un libro que se hizo muy famoso (40) la calidad es gratis (...) este hombre popularizó y la empresa esta multinacional las trajo en el programa cero defectos (...) en su origen. (...) lo estudié después porque fue un fracaso (...). En su origen fue un programa que se desarrolló en una empresa que hacía los misiles piercing (...) habían hecho el piercing 1 e iban a hacer el piercing 2. Y dijeron: vamos a ver si logramos construir eso sin ninguna falla. Y se pusieron a pensar, entre ellos estaba (s4) este. Dijeron: ¿pero por qué se producen fallas en una empresa? Bueno, de primera, falta de formación. Si uno no sabe no puede (...) falta información. Si uno sabe lo que tiene que hacer, puede que se equivoque (...) a mí me puedes decir: te tienes que operar de apendicitis, pero si no tengo la formación o la capacitación (...) falta de información, falta de formación (...) y tercero, los medios (...) si no tienes los medios adecuados (...). El cuarto era la falta de atención y entonces (...) el quinto (...) [profesional 14]

(...) Cambiaron y entonces empezaron primero por desarrollar pues una fichita de todas las operaciones que había que hacer, por dar formación a cada una de las personas sobre lo que tenían que hacer, por darle a analizar los medios que tenían si eran los adecuados. Y el cuarto y final, por campañas, para que la gente estuviese atenta (...): oye, vamos a hacer ahora. Ponerles un reto motivador: a ver si somos capaces de construir esto en un período de un año sin ningún fallo. Y helo aquí, carteles por toda la fábrica. Pero vamos a decir los defectos, mañana no nos entreguen ningún defecto en todo lo que hagamos. Y la gente en talleres. Si yo sigo teniendo mi misma máquina que no es la adecuada, si tengo claro lo que hay que hacer, pues (...). Un programa fracasó ampliamente por quedarse como folclórico, que es lo que pasa con muchas consultoras, que se cogen lo folclórico y se olvidan de que lo de la falta de atención es lo último; primero información, formación y medios [profesional 14]

Pero la conciliación familiar (...) hay tantas cosas (...) la capacidad de decidir tus tareas, de ponerte (...) hay gente que no quiere. (...) siempre recuerdo, estando trabajando en (...) tenía un ayudante que cuando escribíamos los manuales, bueno, eran cuadernos y entonces como quieras. Era incapaz. Ya después de mucho tenía unas carpetas. Y yo: pon aquí algo - ¿pero ¿dónde? -pues la solapa, ¿no? - ¿y qué pongo? -pues bueno, tipo de letra. O sea, no quería tener ninguna (...) no quería tomar ninguna decisión, para mí fue un trauma lo de aquella persona. Entonces hay gente que no quiere tomar decisiones para no tener responsabilidades. Si me equivoco, yo no quiero equivocarme, y se equivocará el jefe. (...) creo que eso cada vez menos. (...) creo que cada vez la gente joven quiere ser más responsable, tener más capacidades, más empoderada (...) de tomar decisiones y responsabilizarse de si sale bien o mal [profesional 14]

(...) ¿Qué nos motiva? Tener un desafío y que tengas la autoridad o la capacidad de enfrentarte ahí y que, si te equivocas, pues, no te van a echar o te van a despedir, sino: oye, tengo derecho a equivocarme, no tengo que tener miedo a equivocarme ¿de dónde se aprende? De las equivocaciones [profesional 14]

(...) creo que cuando más elevada la cultura, más se da eso. (...) la formación de la gente (...) más le gusta debatir, que sus opiniones sean tenidas en cuenta [profesional 14]

(...) es que para innovar tienes que salir de tu espacio de confort. (...) tengo una relación y estoy muy a gusto en mi trabajo, bueno, si (...) tienes que salir de tu espacio de confort y sales completamente [profesional 14]

(...) lleva tres años haciendo una cosa magnífica que es el nuevo modelo de relaciones en la empresa, que lo resume en una frase de la sokatira a la (...) trainera. Del enfrentamiento a todos remamos en la

---

<sup>39</sup> <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a256399.pdf>

<sup>40</sup> <http://wiki.c2.com/?QualityIsFree>

*They didn't know it was impossible so they did it*

*misma dirección (...) Y estuve en el tercer encuentro y me sorprendió que hablasen del amor. Y me recordó un libro que me encanta: la paradoja de James C. Hunter<sup>41</sup> (...) y si recuerdas (...) muchas horas que leen la carta a los Corintios, que dice que el amor no se enfada, es paciente, busca la justicia (...) pues eso es el amor como comportamiento, no como sentimiento (...) tu generosidad se escucha aquí (...). (...) la empatía. Entonces esas son las características del líder, esa, la paradoja es que para ser líder hay que servir. (...) no es el servilismo, no es servir de yo te sirvo, sino de hacerte que tú crezcas, que te desarrolles [profesional 14]*

*(...) me acuerdo que en el primer curso que yo fui de estos dicen ¿a ti por qué te pagan? Eso por pensar, puede decir por qué te pagan ¿por qué pagan a un directivo? [profesional 14]*

*(...) los jefes y (...) los subordinados. Porque tú puedes tener una relación muy maja con tu jefe, pero estás haciendo todo el día lo mismo, dice: Oye, mira, ¡Qué cómodos estamos!; sabemos lo que tenemos que hacer, no vamos a cambiar. Hay una frase: Si está bien ni lo toques [profesional 14]*

*Depende de las organizaciones. Yo, por suerte o por desgracia, he trabajado en empresas de montaje, multinacionales, empresa pequeña, en centro tecnológico y aquí. Y entonces hay una diferencia tremenda en los centros tecnológicos (...) y aquí que el 80% son títulos superiores, no es el conflicto, pero el debate en la discusión es tremendo. O sea, aquí, aquí decir que porque sí, no vale (...) tienes que convencer, tienes que (...). En una empresa privada, en una pyme, estás jodido; el jefe manda y los demás no se cuestionan nunca: lo ha dicho el jefe [profesional 14]*

*(...) pero los factores me encantan (...) están muy bien. Cuando los leía me acordé (...) del modelo ese (...) que dice avanza y el rol del trabajo (...) de los entornos, de la comunicación (...) ¿conoces al coaching ontológico<sup>42</sup> Rafael Echeverría? (<sup>43</sup>) pues él lo que dice es que el lenguaje, la palabra, genera acción. Y el coaching ontológico es enseñanza hablada, comunicada. Y en todo proceso de comunicación está lo que dice, la palabra, la corporalidad, y la emocionalidad. Entonces entrenarnos en estas tres cosas porque no es solamente aprender a hablar. Aprender a comunicarte es mucho más difícil (...) aprender (...) tienes que aprender a escuchar (...) él habla del observador (...) de salirte por aquí (...) lo que pasa con estos filósofos que luego montan una consultora y lasocas se pervierten (...) pero la comunicación es básica [profesional 14]*

*(...) ¿Y cómo generas equipos? [Dándole la oportunidad a la gente que quiera participar, formándola]. ¿Y cómo haces eso? ¿Y cómo la formas? ¿Y cómo le das esas oportunidades? Te voy a dar la respuesta (...) Hablando (...) La palabra generación, si yo quiero que tú hagas algo, tengo que decirte. Entonces, aprender a hablar, a distinguir entre juicios, afirmaciones (...) entre el círculo de la promesa, el círculo de la petición, los quietos (...) empezamos ahora en esta organización, empezamos el año pasado (...). (...) es decir las cosas, qué te quieren decir cuando te responden (...) la tolerancia y el respeto (...) es que (...) reconozco que tú tienes el mismo derecho que yo a decir que tú tienes calor y yo tengo frío (...) tolerancia (...) hace una diferencia [profesional 14]*

*(...) por eso es [nombre de la empresa] pero porque eso, si tú quieres transformar el país y quieres que las cosas, que sumemos fuerzas y que (...) no puede ser: oye aquí (...) somos los mejores. (...) [Nombre de la empresa] somos todos los que quieran sumarse en ese proyecto y si las cosas van bien es porque tú lo haces bien y si van mal es porque yo me he equivocado. (...) es una organización muy especial; otros (...) tienen que fabricar tornillos, pues tendrán que hacer tornillos bien (...) tenemos mucha gente misteriosa que nos ven como (...) nosotros no vamos a competirles a nadie [profesional 14+]*

---

<sup>41</sup> <https://youtu.be/k4sHqgidTVw>

<sup>42</sup> [https://youtu.be/kwUTMNxB\\_Gc](https://youtu.be/kwUTMNxB_Gc)

<sup>43</sup> <http://portaldelcoaching.com/colaborador/rafael-echeverria/>



(...) lo que pasa es que luego estos trabajan mucho la conversación y (...) el sí, el no, el por favor, las gracias, la escucha activa (...) trabajan poco las emociones, este año estamos trabajando las emociones. Y la corporalidad, también no hemos empezado a trabajar, pero también lo haremos. Muy interesante, muy importante. Porque esta organización es de comunicación, de relaciones humanas. (...) escuchar a la gente, qué es lo que saben, qué es lo que necesitan, para ponerse en contacto con otro que tiene ese conocimiento que necesita o que son complementarios y que juntos pueden hacer cosas. Entonces tenemos que aprender a escuchar, desde dónde nos dicen las cosas. Básico en una organización. Y la comunicación es muy complicada, muy complicada. Pero lo malo o lo bueno es que hay formas de aprender a comunicarse que nos interesan. Y no las sabemos y desde el colegio (...) [profesional 14]

(...) pero es otra forma de comunicarse (...) que ahora a los niños en la semana cada uno por lo menos tenía que hablar 20 minutos en público hacia el resto de la clase. O sea, que en mis tiempos no hemos hablado delante de nadie hasta que has tenido que baldearte en el trabajo en alguna de esto (...) pero esa es una comunicación, esa es más bien una cómo aprendes a hablar en público (...) eso no es comunicarte [profesional 14]

(...) en las organizaciones donde la cultura o el nivel educativo de los trabajadores es el elevado y cada vez eso se va dando con más normalidad, porque tú ves que en las empresas esos trabajos de baja cualificación cada vez van haber menos, con la digitalización (...) y todo esto, cada vez la gente va a estar más preparada y tienes que convencer y por qué (...) y hay que hacerlo así y por qué no (...) y hay que dejarle (...) y, además, a pesar de todo, sepan más que tú (...) de lo tuyo. Entonces esas discusiones, conflictos (...) no sé si son conflictos (...) [profesional 14]

(...) aquí no (...) es que aquí (...) porque el carácter nuestro (...) tú haces una pregunta y no te responde nadie. Oye, hay dos debates que me toca moderar un montón: a ver, preguntas al público. Nada, es imposible. Hay que generar técnicas, hay que hacer otras cosas para que alguien haga una pregunta. Yo no sé si es porque somos tímidos, nos da vergüenza hablar en público (...) pero no estamos (...) Y al profesor no le gusta que le discutan (...) oye, yo soy el que sé y tú no tienes idea; doy lecciones magistrales [profesional 14]

(...) pues ahí están todas esas cosas que decías de los entornos, de la confianza, de los retos (...) un socio que sabe algo y lo cuenta a otros social (...) y hoy era sobre la digitalización de la industria. (...) una de turno, uno de los ponentes que hay en la empresa, que la media de edad son 35 años y decía que no hay diferencia entre los millenials y los seniors, que eso es cuestión de ganas, de voluntad y que son (...) y que ellos lo que tienen son retos y responsabilidades. (...) o sea, capacidad de espacio para resolver ese reto. (...) y eso es lo que más motiva a los jóvenes. Y dije: bueno, ¿tú cuántos años tienes? Dijeron: 39 Y dice: ¡joder! Pero es que es así (...) [profesional 14]

(...) por eso la formación es importante porque hay que dar responsabilidades poco a poco (...) a los retos (...) aprendiendo cómo enfrentarse (...). No le vas a dar a uno que acaba de salir de la carrera, le vas a dar un reto, que hay que saber. Por eso sirve, te vas desarrollando (...) [profesional 14]

(...) y entonces nosotros decimos: oye pues, hay que buscar gente que quiera trabajar por este país (...) la pasión es fundamental. (...) creo que nuestros padres tenían, les apasionaban unas cosas, a nosotros otras, a nuestros hijos otras. Pero (...) creo que toda la juventud (...) siempre tiene pasión por cambiar el mundo (...) creo que siempre ha habido y habrá (...). (...) el mercado le pone realmente a cada uno en su sitio (...) los padres queremos dar a nuestros hijos todo y a veces, pues eso es un problema [profesional 14]

(...) mis hijos afortunadamente han sido buenos estudiantes (...) me decían: ¡joder! No me das ningún premio, si fulanito ha sacado un sobresaliente y le han comprado. Pero es que si tú (...) tienes que (...) el día que no saques sobresaliente entonces te castigaría. No te voy a dar un premio por hacer lo que tienes que hacer y con las capacidades que tienes. Y no les hemos acostumbrado al esfuerzo. Y es que además hoy día lo quieren todo (...) al instante y rápidamente. (...) me acuerdo que fui a [un país europeo] a aprender [un idioma extranjero], y pues (...) fuimos de (...) a (...) de (...) en autobús. Pues no

*They didn't know it was impossible so they did it*

*sé por qué, el avión fue tarde, perdimos las maletas. Llegó ahí (...) iba a una familia que estaba en un pueblo remoto, me llevaron ahí y no había teléfono. Entonces mis padres estaban agobiadísimos, es que hasta una semana después no lograban hablar conmigo, mi madre estaba a punto de un infarto. Hoy en día, mira, un whatshapp y donde estoy. Por skype. Mi hija que ha vivido 14 años fuera hemos vivido vía skype, eso antes era impensable. (...) todo lo queremos en el momento (...) hay que saber convivir con eso (profesional 14]*

*(...) es la tecnología la que cambia; nuestras pasiones (...) vicios y virtudes son las que son desde que el hombre y la mujer estamos en la tierra, las mismas. La envidia, el odio, la alegría, la pasión, el amor, la educación, el respeto, que son los mismos de siempre. ¿(...) cambió la tecnología el bullying o el acoso? (...) no había oído hablar del método Montessori (...) hasta que hace un par de años, pues en una charla decían: Hijo es que <sup>(44)</sup> el fundador de (...) pues se ha educado en el método <sup>(45)</sup> ¿Qué será eso? Un método que fomenta la creatividad, la libertad (...) y aquí nos enseñaron: a ver, esto es lo que hay que estudiar, estúdiatelo de memoria, los reyes (...) ¡madre mía! (...) creo que es alucinante. (...) dándoles la información el tema es igual que ponerlos a ver televisión todo el día (...) hay que guiarles, eso es cierto, eso es importante. El otro día leía que la familia educa, la escuela forma. Y muchas madres y padres han dejado la educación a la escuela y eso es imposible (...) las redes sociales (...) por eso antes decían que para educar a un niño se necesita una tribu (...) y es que es así (...) [profesional 14]*

*[El expertismo es un obstáculo en la innovación a veces] (...) absoluto. Salvo que tú seas consciente de que (...) no puedes saberlo todo. Y que escuchar (...) a la gente joven que tiene ideas (...) por ejemplo. Porque una de las cosas de la innovación y de la creatividad es (...) metodología (...) digamos locuras: ¿quién sabe si de una locura no sale una cosa? (...) entonces si no estás dispuesto a escuchar ideas geniales y fantásticas pues no vas a aprender nunca (...) [profesional 14]*

*(...) cantar, generar un coro aquí rápidamente; un par de vinos y a cantar (...) sí, probablemente, pero transmitir nuestras emociones ¡uy! Eso es algo muy complicado, muy complicado. Y somos el carácter (...) poco dados a esas cosas (...). Las mujeres algo más, pero nos han educado en la sobriedad, en el carácter recio, en la palabra del (...) es palabra de (...) y los sentimientos, la alegría, de llorar, los hombres no lloran. O sea, nos han educado en una serie de estereotipos que aquí (...) ¡absolutamente! Pero no somos nada vendedores, de marketing, de esas cosas, nada. Yo hago las cosas bien y ya [pueden ser monitores evaluadores o finalizadores] también. Lo que pasa es que claro (...) pero hay de todo en la vida; hasta (...) que sepan bailar y todo (...) [profesional 14]*

*(...) creo que la gente creativa innovadora tiene mucha inteligencia emocional, pero en las organizaciones se las ve de manera muy peligrosa y no se les permite (...) creo que hay que tener mucha intuición e inteligencia emocional para ser creativo e innovador, pero las organizaciones no les controlan y les ponen muy nerviosos. (...) la gente de gestión (...) que tiene gente muy creativa, dicen que les tienen que controlar porque tienen que ser financieramente bueno para la empresa y si les dejan ser solamente creativos (...) [profesional 17]*

*(...) A ver. Inteligencia emocional, todos tenemos. Lo que no sé, lo que no sabemos es cómo gestionarla (...). (...) La innovación es emoción. Mira, dicen que la acción es conocimiento más emoción. Y es así. O sea, tú te mueves a hacer algo cuando sabes y cuando quieres y para emocionarte tiene que provocarte un placer, Vamos a hacer esto. Entonces en la medida en que fuésemos capaces de gestionar más las emociones, que sería más fácil (...) creo que hay muchas organizaciones que están en la gestión de lo emocional; no es uno de sus bagajes (...) e innovan. Pero porque, tú has dicho, le ponen pasión, le ponen entorno, le ponen eso. Y sin intentar gestionar o desarrollar la inteligencia emocional están poniendo en práctica muchas de las cosas [profesional 14]*

---

<sup>44</sup> <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/j/jobs.htm>

<sup>45</sup> <http://www.fundacionmontessori.org/metodo-montessori.htm>

(...) hay gente que te dice que ese equilibrio hay que buscarlo en el grupo y que los grupos donde tienen diferentes perfiles y se llevan bien son un placer (...) suele haber el cabal digamos, la persona cabal y el creativo. Yo he visto más en empresas esos equipos que el que uno tenga todos [profesional 17]

(...) es porque aquí se valora mucho el profesional (...) esa es la característica nuestra (...) y (...) creo que en la medida en que cada vez hay más mujeres (...) trabajando (...) creo que nos va a ir cambiando todo esto de la inteligencia emocional de aprender a gestionar nuestras emociones, a manifestarlas, que no pasa nada (...) Y al final (...) pero si todo es emocional, si las decisiones las tomamos con la emoción, no con la razón y mientras no seamos conscientes de eso (...) pues no la vamos [profesional 14]

(...) es que nosotros nacimos ya con un problema grave (...) te voy a enseñar una cosa (...) te voy a contar el día más feliz (...) y el más triste (...) 31 de enero y 1 de febrero (...). (...) pues ahora dijo: vamos a poner en marcha un proyecto de transformación del país, y yo: ¿y cómo se transforma un país? y (...) dijo: primero hay que involucrar a los líderes. Perfecto. (...) todos nacimos en (...) y hasta la mitad, aparte de dar charla e intentando motivar a la gente (...) nuestros estatutos contemplaban 40 personas (...) dijimos: bueno, vamos a identificar a 400 líderes de este país, les vamos a mandar una carta diciéndole, pues, lo que te he contado, queremos un país en crisis en 25 años, después somos un país rico, pero que no nos garantizaron el futuro y que vamos a poner en marcha un proyecto para que entre todos transformemos económica y socialmente [el contexto local] ¿te apuntas?. Dijimos: vamos a identificar 400 líderes porque el 10% nos irá que sí y así hacemos 40 (...) 425 cartas enviamos porque identificamos [a esa cantidad de personas] ¿cuántas crees que nos dijeron que sí? Una carta de dos hojas (...) más (...) más (...) [¿las 425?] 420 [un éxito brutal] brutal y este dijo: ya, ¿qué hacemos? Dije: bueno, pues todos (...) gobierno (...) grupos. (...) y entonces les invitamos a todos (...) a que vinieran (...) construimos unos estrados (...) se pusieron ahí. Y en el patio de butacas estaba abarrotadas 2 mil y pico de personas. En la primera fila, todos los secretarios de partidos políticos, porque decimos que este no era un proyecto político, sino que era un proyecto partidista y para bien de [el contexto local]. (...) estaba entre esas 420 personas, emocionado. (...) consejeros, diputados, rectores de la universidad, presidentes de las grandes compañías de [contexto local]. Observa la foto. ¿Qué crees que dijeron al día siguiente las redes sociales? Que había poco pelo, mucha corbata y poca falda. Nos dijeron: no hemos llevado a los líderes de este país sin poder; y el poder es hombre mayor y el poder no se va a transformar ni a cambiar, ni a innovar (...) esas fueron las redes sociales. (...) el día más feliz profesionalmente fue este y el más triste, al día siguiente (...) [profesional 14]

(...) para el mío [bienestar] (...) no sé trabajar desmotivada, no me gusta trabajar en confrontación sistemática a la guerra y si confrontas son muy duras (...) a guerras hay que ir muy pocos, pero a las que vas vestido (...) o sea, si entro (...) no voy a hacer amigos. (...) entro con datos y (...) a defenderme, aunque luego me largue porque no me interesa [profesional 17]

(...) yo: ¡joder! ¡Madre mía! Que hemos metido la pata. Y entonces dijimos: oye, hay que involucrar a los realmente líderes: jóvenes, mujeres, gente con ganas de cambiar, de transformarse. Y entonces nos pusimos como objetivo llegar a mil personas y a mil socios en [la empresa] y lo hemos mantenido (...) involucrar a gente joven (...) [profesional 14]

[En América Latina hay una movida muy fuerte de la juventud, con muchas ganas de hacer cosas, con pocos recursos, acostumbrados a hacer cosas con pocos recursos] (...) he estado en la [universidad de un país de América Latina] el año pasado. Lo que pasa es que allí hay un movimiento (...) aquí vamos mucho por la innovación tecnológica y allá por la innovación social. (...) aquí soy un convencido. Tenemos solamente tres personas en el ámbito de la innovación social y para mí ese es el gran cambio en (...) de la tecnología. Y vamos mucho a Sudamérica desde el ámbito de la innovación social. (...) pero es muy difícil trabajar con Sudamérica, porque el viaje en sí (...) nosotros no tenemos recursos para viajar, y desde allí a que te paguen el viaje, la estancia (...) pues, también es complicado (...)

Con una visión más positiva, destacando que [una ciudad del contexto local] se sitúa en una buena posición entre las ciudades europeas, confirma la falta de atracción como limitación a la innovación

*(...) Hace 2 años, los que hacen el Global Innovation Index han desarrollado el índice global de atracción del talento por naciones. Y luego se han dado cuenta que realmente lo que atrae el talento no son las naciones, son las ciudades. Entonces han desarrollado y han hecho por primera vez que el índice de atracción de talento de las ciudades, y Bilbao se ha prestado voluntario a ese, a ese estudio, ¿no? En el que han participado ciento y pico de ciudades, o menos, y Bilbao ha salido en el puesto 16. ¡Oh!, ¡Qué maravilla! Pero si tú analizas los 14, 16 indicadores, resulta que en uno que es el de atracción de talento, estamos los últimos [profesional 14]*

*(...) entrevisté a varia gente de (...) y cuando he visto al solo ahora en la Universidad [privada local] (...) se supone que es un crack, raro muy raro son figuras institucionales, pero no potencia, tú la innovación la tienes que buscar en sectores donde haya gente muy romántica, muy creativa y de distintos perfiles (...). (...) me dijo el de innovación e investigación: aquí estamos en tercera (...) no hay gente divergente, nadie de fuera quiere venir a aprender aquí que sea bueno y no se hablan otros idiomas, no somos ni innovación ni buenos en investigación [profesional 17]*

*(...) creo que este (...) es un país industrial (...) eso es lo básico (...) creo que innovación (...) hay muchas empresas que están fomentando eso (...) que cuando van y van apareciendo nuevas necesidades, los propios (...) un trabajador ponga una empresa que le dé servicio no solamente a él, sino a otros. Y (...) creo que es bastante (...) de hecho es una de las cosas que se está fomentando en [su empresa] (...) creo que es uno de los temas para montar empresas donde, de cierto nivel (...) [profesional 14]*

[La profesional señala en su trayectoria profesional el contexto social, histórico, económico, familiar, académico que entrelaza distintos contextos del país europeo en que se desarrolla la entrevista (otros europeos, América) y donde el contexto actual es parte de un proceso colectivo, personal e individual] *(...) ingenieros (...) abogados (...) psicólogos (...) consultoras (...) soy hija de (...) que viene (...) con 15 años, a los diecinueve tenía una empresa montada con treinta personas a su cargo (...) he amado la empresa (...) tener un proyecto y llevarlo a cabo (...) dirigido bastantes proyectos de empresa y de investigación (...) neonatólogos [del país] he aprendido mucho y me he reído también [...] perfil de nueva enfermera (...) un tema muy innovador aquí (...). (...) por qué los resultados de la evidencia científica no se pueden poner en marcha en la práctica química (...) trabajo para otros por lo cual no puedo publicar los datos porque no son míos (...) evaluando (...) grado de satisfacción interna de (...) técnicas (...) empresas colaboradoras (...) no hay innovación (...) no se hace nada nuevo y no hay impacto social sobre por ejemplo temas de igualdad y cambios (...) [profesional 17]*

*(...) no hay **cultura** [de investigación] la gente no se anima (...) se dedican a desarrollar **patentes** (...) eso da mucho dinero (...) **asesoran** (...) eso revierte mucho dinero (...) no hay **divulgación científica** (...) [profesional 1]*

*(...) se llama cultura informal y organización informal (...) en el organigrama ves los planes B, ves a quien han puesto que no tienen ni idea pero es del partido o te va a venir bien o es de (...) la comunicación informal es fundamental, funcional mucho más que la formal (...) metodología, tecnología (...) insistí en (...) la comunicación (...) que se [da] en encuentros informales fuera de los horarios de empresa es vital para promocionar (...) rotundamente sí (...) en empresas (...) sobre todo las chicas en este caso y algunos chicos jóvenes (...) les decían (...) a sus directivos cómo estaban (...) es fundamental que (...) que me quede fuera de horas (...) que vaya a [fiesta popular], que vaya al campo de golf (...) que vaya al palco (...) si no vas no atiendes bien al cliente le decían y (...) no te enteras de lo que te tienes que enterar la variable más importante que hay que enseñar a todo el mundo (...). (...) hace gracia, pero no es gracioso cuando lo estás viviendo (...) [profesional 17]*

*(...) el acceso a la información es vital (...) [profesional 17]*

(...) se habla de transparencia porque no la hay, entonces las elites que tiene acceso, si se pasan esos datos incluso se empadronan en sitios distintos para tener acceso eso lo sabe todo el mundo, la conspiración del silencio un silencio tácito, y además no lo vamos a decir porque no vaya hacer que lo diga todo el mundo, no lo decimos (...) [profesional 17]

(...) la evaluación de los centros escolares [contexto local] se encargan [organismo representativo local] (...) y no están publicados los datos y (...) no te lo dejan publicar es perversión política, muy gorda [profesional 17]

(...) a nivel de [país europeo] cuando dicen (...) que [en] los hospitales están los mejores equipos de distintas especialidades (...) los más innovadores [son] los que apuestan y además lo hacen bien (...) innovador, experiencia, innovador con experiencia y con buenos profesionales (...) como no hay manera de sacar datos (...) hacen un plan B, que es muy dado en [país europeo] o C. (...) como no tenemos los datos directos porque no queremos que se publiquen lo hacemos de forma indirecta (...) de cada especialidad y les preguntamos donde se operarían ellos si tuvieran un problema severo y esa lista [es publicada por] gente independiente, la buena información la tienes que rebuscar de forma muy alta (...) lo demás es marketing y publicidad. (...) PISA (...) y les pregunto (...) qué variable explica esto y me responde (...) sabemos lo que es y la asumimos se rinde un veinticinco por ciento (...) son los que van a gobernar son inteligentes y da igual (...) tantas empresas (...) ¿Qué centros son mejores? No vamos a sacar nunca una lista, entonces otra vez te tienes que ir al plan B ¿dónde va la gente que tiene acceso a la información? De qué manera se manejan los perfiles (...) que se mueven mejor y aquí se engaña al ochenta por ciento de población que no tiene tampoco más interés que si va a ganar [el equipo de fútbol local] o no [profesional 17]

(...) la calidad y la seguridad (...) estranguló en un proceso de control y el control ha machacado totalmente la innovación (...) se usaron mal (...) dejemos que haya innovación nos cargamos cuestiones que están descrita de procedimiento (...) o estamos estrangulando las organizaciones a nivel de innovación y a nivel de nuevos procesos y nuevas formas de relación con clientes, con productos (...) dos trabajos para [un organismo público local] por eso sé que hay una fuerte discusión. (...) de competencia, de necesidad de cómo sigamos aplicando los procedimientos y los protocolos nos vamos al traste con la necesidad de orientarnos en el mercado con nuevos clientes, con nuevos productos porque el sistema que hemos montado es muy obsesivo del control y (...) no favorece ni la innovación ni la creatividad (...) hay gente muy preocupada por eso muy preocupada [profesional 17]

Los recursos de tiempo y dinero muy importantes en las empresas viven muy estrangulados ahora mismo. En la última década por lo financiero y por no tener clientes, claro si tú no tienes clientes no existes en organización empresarial. Las organizaciones públicas administrativas yo creo que tienen otro perfil porque se pueden permitir un o poco más de margen y la gran multinacional también porque puede invernar, no tiene tantos problemas. Claro, el País Vasco el sesenta y nueve por ciento de las empresas son pymes familiares que también hay que tenerlo en cuenta para estas cosas y algunas no quieren innovar que no les da la vida, las tienen estranguladas, una empresa así no tiene mercado y no tiene financiación, no existe, yo creo que hay más deseo de la posibilidad, provocada por el mercado, por cómo está el mercado [profesional 17]

(...) competencias o sindicales, en las empresas el tema sindical pesa muchísimo. (...) la gente busca donde políticamente te van a dejar, donde vas a tener pocos problemas, donde puedes invertir (...) sin que los salarios sean abrumadores (...). (...) metalurgia (...) que es muy potente (...) y la industria experimenta (...) luego lo desarrollan (...) haciendo (...) cosas muy interesantes (...). (...) director de innovación (...) nos dijo que el periodista que había hecho el mejor análisis de cómo habían conseguido hacer todo (...) era de [un país europeo] ninguno de los de aquí dio con las variables que estaban estudiando (...) [profesional 17]

(...) les están suspendiendo (...) tiene unas capacidades impresionantes en dibujo, deportes y matemáticas (...) le hacen la vida imposible (...) se aburre mortalmente (...); es una bomba, en potencia,

*They didn't know it was impossible so they did it*

*pero le tienen que dirigir bien (...) porque está en esa familia, si está en otro lo machacan y tiene un ámbito emocional, un impacto (...) apabullante, dibuja en 3D, comics en movimiento (...) tiene mucho más nivel [que su superior]. (...) para que lo recojan (...) tienes que cumplir con los puntos de cuanto renta tienes, en qué sitio vives, cuántos hermanos tienes (...) no necesariamente donde tú quieres (...). (...) cuesta dinero y han optado por cuidar a la madre (...) en vez de pagar (...) una formación fuera veinte mil euros no los tiene cualquiera (...) no (...) religiosos (...) puntúa (...) caro y raro (...) renta (...) la burocracia (...) es brutal la divergencia que hay (...) hay muy poco nivel crítico aquí porque hay un desconocimiento muy grande y luego un miedo escénico (...) con respecto al tema del [idioma]. (...) se tiende tanto a la homogeneidad, a la curva normal a la media que se estrangula la heterogeneidad (...) pero muy perversa porque no se entera nadie [profesional 17]*

*(...) pero hay mucha gente que dice (...) eso lo puedo hacer yo. (...) agencias públicas, la propia universidad, centros tecnológicos (...) por qué tienes [esta empresa] ¿por qué no cierras [esta empresa] y yo me hago cargo de ese movimiento (...) y llevas la bandera [de la innovación] mucha gente, más de la que piensas [profesional 14]*

*(...) está fuera del organigrama de la fábrica y del grupo (...) ha estado tres años en [un país del continente Oceanía] (...) él decía que estaba colaborando con una fábrica y en realidad estaba haciendo un estudio de investigación de la fábrica [país Europeo] para ver si la compraban o no porque era muy innovadora y (...) complementaria con la fabricación de aquí y ahora está haciendo lo mismo con una de [un país Asiático] (...) le llaman [cargo superior] de innovación de grupo (...) se dedica a investigar otras fábricas a ver qué hacen y si son innovadoras en el sentido que el mercado está pidiendo (...) lo que son capaces de hacer, la compran (...) procesos innovadores (...) varios grupos de empresarios y por ejemplo una liga muy nueva (...) han comprado (...) en [otra zona del país Europeo] (...) porque con los sindicatos en (...) no tienen nada que hacer y sin embargo [la zona del país Europeo antes mencionado] le abre las puertas para que hagan lo que quieran (...) en [otra zona del país Europeo] está pasando lo mismo (...) dos empresas muy competitivas y muy innovadoras se han ido (...) por ejemplo educación a distancia (...) es totalmente capciosa como funciona dijo el responsable que es [nacionalidad contextual] que la gente tenía que ir a la Universidad de [otra zona del país Europeo] a hacer a distancia a [otra zona distinta de las anteriores del país Europeo] porque es una de las mejores de Europa (...) en enseñanza a distancia Universitaria y vi el dato de (...) profesores [del contexto local] están recibiendo formación en [otra zona del país Europeo antes señalada] (...) que por cierto hay una de las entradas más potentes en innovación informática y (...) creo que han colaborado juntas y vienen a hacer los exámenes a [ciudad del contexto local] [profesional 17]*

*(...) entrevisté a la (...) mujer catedrática [contexto local] en el (...) mujeres de investigación y liderazgo (...) muy dura en las formas, vestida (...) falda de rayas y jersey de cuadros (...) sesenta años (...) física (...) investigación (...) los mínimos tengo que cumplir (...) aprendí en negociación que el mínimo negociable (...) y el no negociable (...) me siento con esa mujer y me echa una bronca (...) ese hombre está desatado y luego charlé con ella (...) me dice (...) en [contexto local] hay un severo problema porque si un chaval es medianamente bueno estudiando solo puede hacer dos cosas [carrera técnica] o “maricón”<sup>46</sup>. La grave tragedia [contexto local] es un poco esa. (...) hay gente muy aburrida o hacen falta otros perfiles [profesional 17]*

*(...) he aprendido mucho de negociación y tal con [profesión de perfil técnico] (...) con los que he trabajado, muy listos pero muy horribles en comunicación (...) me parece que es una variable terrible en lo mal que está. Está estudiado también que los [perfil técnico] del [contexto local] son absolutamente espantosos en labores comerciales [profesional 17]*

*(...) [en] este servicio (...) la **intervención** que se hace es **para formación** (...) **investigando** (...) los casos clínicos (...) **evaluación de resultados** (...) **evaluación de procesos terapéuticos** (...)*

---

<sup>46</sup> Malsonante despectivo: Hombre que tiene gestos, ademanes y actitudes que se consideran propios de las mujeres. Hombre que siente atracción sexual hacia otro hombre.

**herramientas y procedimientos de evaluación** terapéutica (...) cómo se genera un **proceso de intervención** terapéutica (...) **competencias y capacidades** que tiene que adquirir la **persona en formación** (...). (...) se está **gestando el programa de investigación** (...) **estrategia de investigación** general de la [institución]. (...) **da formación** (...) de **calidad o de excelencia**, pero rara vez (...) investigación. (...) **vehicular** (...) **la gestación de ideas o desarrollos** en el caso de **ingeniería** (...) **empresa** (...) aprovechar la **implementación** (...) para **evaluar** (...) poder **crecer o mejorarse** a partir de la población realizada (...) un **trabajo técnico o una aplicación de herramientas para la actividad cotidiana** de esos centros (...). (...) se organizan **planes** (...) cada **equipo** se va adscribiendo (...) hay un **plan de desarrollo** (...) **apoyar económicamente para que los equipos puedan tener recursos y puedan generar investigación**. (...) los fondos pueden venir de diferentes sitios (...). (...) ha generado **personas** que han sido ubicados **en puestos estratégicos** (...). (...) esa **red social** (...) cuando entra en **competición** con otras (...) no llega a los estándares (...) a **nivel de investigación** [profesional 1]

(...) las personas que de alguna manera (...) dirige o coordinan son expertos en ética (...) tratan de **valorar si las acciones que se van a realizar dentro de la investigación** (...) **cumplen esos mínimos** (...) no se juzga el diseño. (...) un proyecto que ya ha sido evaluado [por un órgano superior] cumple los requisitos científicos no (...) entrar a evaluar (...) otra vez (...) entran en los **aspectos de la ética formal** (...) se **respeta el trabajo del investigador**. (...) **el cliente es el alumno que viene a formarse** (...) articular un programa de intervención donde (...) [se] ofrece información (...) a personas que tienen necesidades (...). (...) **financiación a través de proyectos** (...) o a través de **convenios con empresas**. (...) **coordinación** con una empresa de manera que hay una **codirección**, una persona de la empresa y una de [la institución] la personas que está realizando [la investigación] recibe la **formación** y está dentro de los **equipos de investigación** pero tiene horas dentro de la empresa (...) la paga la **empresa**. (...) en la discusión el acuerdo es (...) **transmisión de conocimiento** y (...) en segundo lugar las **publicaciones** (...) y ahí firma todo el equipo. (...) se entrega a [empresa] el manual de aplicación del instrumento de manera que si lo quieren utilizar (...) para poder aplicar (...) se le de un **producto**. (...) el **modelo** de [investigación] es una forma de coordinación y de **transmisión de conocimiento** al ámbito común, **a la comunidad**, en vez de hacerlo de manera aislada (...). En el ámbito de ingeniería (...) un equipo de desarrollo puede estar trabajando en temas de realidad virtual y trabaja con una empresa que tiene el material de desarrollo, **trabajan conjuntamente** (...) **la patente es compartida y la aplicación es de la empresa**. (...) **ofreces** a la empresa una herramienta **que necesita** y para que se genere (...) la empresa (...) te permite utilizar **sus recursos** (...) la **contratación parcial** de uno de los investigadores [doctorando] de manera que la [investigación] es pagada **la mitad por [institución] y la mitad por la empresa**. (...) somos gente con **contrato estable** [profesional 1]<sup>47</sup>

(...) luego los de [la empresa], es que pusimos la innovación en la agenda de las empresas y de las personas (...) Esa bandera cuando nosotros nacimos, que fue Pedro Luis Iriarte, un líder nato un comunicador. Y yo creo que consiguió que [la empresa] fue, lo hizo como un proyecto de país. Oye, fíjate que mensaje tan bonito [profesional 14]

Aquí las empresas que son innovadoras lo saben y además se han convertido en multinacionales [profesional 17]

(...) en los años 80 teníamos una crisis industrial tremenda, se cayeron los astilleros, la siderurgia, 25% de paro de media, 35% (...) todo el día manifestaciones, (...) secuestrando y asesinando. O sea, una crisis tremenda con el gobierno [del contexto local]. 2005, 5% de paro en un país rico (...) nadie nos garantiza el futuro. No tenemos materias primas, no tenemos, somos un país pequeñito, no tenemos más que a nosotros mismos y cada vez más envejecidos. (...) gente dicen: oye, tenemos que apostar por

---

<sup>47</sup> <http://www.euskadi.eus/informacion/sistema-universitario-vasco-estrategia-universidad-empresa-2022/web01-azhunib/es/>

*They didn't know it was impossible so they did it*

*algo. Por la industria desde luego, pero y por la innovación. Entonces esa bandera de que: a ver si entre todos somos capaces de hacer que [contexto local] vaya mejor con la innovación, como esa bandera (...) ese motor, hizo que (...) cuántas conferencias, si algo nos distinguió en aquella época fue por llegar a todos los rincones [profesional 14]*

*(...) aquí la empresa que ha hecho las cosas bien, por lo menos en tratos y que además con gente muy seria ha trabajado con centros tecnológicos y con la universidad en colaboración, pero más con personas concretas, con equipos completos de la universidad, por ejemplo hay empresas muy potentes aquí y es un hecho, pequeñas eléctricas que saben hacer muy bien (...) fue capitalizada y entonces (...) les exigían mucho y hoy en día son muy reconocidas y lo hace muy bien y están trabajando en innovación pero están por todo el mundo (...). (...) son empresas familiares (...) y de la escuela de (...) trabajaron en equipos y consiguieron sacar un perfil de profesionales potentes, estas dos empresas familiares han apostado fuerte y (...) les ha introducido en [un país asiático], en Latinoamérica, América del Norte y ahora [un país europeo] y buenas en ese sentido [da más ejemplos de empresas exitosas del contexto con experiencias de internacionalización] [profesional 17]*

*(...) pero el 2007, hace 10 años que nacimos. El 2007, 2008 nos dedicamos a dar charlas por todos los sitios (...) que tenemos que innovarnos, de los de bata blanca y demás y que tú tienes que estar (...) lo llevamos a todos los rincones: hospitales, escuelas colegio, a todo el mundo. Y quedó en (...) y uno me decía: es que (...) es un proyecto de país; cuando (...) llama para convocar a una reunión no puedes decir que no, porque estarías diciendo que no a [contexto local] pues eso es algo que hemos mantenido siempre [profesional 14]*

*(...) Lo ha sido porque ha habido mucho dinero en [ciudad del contexto local], el tema es que ahora hay menos, o sea la universidad ha tenido muchos recursos, ha ido de la mano totalmente de la empresa y han hecho muchas cosas interesantes, pero no es la universidad en sí, son determinados sub grupos (...) [profesional 17]*

*(...) tiene otra característica importante y es que el gobierno nos subvenciona lo justo para que podamos (...) es decir, que cuando [la empresa] llama ya saben que no es para (...) Si vamos a ver un proyecto no es para ver cómo financiamos [la empresa] porque ya estamos financiados (...) sino para ver cómo financiamos ese proyecto que por lo tanto será de interés para ellos (...) para nosotros [profesional 14]*

*(...) el tercer tema que nos caracteriza es que cualquier tema que tocamos siempre hay alguien que sepa; cualquier cosa. Porque siempre hay otra organización, o sea de medioambiente, de energía, de salud. Nosotros siempre decimos lo mismo: mira, nosotros para lo que hemos nacido es para poner en marcha cosas nuevas. Si salen bien, te lo quedará tú y si salen mal pues habremos metido la pata [profesional 14]*

*(...) el grupo de [ciencias específicas] ahora mismo de la universidad pública está súper bien posicionado y hay dos grupos que están haciendo cosas muy interesantes a nivel de investigación e innovación y los están contratando fuera y están trabajando con empresas, el problema es que ha como un rechazo. (...) si esos grupos son muy fuertes porque no les apoyas y te dejas de meter campus por todos lados y tal, porque no hay dinero para todo. El [contexto local] ha tenido mucho dinero en la época de los setenta y ochenta pero ahora la competencia es brutal y (...) ha perdido muchísimo nivel económico y (...) a nivel de personas y está terriblemente envejecido (...) se arriesgan a traer a la gente de fuera y no solo para hacer turismo sino para trabajar que algún (...) están haciendo pero claro piden una serie de características (...) sé que en dos sectores hay gente que se ha negado [se plantean cuestiones contextuales que las personas tienen en cuenta a la hora de tomar determinadas decisiones como abandonar su lugar de origen para trasladarse, especialmente con sus familias]; [se señalan también convenios entre universidades locales con otras también nivel Europeo]; [se señalan características y factores contextuales locales que pueden ser un impedimento para personas que*



vienen de otros países a trabajar o estudiar. Finalmente, son los mismos a los que pueden enfrentarse personas que viven en este contexto] [profesional 17]

*(...) considero que es un valor muy en alza ahora mismo (...) que se habla más de lo que realmente se cree en innovación y concretamente (...) estoy haciendo el proyecto innovador de [una institución local] y me estoy encargando de evaluar [un organismo oficial] todo el mundo para la alta satisfacción pide innovar más (...) todos los procesos completamente burocratizados (...) y que no hay innovación que lo importante es estar satisfecho (...) preguntas qué hay que hacer (...) y no se le ocurre nada a nadie (...). (...) [en] la era de los noventa fue la de la calidad, la ISO, los procedimientos, la de los noventa fue la de la seguridad (...) estrangularon a la innovación y los procesos de creatividad. (...) gente de [...] dice que hay que potenciar a tope la innovación para cargarse cosas de calidad y (...) de seguridad, de gestión de empresa, aquí. (...) es una discusión potente en consultoría (...) [profesional 17]*

*(...) decía una que me ha hecho mucha gracia a un profesor Todo el mundo está a favor de la innovación; todo el mundo dice que hay que innovar, pero: Tú, innova tú. O sea: Hay que innovar, pero yo no quiero cambiar. Entonces dice: es un contrasentido, ¿no? es importante esa innovación, pero yo no quiero cambiar porque estoy muy a gusto donde estoy (...) [profesional 14]*

*(...) creo que hay que darles mucho peso a las artes y no solo a la [profesión técnica], a mezclarse mucho más entre distintos niveles de conocimiento, a tener mucho respeto por el conocimiento divergente del otro, aunque no conozcas que al final respetas lo que tú sabes, un ejercicio de ver [al] otro y aprender a mirar sin tener resultados inmediatos [profesional 17]*

*(...) claro (...) tremendo (...) pero lo que pasa es que hay una cosa, que si la innovación la pones como una moda (...) pues es que eso es lo que ocurre siempre (...) una campaña, vamos a ver ideas para innovar y recolectas un montón de ideas (...) y así está la cosa (...) pero si luego no las concretas y no haces un proceso de selección, no tienes una cartera de ideas, no las pones en marcha, no haces un proyecto con esas cosas y explicas unas porque sí o porque no, pues, al final, se mueren. (...) los procesos de innovación tienen que ser sistemáticos. La empresa tiene que tener (...) que esté todo estructurado de cómo vas a después innovar. Procesos de innovación. Que son procesos de creatividad para generar ideas y luego convertirlos en proyectos (...) con un presupuesto y unos plazos (...) [profesional 14]*

*(...) ideación es la primera y la creatividad es fundamental. Para innovar primero necesitas esa fase, necesitas la creatividad. Si no tienes creatividad pues, tendrás que comparar las ideas o tendrás que llamar a alguien, pero necesitas esa fase, es crítica. Pero luego, es crítica convertir esas ideas en proyectos y es crítica seguirlos (...) y tener en vilo a la organización (...) tenerla en esa tensión (...) y no conformarte (...) y cuando has sacado un proyecto (...) otro, otro y otro (...) no conformarte. Si está bien se puede hacer mejor y si se organiza mejor, más (...) todavía [profesional 14]*

*(...) estamos todo el día viendo qué cosas están pasando e intentándolas traer (...) es que hoy en día es tan fácil (...) porque antes tenías que comprarte libros (...) tienes internet ¿Cuáles son los libros más vendidos? ¿Qué es lo que quieres? (...) hace unos años me descubrieron diabetes tipo 2 (...) y tengo que hacer ejercicio todos los días (...) y a mí me decían: es que no te fatigues (...) buscas una excusa (...) prefiero estar leyendo un libro que haciendo (...) era fumador hasta que un día (...) querer es poder (...) la buena suerte es un librito que (<sup>48</sup>) el del trébol de cuatro hojas (...) esta es una frase que me la apunté (...) dice: no vivimos a la altura de nuestras capacidades sino a la altura de nuestras creencias. Si tú crees que no puedes, no puedes. (...) él dice: hacen porque creen que pueden hacerlo. (...) tú dejas de fumar porque crees que puedes hacerlo. (...) no dejará de fumar nunca porque dice (...) no, es que no puedo (...) [profesional 14]*

---

<sup>48</sup> <https://www.leadersummarries.com/ver-resumen/la-buena-suerte>

*They didn't know it was impossible so they did it*

(...) *A mí me gusta la palabra FreeLancer, la anglosajona, el autónomo aquí a parte de verle siempre como un delincuente o como un inmigrante que no tiene otra cosa que hacer, tiene connotaciones que no me gustan (...)* [profesional 17]

(...) *A más empresas controladoras más se larga la gente innovadora, eso es así también (...) y es de mejor nivel. (...) pero tenemos que ir por otro lado. (...) muy curioso (...) [señala algunos trabajos que ha realizado en el ámbito] mujer liderazgo e investigación; mujer liderazgo y (...) industriales de [localidad del contexto] para (...) solo había que entrevistar gente [del contexto] pero he entrevistado a gente muy potente (...) y hay una discusión en ese sentido. (...) al talento lo estrangulan si le meten sistemas de protocolo y además no dejan pensar y allí se entra en un contexto curioso que a mí me encanta que ese el de la seguridad activa (...) se necesita gente con (...) no preocupada por el trabajo a diez años, la seguridad social y que además si no va bien se larga a cualquier otro sitio porque es la gente más innovadora, más creativa, que está menos estrangulada por los procesos y los protocolos. Eso es muy interesante y (...) de esos perfiles (...) es gente muy divertida por otro lado* [profesional 17]

(...) *pero eso está ahí (...) es que la tecnología es fácil. (...) en la tecnología hay emoción, pero te quiero decir que: oye, esto tiene tanta resistencia, tal, tal y tal (...) es fácil trabajar. Y planes de ciencia, tecnología y con las agencias de tecnología (...) hay mucho intercambio, vienen mucho por aquí. Pero vienen [a otro de los centros de investigación de contexto local]. Aquí vienen los que están buscando otra cosa: cómo transformar, cómo hacer un cambio de país, que eso es más social que tecnológico. (...) y con esos tenemos muchas relaciones, nos citan en muchos artículos. Y en Sudamérica (...) me quedé alucinado porque cuando estuve en la Universidad (...) pues los alumnos (...) a que me diese una vuelta por [la capital del país] Y les pregunté: oye, ¿y cuando acabáis la carrera? Estaban en último año ¿luego para encontrar trabajo? Dicen: no te entendemos. ¿(...) si hay empresas que os van a contratar? No entendemos que nos quieres preguntar. Yo: ¡joder! Pues es fácil. Puesto, hay empresas que están estudiando económicas y tal (...) dicen: todo lo que queremos es crear, es montar nuestra propia empresa. Y digo: ¡qué diferencia de mentalidad! Aquí el estudiante quiere entrar a [un banco] o ser funcionario; ahí les educan para montar su propia empresa ¡Qué diferencia! (...) tremendo, tremendo. En una misma ciudad (...)* [profesional 14]

(...) *la gente muy divertida tiene el riesgo activo<sup>49</sup> (...) esa expresión me la dio una mujer que tiene mucho peso en el parque tecnológico (...) que ha trabajado en [una empresa de tecnología internacional] y que hace las selecciones de las personas en base al riesgo activo (...) en vez de riesgo pasivo o sea me preocupa las condiciones de trabajo, me preocupa si voy a estar aquí para el resto de mi vida, me preocupa si voy a promocionar (...) esta empresa no quiere eso. (...) quiere gente que se arriesgue (...) inteligencia para la vida práctica para que no sean un desastre pero que vea que si no tengo trabajo aquí no importa, lo encontraré en otro sitio, pero el riesgo activo por encima de todo y estaban haciendo programas para potenciar ese perfil (...) porque es la más innovadora, la que más arriesga (...). (...) buscando perfiles de liderazgo sobre todo con esa variable* [profesional 17]

(...) *pues me impresionaron un montón (...) y luego otra persona que me ha impresionado (...) es un [persona del contexto local y del contexto africano] (...) que me escribió un día por [una red social de empleo]: oye, me gustaría contarte un proyecto que tengo. ¿Puedes venir? (...) es el barrio más deprimido, está la prostitución. Todos los demás inmigrantes ilegales están por ahí. Y cuando fui donde este hombre (...) es más bien morenito, con todo el pelo así erizado. Dice: bueno. Y yo: pero bueno, tú eres [persona del contexto local] también. Dice: pues mira, tengo un problema gordo. Aquí soy [persona de un país africano] porque no aceptáis como [persona del contexto local] en [ciudad del contexto local] más que a [ nombra a un profesional importante] que es del fútbol. Y dice: cuando voy a [ciudad de África] soy [persona local del país europeo nacional] ya no me consideran [persona del país africano] tengo un problema tremendo. Y dice: pero así las cosas muy mal. En [país africano]*

---

<sup>49</sup> Este es un concepto utilizado en inversiones, p.e., <https://www.cnbc.com/2017/07/10/passive-investment-is-frightening-says-morgan-stanley-strategist.html>

*estamos acostumbrados a buscarnos la vida, tenemos que emprender. Llegamos aquí nos dais (...) euros. Habéis matado nuestra creatividad. Ya tenemos, somos ricos. Luego nos metéis en unos cursos (...) no sirven para nada. Y este hombre decía: ¡joder! (...) he montado una tienda (...) un negocio de importación y exportación en [país africano] y en toda [una zona de África] (...) los productos europeos de segunda mano son mucho más apreciados que los [asiáticos]. Entonces yo me dedico a comprar electrodomésticos y a llevarlos allí. La gente que estamos aquí sabemos el idioma de [país africano] sabemos qué problemas hay en las fronteras. ¿Por qué no nos usan como comerciales? Pero claro, aquí solo se está mirando (...) y tal. Si el [zona de África] son países que van creciendo un montón. Porque va a haber una clase media, cada vez tenemos más esperanza de vida (...) me encantó el hombre este. Otra lección (...) importante [profesional 14]*

*(...) si lo he probado y no ha funcionado voy a probar otra cosa, es decir el aprender de lo que hemos hecho sin verlo como una tragedia horrible además en este momento es fundamental en el mundo de la empresa porque hay gente que ha invertido y se ha pegado (...) pero si vuelve a invertir de otra manera tiene la capacidad de saber lo que es emprender lo que pasa es que no ha sido la idea que el mercado requería por así decirlo porque hablamos de empresa (...) es la que genera negocios y genera rendimiento económico entiendo (...) una empresa así, lo otro sería una asociación (...) la empresa la entiendo como dinámica mercantil [profesional 17]*

*(...) pero emprendimiento. Nosotros hemos estado algunos años formando parte del GEM, el GEM global entrepreneur Monitor. Y el [contexto local] sale fatal. La tasa de emprendimiento sale muy baja. (...) [Hay] a una definición de emprendedor que me encanta. Dice que emprendedor es aquél que ve lo que todo el mundo ve, piensa lo que algunos piensan y hace lo que nadie hace. Muy bonita definición. Y otra, que emprender e innovar son las dos caras de una misma moneda. En el GEM hay un gráfico (...) y es que la tasa de emprendimiento va así y los que emprenden mucho son los países pobres porque tienen que emprender por necesidad, pero son negocios de peluquería, de (...) Aquí en el [contexto local], emprender significa poner en marcha proyectos industriales y es mucho más complicado, entonces la tasa de emprendimiento es menor. Yo lo que creo mucho es en el intra emprendimiento, que es el emprendimiento dentro de la misma empresa. (...) [profesional 14]*

*(...) luego está el emprendedor, es que las TIC debe ser fácil. (...) soy incapaz, pero te quiero decir que hay mucho emprendimiento desde ese (...) favorecido por internet y sus aplicaciones. Y sí, soy (...) un convencido del intra emprendimiento (...) enamorado de eso (...) creo que es el (...) [profesional 14]*

*(...) entre el 85 y 90% de la gente del [contexto local] quiere ser funcionario (...) eso es un indicador terrible de una sociedad enferma, es decir un funcionario tiene que servir (...) pero no puede ser que se quiera el noventa por ciento, ¿pero funcionario de qué? ¿Servicio público de qué? (...) tiene que haber empresa, empresa o ideas y la tienes que vender si hablamos en esta sociedad (...) súper liberal capitalista indecente a esos niveles pero evidentemente en la universidad en el mundo las ideas sería conveniente que el 60% quisiese innovar, diferenciarse estar en el mercado pero no ser funcionario (...) está claro que la educación desde pequeños está fracasando (...) trabajan menos, tienen más garantía de puesto y social y por lo tanto se favorece la seguridad pasiva el riesgo pasivo en vez de la seguridad estar activa (...) el riesgo activo que es lo que favorece la creatividad en la innovación y luego no ser peseteros, es decir, haces algo porque quieres desarrollar una idea si tiene, y luego el peso en el mercado ayudar a tener otro producto genial pero también hay que hacer las cosas por la satisfacción de crear no de enriquecerte [profesional 17]*

*(...) el que viene se enamora de [contexto local] pero es que hace falta que vengan. Entonces este nos decía: yo conozco [ciudad del contexto local] el que era el director, el que ha hecho el informe, desde hace 40 años que he venido y era horroroso, todo gris y (...) ahora vengo y es una maravilla (...) ¿pero ¿dónde está la gente joven? No la he visto ¿dónde está la juventud? (...) si es una ciudad de ancianos. (...) en otros países, claro. (...) y los que quieren volver (...) aquí, es muy complicado. (...) no hay trabajo, no hay puestos. Tenemos un problema grave. Y que se dice siempre en plan de broma, pero es cierto. Después de [país asiático] somos los que tenemos la esperanza de vida mayor, sobre todo las mujeres. Y*

*They didn't know it was impossible so they did it*

*después del [país europeo] somos el que menor tasa de natalidad tiene. (...) es cero, porque no nacen niños (...) aquí andamos cada vez con más problemas (...) qué problema [profesional 14]*

*(...) los sitios pequeños a veces atraen a esos perfiles porque hay gente que se asienta en sitios un poco digamos más tranquilos para desarrollar todo su lado intelectual que no son la ciudad (...) quiere un (...) un poco más tranquilo pero que va un monto de gente a donde ellos [explicita varios emprendimientos (macro-micro) del contexto local, sitios sugerentes locales y que las personas eligen por ser lugares de encuentros personales que facilitan la creatividad y la innovación] [profesional 17]*

*(...) y luego está todo el fenómeno de (...) que aquí ha hecho mucho daño. El ser empresario aquí (...) ha tenido extorsión, secuestro, impuestos revolucionarios. Y eso va a costar digerirlo (...) pues ya eso no existe (...) que el empresario sea bien visto y no tengas miedo a emprender [profesional 14]*

*(...) la innovación social la concibo como cambio (...) me parece que se lleva este planteamiento muy poco en estos centros (...) me parece que la innovación sin personas con una competencia divergente no funciona, no creo en la innovación general en que todo el mundo sea innovador creo claramente y además así lo he visto en el [contexto local] en las empresas donde trabajo (...) [profesional 17]*

*(...) la innovación social, si no nos ponemos de acuerdo en qué es innovación social. (...) eso es (...) tengo un documento muy bueno que acabo de ver de una universidad americana y dice que es un proceso. Me ha gustado la palabra proceso [profesional 14]*

*(...) no me gusta estar al lado de la gente burocrática (...) necesito estar al lado de gente innovadora y creativa me gusta mucho me estimula (...), suelo estar al día de la gente innovadora porque capta lo creativo y evidentemente están cambiando las cosas (...) creativas que no se si innovan o no, pero hay gente innovadora que se acerca a todo lo creativo, eso ha sido [país europeo] la creación del rock y de la música de los setenta y los ochenta ahora dicen que eso está en [país europeo]. (...) hay gente divergente cuando vas a tiendas de [ciudad del contexto local] te dice (...) por ejemplo que no puede traer cosas muy nuevas porque la gente no las usa [profesional 17]*

*(...) hay cuatro, cinco personas que tienen el arrojo de ser más creativas e innovadoras (...) conciben que los demás le sigan y se impliquen en ese proyecto (...) son competentemente muy buenos en el nivel técnico pero la idea la tiene muy poca gente, eso de que todo el mundo puede innovar yo no me lo creo, creo que hay mucha gente en la calle que requieren de admirar a la gente más innovadora y de seguirla y que entonces se consigan muy buenos impactos, pero creo que no hay cosas que se puedan formar, creo que se necesitan cabezas distintas (...) piensan de manera distintas y que se ve desde pequeños. Antes no pensaba eso, antes pensaba (...) que todo se podía aprender (...) creo que hay estilos de miradas y hay tipos de cabezas que desde muy pequeños se perfilan y creo que no encajarles diferentes y darles algo de grandeza porque sean así, sino que hay que aprender a aprovecharlos socialmente (...) una sociedad necesita de gente innovadora, pero todo el mundo no es. (...) y los pocos recursos que hay invertirlos ahí (...) el sujeto individual dentro de una cultura empresarial [profesional 17]*

*(...) y luego en la formación. (...) hay un programa que si quieres entras <sup>(50)</sup> tiene un programa que me encanta (...) emprendedor social. Impulsando el espíritu emprendedor en la sociedad. Él dice que al igual que en el fútbol hay benjamines, infantiles, juveniles, primera regional, segunda y primera división (...) con el emprendimiento hay que empezar desde pequeñito, desde que empieza la escuela, a desarrollar ese espíritu emprendedor (...) tiene un programa fenomenal (...) este empezó (...) creo que en*

---

<sup>50</sup> <http://spain.ashoka.org/portfolio-items/jose-manuel-perez-pericles-cadena-de-formacion-de-emprendedores/>

[una zona del país europeo de contexto nacional] y se ha ido copiando en otras partes y en [contexto local] no se puede. Pero me parece una idea magnífica [profesional 14]

(...) aviación claramente (...), en coches también hay una revolución muy alta que va a llevar al tema de servicios, o sea todos los datos parecen indicar según el clúster de automóvil [del contexto local] que la gente no vamos a comprar un coche sino vamos a comprar una marca de movilidad, o sea tú vas a tener como un carnet y si un día quieres (...) hacer una carga vas a comprar una furgoneta, o sea es como alquilado, no vas a tener tu coche en tu garaje sino que vas a tener un carnet de movilidad por marca (...) aquí hay mucho más peso de innovación industrial en el mundo de la metalurgia industrial en el mundo de la metalurgia automóvil que la neurociencia mucho más y además tiene más peso económico en [el contexto local] (...) el clúster del automóvil y el de metalurgia tienen un peso en el PIB del [contexto local] y marca mucho la máquina-herramienta que también es potente pero yo he estado trabajado para (...) a todo trapo en tema de trenes y (...) han invertido un montón de pasta, y me decía el director de compras: Como nos equivoquemos en los tres proyectos que tenemos ahora en mano, nos vamos al traste, porque no tenemos experiencia, o sea hay un cambio de ciclos económicos y de nuevos productos muy alto y están metiendo mucho dinero y mucho nivel de conocimiento en este máquina-herramienta. [Una ciudad del contexto local] tiene mucho más peso en automóvil, mucho más y la metalurgia, las fundiciones. El sector servicios según las entrevistas que yo hice hace cuatro años es el que más tiene que cambiar, el que hay que revolucionarlos de una forma brutal y decían que hay una nueva revolución que había que hacer, la industrial fue en los ochenta-noventa, máquina-herramienta en los noventa y ahora tenía que hacer servicios, que pasa que como afecta mucho a la administración pública, en estos momentos que tiene que haber un cambio generacional muy gordo en [el contexto local] (...) creo que en [contexto nacional y europeo] [profesional 17]

(...) todo el ámbito tecnológico, pues todas las industrias tecnológicas, todo lo que es la industria (...) es que no queda más remedio; está cambiando tanto, está acelerándose tanto, que todo lo que tiene relación con la tecnología [ nombra diferentes empresas del ámbito internacional y otras conocidas del ámbito nacional, señalada alguna como no innovadora por otro de los profesionales. Ver profesional 11] (...) fíjate ¿quién va a una agencia a reservar un hotel? ¿O a un viaje en avión? (...) y cada vez que hablamos de aquellos pensamos en la hostelería, en el comercio (...) [profesional 14]

(...) son los datos que tengo, el otro día estaba hablando con un presidente de una cuadrilla de municipios (...) y tiene que cambiar el ochenta por ciento de los profesores, se tienen que jubilar, el cincuenta por ciento de la gente de ayuntamientos y en el ajunos ayuntamientos el setenta por ciento estos próximos cuatro años (...) del sesenta por ciento de la gente que esta fija se tiene que jubilar en los próximos cuatro años un porcentaje que ronda el treinta – cuarenta por ciento (...) no parece que van a tomar medidas que tienen que tomar, de reajustar absolutamente porque pierden poder, van a coaccionar el reajuste en servicios por la pérdida de poder, todo parece indicar que va a ser así, no tiene sentido que haya tres diputaciones, tres de hacienda, tres de tal, tres de cual, cuando desde un sitio muy pequeño, con toda la tecnología que ahí se puede (...) o sea la revolución de ir todo como en [país Europeo], a que todo el dinero sea por internet a que todos los bancos hablemos a través de internet, dicen que eso junto a las impresoras 3D va a revolucionar todo en el 2020, pero en el 2012, dijeron que lo iban a revolucionar todo en el 2016 y está claro que no ha pasado. En tecnología y en cambio de puestos, o sea los puestos de ahora no tienen ningún sentido para muchas cosas, pero esta la toma de decisión de incomodar a la población general y perder votos frente a la comodidad que se adquiera como paso en los noventa (...) [profesional 17]

(...) hice un mogollón de análisis de detección de necesidades en los noventa, cuando se pasó de la máquina de escribir automática, o sea la máquina de escribir a tecla, la máquina de escribir automática y se pasaba al ordenador y hubo una convulsión horrible porque la gente pensaba que si le ponían el ordenador perdía poder en la empresa, a nivel personal (...) Ahora tiene que haber esa revolución otra vez (...) el tema es si van a ser capaz de hacerla (...) porque la gente mayor se queda afuera, o sea, por ejemplo en el estudio que estoy haciendo (...) el [gobierno del contexto local] ha dicho que todo tiene

*They didn't know it was impossible so they did it*

*que ser electrónico y entonces un porcentaje muy alto de asociaciones de mujeres y de asociaciones de personas mayores no saben relacionarse con la administración, le van a quitar la opción de lo manual y de lo oral por las maquinas, hay una discusión muy fuerte y cuanto más trabajas en esto con la gente de empresa los comerciales te dicen que es más importante que nunca hoy el face to face, el trabajar juntos y si eso funciona bien entonces metes la informática y la electrónica y las redes sociales, pero como no funcione la conexión cara a cara, cuerpo a cuerpo, difícilmente va a funcionar lo demás y que es el momento más importante para hacer labor comercial presencial, me llamo mucho la atención a mi ese hallazgo en los dos últimos estudios que hice de agente de empresa, es decir que toda la innovación para comunicarnos no sirve sino hay buenas relaciones. Está pasando con el whatsapp ahora y está pasando con el Skype, de hecho, cuando hay una situación de conflicto o hay un nuevo negocio, más que nunca se está viajando otra vez [profesional 17]*

*(...) eso es muy curioso, en empresas del [contexto local] de automóvil, máquina-herramienta, aeronáutica y demás se está apostando más que nunca por (...) pero falta la parte (...) afectiva, el contacto y el conocimiento y que cuando eso funciona, todo lo demás es un cambio radical a favor pero que hay que trabajar el lado más humano y te lo dirá gente del sector eléctrico, del sector de telecomunicaciones. Estuve con el presidente de (...) que es el clúster de telecomunicaciones, es todo un mundo de física, de ingeniería informática y demás y te decía que era más que nunca hoy hay que hacer eso y que eso era innovar. (...) en el grupo (...) tuvo varios suicidios seguidos por exceso de stress por tener que innovar, no daban con el ritmo que pedía la empresa y que se supone que pedía la gente para cambiar de coche en su sitio, en torno a (...) y se plantearon seriamente a ver que estaban haciendo (...) cuando metes un nivel de presión tan alto, al final el nivel de stress es apabullante, lo mismo pasa con la (...) y son datos que las empresas intentan que no lleguen (...) hay que innovar, hay que innovar y se mete tanto nivel de presión los departamentos al final acaban teniendo unos indicadores de suicidio muy patológicos, que en (...) están acostumbrados porque es la población que más se suicida en temas relacionados en ámbito de trabajo, pero no (...) por ejemplo [profesional 17]*

*(...) volátil, incierto (...) complejo (...) y ambiguo. Esas son las características de este mundo. (...) la incertidumbre (...) tenemos que convivir, tenemos que aprender a convivir con ella y al cambio (...) salir de nuestro espacio de confort (...). (...) hay que verlo como una oportunidad, es una oportunidad. En [un país asiático] la palabra oportunidad tiene el símbolo de crisis dentro (...) toda crisis es una oportunidad. Y de ahí salen las grandes ideas, las grandes necesidades (...) estudiando el mundo ¿cuándo han llegado, ¿cuándo han desaparecido las civilizaciones? ¿Cuándo se han acomodado? El imperio romano, llegaron los bárbaros (...) es así [profesional 14]*

*(...) cuando entrevisté al Dr. (...) que es un referente aquí (...) me dijo que hay una serie de centros académicos que están apostando fuerte y que van determinadas familias pero que el grave problema era encontrar dentro de la pública quienes son las cabezas terriblemente creativas e innovadoras en niños y niñas para darles el nivel que requieren para salir (...) adelante, sino matan la innovación y la alta inteligencia. Eso mismo pasa en la empresa, si tu dejas que en lo de abajo surjan cosas, pero estas atento a decir "(...) ha surgido lo voy a dinamizar y voy a apostar por ahí" eso es fundamental, pero se tiene que dar el caldo de cultivo alrededor para que salga esa gente. Es como cuando se habla de porque en (...) hay más empresas, pues porque la gente va allí a (...) y en un garaje puede surgir algo, en un garaje de [un país de África] puede surgir algo si no hay nada más alrededor, mucho más difícil. En [un país de Europa] surgió [un músico muy reconocido] porque en (...) estaba la música. Tiene que haber una cultura de algo que el [contexto local] quiere que haya una cultura (...) y ¿por qué? Porque hay empresas que están haciendo eso y ahí pueden salir de abajo cosas espectaculares que las tienes que apoyar con arrojo y alto riesgo [profesional 17]*

*(...) es igual. Nos acomodamos (...) es un poco duro (...) pero es así la vida, no escarmentamos [profesional 14]*

*(...) y cuidando de no estrangular a una generación, de que les tendrás que dar un plan B porque si no es como que quieras que salgan todos músicos pero tiene que haber un potencial, tienes que*

*dinamizar mucho la música (...) pero muchos se quedan en el camino, es que arriba llega muy poca gente, entonces que haces con todo los que se quedan abajo, bueno, ahí hay que definir el país, quieres un país de alto riesgo, qué quieres, eso es fundamental y para mí es la gran apuesta (...) [un país de América del norte] va muy bien en investigación, tres de cada cuatro (...) van allí. (...) tenemos que buscar internacionalizar e investigar [profesional 17]*

*(...) a mí no me cuenten una película sin contarme el otro lado, o sea quien pone la pasta para hacer investigación, quien arriesga, y la potencia económica del [contexto local] quién es (...) pero [país Europeo] tiene el lobby financiero de todo, las finanzas están todavía en (...), la pasta está en (...) y luego han hecho una industria de que todos vayamos allí a aprender idiomas que nos cobran un pastón y seguimos yendo (...) pero han dicho que con (...) solo quieren gente de primer nivel (...) están hasta las narices (...) un [persona de un país de América del norte] nos han dicho cuál es el problema de los [personas de un país Europeo] de aquí, que están hasta las narices que el (...) el (...), el tal (...) curre horas, horas y horas, les llamemos todos para reparaciones de mantenimiento en nuestras casas y no llamemos al [persona del país europeo] que quiere currar hasta las cinco, todos los autónomos de [país Europeo] son de fuera en general, como suele pasar en muchos sitios, entonces cuando haces una sociedad desequilibrada, obviamente la gente se empieza a mosquear [profesional 17]*

*(...) estando al lado y pillándolos simplemente y dando el cambio y aplicando el cambio, o sea, hay que estar en la nueva era y el que no esté o es porque tiene un producto muy consolidado o desaparecer, pero no hay que tener miedo, no hay que estar jubilado mentalmente, hay que querer aprender, es muy estimulante aprender cosas nuevas, a mí me gusta mucho trabajar con gente joven, mental, pero en los setenta yo brindé veinticinco años de dieciocho, pero creo que hay que estar en grupos mixtos de edad, de género y de conocimiento para poder ser [profesional 17]*

*(...) el valor compartido. (...) que las empresas (...) a las empresas les da cada vez un mayor protagonismo en el desarrollo económico y social. (...) estás contribuyendo (...) a que este mundo sea mejor (...) todo va por ahí (...) shared value <sup>(51)</sup>. (...) vas a una empresa pequeñita que tiene que su día a día y mi cliente a ver (...) a ver si le vendo algo (...) y a ver si cobro (...) a ver si me presta el banco. (...) soy un admirador de las pymes y de micro pymes de este país, de esos empresarios que (...) soy un privilegiado que tengo tiempo de leer y de estar al día en estas cosas. Esta gente para mí es admirable [profesional 14]*

*(...) destacando las empresas tractoras, que aquí, por ejemplo, son (...) y eléctrica y las de automóvil, hacen que todo el trajín industrial (...) cambie y está el día, Sí yo creo que hace falta de empresas de primer nivel, para que movilicen todo lo demás y que haya unión, universidad, política y empresas con responsabilidad social, no que quieran comerse a la sociedad, sino que quieran, sino que quieran apostar por ese ámbito social [profesional 17]*

*(...) hay un reto que me encanta, que hace años que se viene hablando (...) prestar directores de innovación a tiempo parcial a las pymes. Se desarrolla un grupo de gente que se pone en tu empresa y está unas horas a la semana para ayudarte a innovar. Una idea magnífica (...) arreglar un proyecto base lleva un par de meses. Y te voy a ayudar a buscar financiación para esto, porque hablan con los bancos, con el gobierno, no sé qué. Y me parece una idea magnífica [profesional 14]*

*(...) una cosa (...) es la investigación básica que tiene que haber y (...) otra cosa (...) es la aplicada, lo que pasa es que aquí [la carrera técnica] ha sido muy potente porque ha trabajado con (...) eso está muy estudiado, la [carrera técnica] en [el contexto local] por (...) y por el (...) ha sido muy potente porque se retroalimentaba, no son muy potentes (...). (...) [Doctores en las empresas] (...) hay pocos, hay pocos ese es un problema a resolver y no solo aquí, que dejen al doctor hacer temas relacionados*

---

<sup>51</sup> <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> ; <https://hbr.org/2011/11/create-shared-value-with-a-trampoline-approach>

*They didn't know it was impossible so they did it*

*con su nivel de formación y no con la producción que necesita la empresa (...) ahí está un poco la mezcla (...) a ver como lo resuelve [profesional 17]*

*(...) siempre he pensado que fue un error cuando la universidad definió (...) no me acuerdo cómo se llama la figura (...) que el profesor tenía que estar a plena dedicación en la universidad, sobre todo en carreras [técnicas]. (...) me acuerdo que mis mejores profesores son aquellos que trabajaron en la empresa, porque los que son dedicados todos están obsoletos. Cuando mi hijo hizo la carrera de [técnica] lo que le enseñaban decía: ¿pero ¿quién te ha enseñado esto, si esto es de hace 20 años? Es porque ya son profesores de dedicación completa, no sé cómo se llaman (...) nacionales. Pero es (...) no sé. (...) el profesor tiene que estar en la empresa, la calle, viviendo, no sé si un tiempo en un sitio y otro, no sé, pero eso es básico (...). Y vives en otro mundo (...) que no es real [profesional 14]*

*(...) siempre me ha parecido que los estudiosos lo que hacen es ver los que van bien qué es lo que están haciendo y modernizando (...) y luego escribirlo e intentar venderlo (...) entonces la gente cuando trabaja, cuando hace, no está pensando en cuál es mi modelo, si estoy gestionando. Yo hago lo que hago porque (...) es lo que tengo que hacer. Motivo a mi gente (...) creo que si les digo no sé qué, pues van a venir más a gusto. (...) entonces, los estudiosos [hacemos modelos] y decimos: mira, esto es la gestión de la inteligencia emocional, esto es la gestión de los valores (...) el que lo hace no lo hace (...). Totalmente de acuerdo (...) en automoción eso se llevaba haciendo desde hace 40 años. (...) si tú lees el libro <sup>(52)</sup> ¿cómo dice, reducir los (...)? Pues trabajando el [técnico] con el que luego lo ajusta (...) son temas que ya hace 30 años llevo viendo las tareas [profesional 14]*

*Y ahora la patronal dice: oye, vamos a empezar los sindicatos (...) ni que hablar (...) difícil, muy difícil (...) sería una buena (...) ni en [país europeo] los sindicatos (...) están en el consejo de administración. Y tienen formación y salen a hacer el balance y saben lo que se puede subir y lo que no se puede (...) si hay que trabajar más o menos (...). (...) su gente está en nuestro patronato. Les contamos el proyecto y dijo: oye, nos parece muy bien y tal (...) contadnos el proyecto de vez en cuando pero no nos vamos a sumar a algo donde esté la administración. Por principio (...) [profesional 14]*

*(...) desaparecerán, claro. (...) aquí (...) creemos que se puede cambiar, 40 pelados. Pues sí, creemos que se puede (...) si no creemos cerramos y a otra cosa. [Hay cosas que no están en vuestras manos] claro, si mucha. Si realmente nosotros no tenemos autoridad ni capacidad de prescripción (...) capacidad de convencer y de juntar gente (...) [¿Y hacer alianzas estratégicas...?] (...) es muy difícil porque las culturas de cada uno (...) te sirve para intercambiar informaciones, para ver qué están haciendo otros, pero (...) nos han propuesto en muchos países (...) nos han propuesto crear, innovar (...) pero yo siempre les digo lo mismo: el proyecto [nombra a la empresa] es lo que es por dos cosas. Primero, porque el máximo responsable de (...) este país en aquellos tiempos (...) estaba convencido que había que apostar por la innovación, convencido (...) segundo: ¿a quién pongo al frente de ese proyecto? [profesional 14]*

*(...) siempre cuento, que no sé si es verdad (...) en el año 2005 trajimos o trajo el gobierno de entonces (...) para todo el tema de clúster. (...) ante un montón de gente que estábamos ahí (...) decía: mira en el año 86 dedicamos al (...) el 0.06 y ahora el 1.54 y [país europeo del contexto nacional] el 0.93 (...) enhorabuena, tengo que felicitarte porque en estos 25 años habéis mejorado mucho, pero como os sigáis comparando con (...) lo tenéis claro, compárate con [hacia arriba, quienes lo hacen mejor] y eso. Y tenéis que pasar del estadio de la calidad, ya habéis pasado el estadio de los costes, el tercer estadio, la innovación. (...) no sé si fue aquello o qué, pero convencido (...) hay que apostar (...) [profesional 14]*

*Pero [dos países europeos diferentes] la universidad de [uno de dichos países europeos] es (...) puntera, por la diversidad y la divergencia. (...) para mi [contexto local] comete el severísimo error de la generalización, la universidad es una chapuza, que hace, universidad de [carrera ciencias] a ver si necesitan tres (...) mándalos a [un país de Oceanía] que está la mejor universidad y los traes, pero tienes una universidad entera con un montón de profesores que no se han reciclado en un montón de*

---

<sup>52</sup> <https://www.profiteditorial.com/libro/la-maquina-que-cambio-el-mundo/>



años y que les mandas a dar la asignatura nueva que no tienen ni idea y la hacen a través de los libros ¿Qué es eso? Cómo vas a ser creativo e innovador así es imposible, porque por más que estudies, no tienes la inteligencia abstracta que se necesita para crear (...) [profesional 17]

(...) ¿Qué sector no va a tener que innovar? No hay ninguno (...) [¿crees que las universidades van a innovar?] (...) pues fíjate cuánto (...) en la formación de internet no presencial (...) tiene cantidad de cursos gratis (...) donde puedes aprender de todo. O sea, la universidad presencial, donde el profesor da la clase magistral, tiene sus días contados (...) creo que sí. (...) no tienes más que mirar ¿Por qué ahora la gente va a la universidad? ¿Por qué? ¿Y a discutir y a formarse? (...) una de las cosas que este informe (...) le ponen también (...) la media, pero otras cosas que dicen es que el talento en las universidades (...). (...) tiene 100 años de creación (...) [profesional 14]

(...) es que fue (...) bueno, ahora no sé cómo se llaman, porque les han unificado (...) a todos. (...) ya no existe aquí (...) han quedado como tres grandes centros, que son los de emprendimiento. (...) uno está en (...), uno en (...) y otro en (...) [ nombra tres zonas del contexto local] que son los que ayudan (...) aquí se ha hecho un edificio en el parque [tecnológico] para albergar también a emprendedores y las universidades ¿cómo se llaman estas (...)? No se llaman laboratorios, pero ¿cómo se llaman? No me acuerdo (...) pero nosotros no nos dedicamos al emprendimiento (...) hemos hecho muchas cosas y en ese aspecto (...) lo hemos dejado un poquito de lado porque hemos decidido que nuestro, que no damos abasto (...). Una cosa que hicimos al principio fue, a todos los que empezaron con nosotros de esos mil socios (...) dijimos: ¿oye, tú estarías dispuesto a ayudar a los emprendedores a (...)? Dice: sí ¿y de qué sabes? (...) entonces teníamos una base de 150 personas que nos han dicho: oye, yo estoy dispuesto a ayudar [como un padrino/madrina o viceversa] [profesional 14]

(...) si (...) de hecho les creamos dos cosas. A los proyectos que nos venían les poníamos un contraste (...) buscábamos quienes saben (...) y les hacíamos un contraste. Oye ¿esta idea tiene futuro? Sí. Entonces poníamos una especie de consejo administración, gratuito, que les ayudaba a desarrollar su idea. Y decían que no, que esto es una locura, pues, nada (...). Eso funcionó unos años. Ahí teníamos a (...) y a (...) [ nombra a varias personas] (...) esa gente que era muy potente en el ámbito del emprendimiento y que bueno, pues le dio mucha cancha a esto (...). (...) la verdad es que como se han ido desarrollando más viveros y estas (...) pues no tiene sentido tender en (...) entonces lo que hacemos cuando viene gente, si son proyectos que empiezan, los mandamos ahí, si soy proyectos que ya tienen una cierta trayectoria, pues les buscamos también, otros acompañamientos (...) [profesional 14]

(...) [Señalaba las virtudes del liderazgo y la necesidad de líderes (indistintamente del género) para proyectos de gran envergadura como esa empresa. La dificultad de que surjan] (...) una figura conocida y querida en la universidad, en la política, en la industria, en el mundo financiero. Una persona que (...) entonces le hicieron (...) que, si no tienes un presidente que, a ver, viene de cualquier lado. Oye, ¿tu presidente está convencido? No, no sigas, no vas a crear nunca innovación, creas otra cosa. Oye, si tienes una persona privada que tenga la credibilidad, la autoridad moral y la (...) de llevar la bandera (...) [profesional 14]

(...) cuando el corto plazo se impone de una manera radical y lo financiero también o quemas mucho a la gente (...) a ver cuándo dicen [ nombra tres grandes empresas multinacionales] permiten ir a la gente como quieran y tienen futbolines (...) y al que no funciona le echan, a ver si somos un poco serios, en vez de poner tanto romanticismo en estas empresas insignia que evidentemente funcionan porque van quemando gente en el camino, o sea no por otra cosa, ¿Que se quiere, otra vez vamos por la identidad, que tipo de mecanismo quieres (...) o quieres permitir que la gente viva y además sea innovadora? ¿Cuál es el equilibrio? Y hay que buscar equilibrios porque las empresas innovadoras son las que más queman a la gente, al que no funciona le echan. [Empresa top] funcionan cuatro muy bien y el resto están (...) y al servicio de los grandes niveles de rendimiento financiero [las tres multinacionales antes señaladas] igual, se nos presenta como mueve el fútbol en [el país europeo del contexto] mueve millones y otros no ganan una (...), entonces es bueno que haya uno que está totalmente forrado y los demás cero o es mejor unos países un poco más (...). Por lo menos

*They didn't know it was impossible so they did it*

*esquizofrénicos y maniacos depresivos, porque hoy una gente está maniaca y otra depresiva, una gente es la (...) y al otro es una (...), o sea no sé, quiero decir que buscar ese equilibrio no es fácil, pero yo creo que es importante eso, o un país donde se largue todo el mundo porque no tienen cavidad más que cuatro (...) [profesional 17]*

*(...) hemos desarrollado una iniciativa que se llama el Exchange donde a esta gente les ponemos en contacto con otros socios y (...) hacemos 3 o 4 eventos año donde cuentan sus proyectos y sus necesidades (...) surgen cantidades de (...) desde compartir instalaciones, desarrollar proyectos juntos, alianzas comerciales (...) han surgido un montón de (...) [profesional 14]*

*(...) quiero gente de nivel y que sea muy buena innovando (...) y quien le sirve la comida a esa gente, porque una sociedad necesita muchos perfiles divergentes no solo unos pocos [habla del respeto a la diversidad] (...) El año pasado, hubo un foro por ejemplo en informática a nivel Europeo, fueron personas muy referentes y ahí hay que estar, hay que concebir que la gente, esta, este en los sitios donde está la innovación y la creatividad, y hacerla viajar y que la gente luego tenga la vuelta y lo sepa poner en marcha, tenga iniciativa, no vaya desde la envidia, sino vaya a aprender y con la cabeza abierta para ponerlo en marcha (...). (...) la gente que no viaja es porque no quiere (...) viajar es estar psicológicamente abierto no es ir a un sitio (...) hay gente que va a sitios y no aprende nada y tiene la cabeza cerrada y va a decir que bien se vive en mi sitio y no aprende nada (...) creo que se puede aprender cosas en los sitios más insospechados pero tienes que ir con la cabeza abierta a observar a hablar y a escuchar y luego ya verás a ver de eso que pones en marcha, pero sino estas dispuesto a ir sitios divergentes es muy difícil innovar (...) [profesional 17]*

*(...) pero con los emprendedores (...) con empresas que nacen. Luego, todo proyecto que hacemos siempre, buscamos sumar gente (...) por ejemplo, tenemos una idea. Siempre decimos: nosotros trabajamos con la empresa (...) nos dice: oye, tengo un problema con el calor residual. Nosotros: vale, vete a la universidad, vete a (...), vete a (...). Dice: ya, pero yo creo que hay mucha más gente que tiene ese problema, igual podríamos hacer algo. Dije: vale. Y empezamos con la fundición, la forja de las papeleras, las cementeras. Y efectivamente (...) al final, 14 o 15 empresas que tenían ese mismo problema y fuimos capaces de (...) hacer una especie de diagrama de flujo de dónde son los problemas. Y ahora ¿quién tiene la solución? La universidad, centros tecnológicos y empresas (...) ¿y quién financia? Entonces hemos hecho un conglomerado de ciento y pico de organizaciones que unas tienen el problema, otras (...) pueden desarrollar soluciones. Y hemos identificado una serie de proyectos de investigación o el desarrollo tecnológico (...) se ha hecho cargo de ellos. (...) ya hemos puesto en marcha un proyecto. (...) en temas de salud, bueno. Pues eso es lo que nos gusta (...) sumar fuerzas, identificar retos y posibles soluciones y que luego ellos echen a andar. (...) de medioambiente y hasta climas (...) y de automoción (...) habrá gente que luego cogerá estas iniciativas. (...) es que emprendimiento social hay muchísimo también (...) [profesional 14]*

*(...) potenciando al quince por ciento de la gente que lo hace muy bien, el cien por ciento no tiene por qué hacerlo, yo no creo que todo el mundo tiene que hacer todo, pero luego hay que saber admirar a la gente divergente (...) hace poco me dice una persona: me doy cuenta que haces cosas no por (...) sino porque te salen y (...) fáciles. (...) le mire fascinada, digo me flipa que hayas pensado que yo hacía cosas por (...), o sea, si trabajo en un sitio en otro en otro y en otro es porque me resulta fácil y me gusta pero no estoy pensando en a que gente voy a fastidiar (...) porque meto muchas horas y me gusta mucho lo que hago, siempre me ha gustado, necesito sentir pasión en lo que hago, pero (...) estoy con gente a la que admiro profundamente porque tiene un nivel de creatividad que yo no tengo, ya me gustaría, y me fascina lo que hace y le sale facilísimo lo que a mí ni se me ocurre, como con chicos que estoy (...) he estado trabajando en [Universidades públicas, privadas y mixta locales] y a la gente que tenía ganas le decía que fuese a sitios donde podría aprender cosas, era la única que decía eso, el resto escondía la información para que no se enteraran (...) [profesional 17]*

(...) con niños no hemos hecho. Con niños estamos haciendo, trabajando con los ayuntamientos y con este hombre <sup>(53)</sup> que habla de la ciudad de los niños <sup>(54)</sup>. (...) estamos trabajando con [el pedagogo señalado] y con unos cuantos ayuntamientos (...) en espacio de aprendizaje (...) comunidades de aprendizaje (...) muy bonito (...) y con niños trabajando en ese tema de robótica. No les hemos planteado retos sociales (...). Y con el tema social, lo que sí hacemos (...) estamos trabajando muy de la mano del gobierno y de las imputaciones en temas (...) del primer proyecto de innovación social. Entonces, lo que queremos sacar (...) a la luz todas esas cosas que (...) están (...) que no se conocen (...) no se saben (...) entonces el año pasado, hicimos (...) el concurso lo ha sacado el gobierno (...) nosotros estamos detrás redactando las bases. (...) y este año lo hemos hecho por segunda vez y se presentaron 50 y tantos proyectos. Y ves cosas increíbles (...) por ejemplo uno de los que ganó el año pasado (...) es un barrio de [ciudad local] que tenía un parque que querían (...) construir casas y luego han conseguido que no construyan nada, han hecho un espacio comunitario donde los niños (...) plantan (...) una cosa increíble, donde no hay presupuesto, no hay nada más que voluntariado de la gente (...) [profesional 14]

O siendo rebelde. Hay dos lemas que yo aprendí en mi casa, vale, semáforos en verde pasa todo el mundo hay que pasarlos en rojo, como cumples todas las normas no trabajas y hay que ser valiente y rebelde, o sea, rebelde desde la perspectiva de atreverte a pensar distinto y no dejarte machacar por la gente que pretende (...) simplemente por la diferencia y me parece fundamental eso. (...) trabaja en música, yo veo a dos (...) que han nacido con él, han tocado con él y hay una chavala que es extraordinaria, esa chica tendría que tener una beca (...) dice que es un genio esa niña, ¿Por qué no la dinamizas para que todos aprendamos? Porque la gente necesitamos genios y ya está [profesional 17]

Y que nos hagan aspirar cosas que los demás no somos capaces de hacer (...) creo fielmente en eso, a mí me fascina (...) me relaciono con gente, además cuanto necesito eso, me relaciono ahora mismo con tres personas, el que nos ha diseñado la consulta, creo que tiene una cabeza especial y divergencia y diseña cosas que el resto no diseña; una mujer que diseña, ha trabajado con (...) diseña pañuelos de seda, es una tía muy rara (...) en el sentido de que buena eres, no buena eres tu yo soy sensata y tengo inteligencia para la vida practica y me se menear, pero no hago lo que eres capaz de hacer tu, no dibujo, no pinto, estos dos pintan y dibujan, muy fácil, a mí me hubiese gustado pintar, tocar música, cantar, hacer tal, no soy buena, lo hago pero mal, me hubiese gustado tener mucha facilidad de idiomas pero no lo hago (...) y me fascina ese lado, pero cuanto veo a estos pintando y lo veo muy fácil, cuando veo a pacientes con siete años que pintan, a uno le cayó una teja en la cabeza (...) y pinta a su madre enfadada de una manera brutal es fascinante, ese niño porque tiene que hacer matemáticas e inglés, que haga dibujos (...) y que nos enseñe a los demás la vida a través del dibujo, porque tenemos que convertirlo en un ser homogéneo como los demás [profesional 17]

(...) y luego (...) el tercer sector en [contexto local] es potentísimo también. Entonces ONGs hay un montón haciendo un montón de cosas (...) a veces el emprendimiento social se confunde con (...) pusimos en marcha el cuarto sector y no sé si habrás visto nuestra web <sup>(55)</sup> muy interesante [profesional 14]

Pero la matemática para la vida cotidiana vale, pero porque tiene que ser como los demás, estoy con dos pacientes ahora, dos de ellos son una bomba a nivel de gimnasia y dibujos, porque no pueden ser eso, los admiramos y otros eran una bomba en exactas y otros en psicología y otros en tal pero porque no trabajamos la admiración de la diferencia en vez de la envidia y (...) al que es mejor que yo, o dentro del cambio de la psicología, si tú eres muy bueno en la estadística y el otro es muy bueno pensando porque (...) a uno de los dos, porque no se comparte y colabora, si somos cuatro en un tambor, yo quiero colaborar no quiero competir y colaborar además pasándomelo bien porque luego las (...) te vienen solas y las maldades te vienen solas, porque no un poco más de abrazo y cariño, he trabajado

---

<sup>53</sup> <https://web.apfrato.com/francesco-tonucci>

<sup>54</sup> <https://www.lacittadeibambini.org/es/>

<sup>55</sup> <https://www.innobasque.eus/microsite/trayectoria/tematicas-trabajadas/cuarto-sector/>

*con la gente de neonatología, he trabajado con gente muy lista vale, ellos me consideran a mí, yo no he sacado tan buenas notas como ellos, tengo otra capacidad distinta soy muy intuitiva y muy rápida y capto los problemas de organización mucho más rápido que el resto de la gente en eso soy muy buena o los conflictos (...) pero no soy capaz de hacer cirugía ni de meterle a un niño un tubo de 400 gramos vamos que les admiro profundamente y ellos a mí para otras cosas, pues ya está porque hay que ser igual, el admirar a gente que es distinta a ti y además no tienen por qué hacer cosas excepcionales, puede favorecerte lo cotidiano y entonces ya es excepcional, yo ahora estoy trabajando con un chico de veintidós años y una mujer de cincuenta que me están ayudando (...) porque son la sistemática y la metódica que (...) no tengo (...) tengo la (...) de decir si a un trabajo y no saber si lo voy a hacer si o no y de preguntar y de perseguir y de entregarlo y de intentar hacerlo lo mejor posible, pero ellos son sistemáticos y metódicos de una manera impresionante y juntos somos un equipo excepcional, porque tenemos que ser iguales, o sea que aburrimiento la similitud [profesional 17]*

*(...) he trabajado en el coaching, qué es muy interesante el trabajo, he trabajado con economistas de altísimo nivel, he trabajado para empresas austriacas, suizas, francesas y les he ayudado a negociar con su jefe, nos lo hemos pasado, de hecho, nos admiramos y a mí me dicen qué lista eres (...) les digo: no creo que soy lista, tengo una inteligencia distinta sin más, pero cuando trabaja con gente (...) es muy fácil trabajar. Si no hay esa competencia desleal (...) a mí me atraen esos grupos, el resto me aburren totalmente, me cansan de una manera extraordinaria estoy trabajando con un abogado que es un crack, se maneja en alemán, en inglés, le he dicho que tiene que ir a Holanda, a cursos ha ido y ha venido flipado, ha mejorado de forma espectacular, y me dice, es que me ayudas a hacer cosas con esos ojos que tienes (...). (...) aprendo tanto de esa persona, es que es tan interesante eso, es que a mí me aburre mucho el machaque, eso no me ha gustado nunca, no me gusta hablar mal de la gente por hablar, no me gusta dedicar tiempo a hablar mal de la gente, me aburre enormemente y creo que eso va contra la creatividad y la innovación radicalmente, puedes decir no me gusta o no lo entiendo, pero descalificar totalmente es tan aburrido para mí, Yo necesito la pasión y la risa y el optimismo, si no es qué es un (...). (...) tengo mucho humor y no me considero creativa (...) me gusta mucho la gente creativa (...) en música, en colores (...). (...) creo formas de pensar mis temas (...) pero me encantaría hacer buena música, pintura y eso [profesional 7]*

*(...) las empresas por una parte y con eso de la responsabilidad social corporativa cada vez (...) no solamente (...) no solo piensan a partir de beneficios sino también en aportar algo a la sociedad (...). Las ONGs que han vivido de la administración, pues cada vez tienen más dificultades económicas y empiezan a gestionarse como empresas (...) y entonces surgen ahí un tipo de empresas con objetivos sociales, lo que se ha llamado el cuarto sector (...) como un híbrido en que lo público, lo privado, lo ONG (...) hay muchos que dicen que el cuarto sector no existe, somos el tercero, el sector, pero gestionado por una empresa. (...) ahí han surgido (...) cosas muy interesantes (...) la base de la pirámide que no sé si te suena. (...) representa el doble camino (...) este hombre lo que dice es que hay miles, 2 mil, 3 millones de personas que viven con menos de 10 dólares al mes, esa es la base de la pirámide. Entonces, desarrollar productos y servicios para esta base de la pirámide, adecuados, pues otra manera de innovar (...) la innovación frugal<sup>(56)</sup> va también con esa (...) [profesional 14]*

*(...) [innovación frugal] entonces, por ejemplo, pues para nosotros lo que es la (...) o un tubo de pasta dentífrica, nos parece una nimiedad, pues para ellos tienes que diseñar algo que no sea asequible en temas de salud, de alimentación, a alguien que solo tiene una renta de 10 dólares (...) pues (...) si tú eres capaz de vender algo por un dólar, pero a mil o 2 mil millones de personas, tienes un negocio (...) entonces eso que por una parte es conceptual socialmente positivo (...) pues a quien lo ve dice: oye es*

---

56

[http://www.javeriana.edu.co/documents/180756/258649/ARTadrianaESPINOSA\\_INNOVACIONfrugal\\_RJ810.pdf/b3f47542-f94f-40a0-8f5e-0423c5b8b9f6](http://www.javeriana.edu.co/documents/180756/258649/ARTadrianaESPINOSA_INNOVACIONfrugal_RJ810.pdf/b3f47542-f94f-40a0-8f5e-0423c5b8b9f6) ;

<https://iveybusinessjournal.com/publication/frugal-innovation-the-key-to-penetrating-emerging-markets/>

que estás explotando ahora (...). (...) también hay una polémica sobre la base de la pirámide (...) pero el concepto es interesante (...) como en temas de salud, de vivienda, de alimentación, ayudar a ese colectivo que tiene menos de 10 dólares al día, desarrollando productos y procesos adecuados (...) en temas de energía también (...) tema interesantísimo, el cuarto sector [profesional 14]

(...) estuvimos promoviendo, hicimos unas cuantas cosas, ayudamos unas empresas que tenían interés en eso. (...) pero ahora, mi objetivo son los objetivos de desarrollo sostenible ¿sabes lo que es eso? (...) es que me he vuelto un predicador de eso ¿los objetivos del milenio te suenan? <sup>(57)</sup> cómo los países ricos (...) o.7% para que los países pobres, pues, la alimentación, las medicinas (...) estos se acabaron el año pasado. Y entonces ahora lo que han estado varios años diciendo ¿cómo vas a continuar con los objetivos de desarrollo sostenible? (...) entonces, lo que ha planteado la [organismo internacional] (...) en vigor 1 de enero de 2016 y no los conoce casi nadie, han planteado 17 objetivos. Y el planteamiento es: oye, tenemos que hacer sostenible el planeta y la humanidad (...) tienen relación con las personas, el hambre, la pobreza, las enfermedades, el medioambiente, el agua (...) la economía (...) ya no son para los países (...) ricos ayudan a los pobres, sino que, por ejemplo, coges uno (...) la energía (...) los países pobres dicen: oye ¿cómo hacemos que tengan acceso a la electricidad? Y los países ricos dicen: ¿cómo hacemos que utilicen más energías renovables o que crezca la eficiencia energética para que consuman menos recursos? (...) hay objetivos para todos, en un continuo (...) metas, no sé cuántos indicadores (...) [profesional 17]

(...) a mí me gusta trabajar (...) me sigue llamando la gente de hace quince años de otros gremios, me divertí muchísimo trabajando con toda esa gente (...) no creo que sea una cuestión trabajo en equipo (...) tengo una variable que es (...) se enfada conmigo porque no me controla y eso le da mucha rabia, sobre todo a mujeres (...). (...) tengo un lado muy masculino y probablemente eso da mucha rabia también (...) me gusta trabajar con gente muy divergente a mí, me parece atractivo (...) el trabajo en equipo y coordinados ganamos menos, pero somos más felices [profesional 17]

(...) los equipos así con un placer. (...) aquí de [carrera técnica] y muy jóvenes, en cuanto pasan los cinco y diez años ya empezamos a tener problemas, pero hay equipos así que son una gozada absoluta porque además se divierten mucho (...) he visto esos equipos, los he visto en [área de salud] cuando los dejan hacer algunas cosas y además han dicho que están ahí y de ser visto en [carrera técnica] en los finales de los 90, principios de dos mil, en el parque tecnológico de [ciudad del contexto local] había esos grupos de [técnicos] [profesional 17]

(...) trabajo desde fuera (...) entro a una empresa para un proyecto y luego salgo, entonces echo de menos eso (...). (...) las definiciones que (...) he visto es desde dentro de una empresa, pero hay muchos proyectos que se desarrollan en una empresa, pero de forma puntual y luego sales y te vas a otro proyecto, las empresas activas dinámicas dicen que tienes que tener direcciones por proyectos y que hay que evaluar a gente por proyecto y no por presencia o por control. Yo creo en eso. Entonces me ha resultado un poco cerrada la definición de equipo. (...) las entendía como dentro de una empresa (...) trabajo como equipo (...) un proceso de innovación y salimos (...) [profesional 17]

(...) estas preguntas me parecen excesivamente generales (...) he dado mucha formación de eso, hay una cosa que es trabajo en equipo en el sentido de que (...) me considero muy eficaz cuando hay divergencia, o sea estamos un abogado, un psiquiatra, un economista, un ingeniero y tenemos que hacer un proyecto y cada uno sabe muy bien que tenemos que hacer, cuando todos somos pares y tenemos que trabajar por tareas y la suma de tareas es lo que hace tal, hay más problemas (...). Cuando todos somos iguales y tenemos que hacer una misma tarea, ahí ya es muy aburrido porque este lo ha hecho tu no (...). Tienen que entrenar juntos, pero no tienen por qué hacer formación conjunta (...). Entrenan juntos en desarrollar y se escuchan unos a otros y mantienen reuniones y tal pero cada uno tienen niveles de competencia distintos (...) [profesional 17]

---

<sup>57</sup> <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

*They didn't know it was impossible so they did it*

*(...) que en el ejército tienen que hacer lo mismo, o sea unos trabajan más en serie y otros trabajan de forma más específica, unos se complementan y otros son en serie, en empresas es así, si tu trabajas como frisadores de una fundición y quieres que trabajen de una manera específica en calidad les tienes que entrenar juntos, si es un frisador, uno de mantenimiento y uno de calidad el entrenamiento tiene que ser distinto en cuanto a profesión, si eso es así. (...) mucha gente trabaja en equipo, pero no tiene ningún impacto en el cliente (...) [profesional 17]*

*(...) creo que la formación de equipo es distinta, tú en el ejército el equipo lo entiendes como obedecer conjuntamente y que tienen que estar juntos. (...) necesariamente, tienen que obedecer, no tienen que tomar decisiones, mientras que en los niveles más altos más directivos o tomas decisiones o eres nefasto. (...) cuando estás trabajando se ve claramente además (...) tiene que velar porque lo que venda se lleve bien a cabo en fabrica, porque tiene repercusiones con la calidad, con el servicio de post venta, etc., uno en el ejército no tiene por qué tener ese nivel de impacto en el resto de los escuadrones del ejercito [profesional 17]]*

*(...) diferenciar que es trabajo en equipo en cada (...) es que depende del tipo de organización (...) la definición varía de forma sustancial, o sea la fórmula uno, diecinueve ingenieros tienen que cambiar las ruedas a la par en dos horas, sino pierden, en una empresa industrial quince ingenieros tienen que trabajar de forma divergente con el cliente y no hace falta esa sincronía temporal. Entonces es distinto. (...) todo un equipo depende para que quieras y de qué manera quieras es que tienes que tener definiciones distintas y perfiles distintos y no es lo mismo un equipo (...) donde la toma de decisión de cada uno es fundamental para complementarse y conseguir el mismo proyecto. (...) Pero tu anda a una fábrica a un trabajo en (...) de frisadora o por ejemplo de (...) lo que le pides es que piense nada, simplemente evalué si una pieza tiene problemas de calidad o no. (...) Si y son cien, el equipo de verificación y no tiene nada que ver ese equipo con el equipo de ingeniería de desarrollo, el que (...) cómo comportarse y que tiene que componer otro y cómo comportarse no tiene nada que ver. (...) Pero le llaman equipo, el equipo de verificación, porque trabajan en turnos y están veinte, veinte, veinte. (...) Lo que pasa es que son dos palabras con múltiples definiciones y además muy diversas. (...) [profesional 17]*

*(...) en el ejército no puede haber innovación en un monto de colectivos, yo he trabajado con (...) que son los que hacen la ropa para el ejército Inglés, Francés y Español y tienen altas cuotas de innovación en la ropa del ejército y en el material del ejército, pero la gente del ejército tiene que obedecer tiene que dejar de pensar e innovar cuando está actuando (...) haz lo que te he dicho y los otros tienen que pensar e innovar y eso (...) estaba muy claro (...) es difícil que se entienda equipo de una manera igual a la hora de contestar. [¿Las personas respondieron en base a su experiencia?] (...) a mí eso es lo que me explican esos datos [profesional 17]*

*(...) la gente creativa de ahí, porque la escuela les quiere pagar a las fábricas de aquí, así que los que realmente si son creativos e innovadores, saltan a gestión y a dirigir equipos, muchos [carrera técnica] de aquí son técnicos, no son creativos ni innovadores (...) y los que son innovadores y creativos también de la escuela, pero son distintos, tienen otra cabeza [profesional 17]*

*(...) en [área médica infantil] mejoró de forma espectacular y se consiguió que [niños más pequeños] vivieran más y mejor naciendo muy chiquitines por la ingeniería de las incubadoras y lo hicieron [técnicos de un área] y que los surcos de los bebés funcionen mucho mejor en función de que haya cinco variables de estrés que está demostrado que funcionan mejor y lo hicieron los [técnicos de otra área] con el diseño de las unidades (...), rebajando la luz, el ruido, la cantidad de movimiento. Qué tenían que hacer las [profesionales del área de la salud] para el cuidado, el dolor, so lo hicieron [profesionales del área médica y farmacéutica] y luego permitir que entraran las familias sin meter ruido para hacer el piel con piel (...) un [profesional especializado] muy potente [de un país de Europa] que tiene la mejor unidad (...) de toda Europa (...) [entre otros talentos de este profesional] (...) y lo está midiendo un [profesional de otra área de salud] que tiene 80 años, es la que ha hecho el mejor cuestionario para medir el estrés de los pequeñajos [profesional 17]*

(...) de riesgo y apuesta y de gente que no está al calor de la subvención fácil, sino que está realmente haciendo innovación y creatividad, investigando en sus sectores (...) no han tenido la valentía de ir por ahí a dar dinero que era divergente y han colocado a todos con el mismo perfil (...) [profesional 17]

(...) es lo que yo entiendo por creatividad (...) ser brutalmente rompedores en la idea (...) creo que es gente muy currela y muy disciplinada (...) pero la creatividad para mí tiene que ver con lo genial (...) hay gente que [lo es] (...) puede ser insoportable vivir con ellas todos los días (...) y luego hay gente terriblemente disciplinada, sistemática, metódica y muy lista pero no es genial, para mí la creatividad tiene que tener una parte de genialidad. (...) tengo unos niveles de exigencia muy alta y cuando estás al lado de esa gente (...) que toca música (...) que danza (...) son pensamientos que tienen un plus de divergencia y (...) que se quede impresionada, que igual luego vas a machacar a esas personas precisamente porque (...) son divergentes [pone algunos ejemplos de personas concretas con estas características] (...) es un tío muy raro pero dice cosas muy divergentes del resto (...) me dejó totalmente pálida (...) siempre ha sido una niña muy creativa, tiene un plus, no es normal ella (...) luego es muy rápida procesando datos (...) y luego trabaja mucho (...) o sea el genio sin trabajar y sin procesas datos yo no le conozco (...) puede ser de muy pequeño pero luego tienen que tener el método (...) aunque sea caótico (...) pero hay gente así y hay muy poca (...) dos gerentes (...) en todos mis años de experiencia, brillantes no había más (...). (...) cuidarles y admirarles, sin dejar que te maltraten que tiene un punto [da ejemplos de profesores con estas características y sin ellas, que son gente que te marcan y no dejar que no maltraten tu “normalidad” porque son gente que puede ser insoportable, aunque geniales] ¿esto cómo lo interpretamos? Vamos donde (...) porque segura se le ocurre algo que a los demás va a ser imposible (...) como un creativo insoportable a veces (...) [se recuerda que la creatividad también se puede potenciar a través de la formación, se hace referencia a la importancia del contexto, los estímulos, el respeto por las diversidades, el profesorado y los centros educativos, las formas de trabajo y los entornos familiares que potencian y estimulan, o no] (...) en la escuela creo que es un problema severo el tipo de profesores que hay (...) [profesional 17]

(...) [respecto a los niños con estas capacidades] por potenciarles, sino que al contrario yo los pondría porque ahí está la parte de innovación social (...) también lo pondría dentro de la misma aula a colaborar con otros para elevar el nivel, que además de ponerlos en otros proyectos donde ellos se sientan más valorados, también para ayudarles a desarrollar la parte social, también tiene que ver con ser más humano y si no convierte a un ser humano en una máquina, que es genial, que es perfecta, que lo valoras, pero a veces eso puede jugar en contra [profesional 17]

(...) los modelos de calidad total en realidad son modelos de gestión empresarial. De (...) excelencia en gestión. (...) un año después (...) quitaron la palabra calidad y empezaron a hablar de gestión empresarial (...) Lo que corrobora es que no ha sido un gran problema de la calidad (...) asociada al control (...), cuando ya empiezas (...) al aseguramiento, a las normas, a los papeles, a las auditorias, y no a la gestión de la empresa (...) más orientada a la prevención, a la formación, a generar entornos donde se pueda mejorar continuamente no ayuda a la innovación [profesional 17]

(...) depende de la enseñanza, porque en la escuela de [carrera técnica de una ciudad local] todos los que hemos pasado por la escuela (...) te vienen con lo mismo [falta de creatividad] el que acaba la carrera, porque hay muchísimos que no acaban (...) valemos para cualquier cosa (...) de los profesores (...) no te enseñan nada. No sabes cuál es el temario ni sabes lo que te van a poner en el examen, entonces tienes que aprender a buscarte la vida. (...) me acuerdo de mi hijo cuando asistía (...) dijo: no, pero es que [en un sitio] es mucho más fácil. Digo: allí (...) te van a decir el temario, te van a explicar la lección y te van a tomar, te van a preguntar lo que te han explicado. Eso no tiene mérito. Vete a la escuela de (...) y me cuentas (...). Esa capacidad de enfrentarte a cualquier cosa (...) he sido director de recursos humanos y tengo una formación técnica (...) es que yo de [ nombra la carrera para la que se formó] no he ejercido nunca. Te quiero decir que (...) genera una mente que te prepara para abordar cualquier reto (...) [se habla de la competencia entre áreas y “gremios” universitarios] (...) eso es algo que he visto también en (...) es que los [técnicos] estáis haciendo no sé qué (...) formación, pero es que



*They didn't know it was impossible so they did it*

*tenemos mucha curiosidad. Entonces cuando (...) empecé con temas de calidad y por qué la gente (...) ¿cómo se motiva a que entre en el equipo de mejora, ve vínculos con los caracteres (...)? O sea, somos gente inquieta (...) y no tenemos conocimientos teóricos de sociología ni de psicología, pero aprendo rápido a utilizar esos conceptos y a buscarles la esencia. Los puristas (...) que somos un desastre, probablemente (...) [profesional 14]*

*(...) hemos generado el clúster primero del conocimiento (...) crecemos contra (...) los metemos en (...) eso no es innovar (...) eso es apalancar a la gente y el conocimiento y además les damos cursos, cursos y más cursos (...) que no generan nada, en vez de los de [otra área del conocimiento] que están cinco, que han salido fuera, que lo acaba comprando el grupo (...) para darles pasta, que les pagan muchísimo menos que a todos los de (...) y les dicen el mismo sitio, o sea al innovador lo machacas y haces algo que se llama (...) y contratas a gente de [una universidad local] que no ha salido nunca de (...) ¿Qué es esto? Ochenta personas, por (...) mil cada uno es un pastizal, más un edificio entero, más luz, más ordenadores, mas tal (...) hacen [otro centro industrial] para cargarse a la mitad de la gente y quitar cinco sociedades públicas a cinco años vista (...). Pon dinero a la gente que tiene la idea y mándala por ahí a aprender y que venga y resuelva, pero todos juntos unos con otros que van a aprender sino hay divergencia [profesional 17]*

*(...) hay una definición clásica (...) que conozco bastante (...) que un equipo de innovación tiene que estar fuera del organigrama de producción de una empresa, mientras que un equipo de trabajo puede estar dentro, bueno Eso es así, quiero decir, que una vez que está innovado y que es rentable, ya lo metes en la empresa [profesional 14]*

*(...) he contratado a dos personas que necesitaba que fuesen muy ágiles para compensarme a mí en lo que yo no (...) para crear un equipo de trabajo. Y eso es la selección de personal (...) echo de menos porque si no seleccionas bien por mucha formación y mucho tipo de organización (...) no hay manera de entrar y la gente creativa hay que ficharla, hay que valorarla y hay que darle poder y luego ya todo lo demás [profesional 17]*

*Pero bueno es que si tú te cabreas cada vez que alguien te pregunta algo distinto pues que vas a hacer, es que no tiene sentido y luego (...) creativa es muy joven o sea el mayor (porque aportas otra cosa, que es la experiencia) tiene que dirigir esos equipos porque sabe de tal, pero tienes que meter a gente muy joven, divergente y un poco loca (...) [profesional 17]*

*Pero en los equipos tiene que haber gente de todas las décadas (...) te hablo de empresa porque es de los que más datos he buscado (...) donde más he trabajado y en los últimos años, donde más he estado. (...) un equipo que tenga divergencia (...) gente de distintas generaciones (...) y gente de distintos sitios o que se haya formado en distintos sitios (...) para ser creativo e innovador hay que ser rompedor, el otro tiende a la seguridad pasiva, para gestión para gestionar algo que funciones está bien, para innovar o para crear no, eso es lo que desde la empresa al menos está como muy claro. (...) les falta gente que sepa mucho y tenga alto nivel de expertismo de la base, pero (...) que aporte ideas porque no tiene todos esos conocimientos almacenados por así decirlo (...) gente muy experta, no jubilados mentalmente, que a veces con setenta u ochenta [años] (...) son bombas, porque saben muchísimo de lo que hacen. [Equipos] con gente muy nueva que procede de sitios divergente, que sea activa y quiera aprender mucho y eso es genial (...) [profesional 17]*



## Clase 1

En esta clase se pueden leer fragmentos como estos:

*¿Qué ocurre? que no pueden intervenir en programas de... eso está restringido, ¿cuál es la tarea o la participación que tengo yo en el equipo? estas personas tienen que...este o el año el que viene, ¿Que estamos haciendo? ... que sirven y que..., porque si..., entonces ¿ahora que me interesa...? me interesa ... para... y en el momento que ... ya fijaré de una manera mucho más específica... [Profesional 1]. Tú escoges entre impartir clases o trabajar con investigación. Depende de la universidad también porque... es muy plural. Es muy válido porque, por ejemplo, yo veo en [el área] una persona que se forma...en la no puede tener una consulta. Porque no tiene ninguna base, ni tampoco impartir clases porque no tiene horas de práctica suficiente para esto [Profesional 13].*

Si bien en esta clase está conformada por las unidades textuales de 10 expertos (ver tabla 2), dos destacan con mayor o menor fuerza en ella (ver tabla 3 y anexo 1 participantes en las entrevistas, p. 106). Ambos pertenecen al ámbito de la psicología social. Específicamente, uno de ellos dedicado en mayor medida a la psicología clínica en ámbito universitario privado y el otro con formación en psicología y educación. Las variables innovación y empresa se muestran como ausentes en la clase 1. Esto es, si bien los expertos de esta clase hacen referencia a ellas, otras palabras muestran mayor peso. La clase 1 refiere sobre todo a una perspectiva individual o personal de la creatividad y la innovación. En mayor medida generadora de soluciones ante los problemas existentes y de ver el mundo en términos de solución de los mismos. Una visión pragmática del conocimiento como afrontamiento y solución de problemas (ver tabla 2). El experto desde el sí mismo narra la estructura, el contexto y la relación que establece con cada uno de estos elementos, con los grupos y con otros individuos o personas con las que, a través de su trabajo tareas o labor, debe interactuar. En esta clase se hace hincapié en las metodologías desde un punto de vista conceptual y procedimental, específicamente en el área de psicología (evaluación, intervención, formación e investigación).

### *Variables pasivas presentes y ausentes en la clase 1*

Específicamente esta clase se ancla en el género masculino, personas de más de 50 años, el continente europeo, ámbito privado, sin experiencia en psicología organizacional y consultoría. Expertos del denominado mundo anglosajón, otros expertos no específicamente sociales y organizacionales y expertos en consultoría se muestran ausentes en esta clase. A continuación, se explicita y analizan ejemplos de

*They didn't know it was impossible so they did it*

extractos por categoría para esta clase (tabla 4). La primera categoría es la de representaciones sociales de la creatividad e innovación. En ella se hace referencia a los constructos en primera instancia desde un punto de vista general (a1). Existe acuerdo entre los profesionales de este clúster en que la innovación es un valor social (b1).

En la clase 1 el profesional<sup>58</sup> [P1] que más veces aparece representado rechaza dar una definición de creatividad e innovación. Considera que esto le llevaría a encasillarse [*a la aplicación rigurosa y rígida de un concepto de forma que perdería flexibilidad*]. Se cuestiona qué es creatividad y señala que no adherirse a un protocolo, a una guía de actuación le permite *ser intuitivo*, a la vez que equivocarse y *retroceder la equivocación*. Destaca la *maestría que viene de la experiencia (...)* y *que no viene en ningún protocolo*.

---

<sup>58</sup> Investigación y formación clínica (ver anexo 1, p. 105)

Tabla 4

Ejemplos de extractos de la clase 1: bloque 1

Nº	Concepto	Pe	Extracto
(1)	<b>RS Creatividad e innovación</b>	1	(...) <b>la creatividad es lo que hacen los grandes teóricos</b> (...) aquellos que tienen esa capacidad de ver las cosas y de repente configurar una teorización. (...) la creación es la <b>generación de algo nuevo, de algo totalmente distinto</b> , la transformación [aplicar el conocimiento y trasladarlo a la vida cotidiana] no lo veo como creación, sino como transformación [la transformación del conocimiento al final puede ser valorado y eso a que te conozcan (...) pero nunca diría que es creativo]. Estamos trabajando ahora con (...) un terapeuta (...) experto en terapias integrativas (...) es de tipo humanista (...) ese hombre la forma de hacer <b>inspira</b> (...) esa <b>sensación de sorpresa</b> (...) <b>algo que a tí ni se te había ocurrido a él se le ocurre</b> eso es lo que yo llamo <b>creatividad o un ingenio</b> (...) [a1]. Yo entiendo que sí [que es un valor social]
(a1)	General y específico		
(b1)	Valor social		
(c1)	Contextual propio		
(d1)	Contextual ajeno		
			<b>¿para qué trabajamos?</b> Para ganar más medallas o para hacer una aportación ¿el conocimiento de quién es, de un equipo o del conocimiento es de la humanidad? (...) <b>el conocimiento es universal, es de todos</b> (...) a veces los equipos (...) temen (...) que les pises el trabajo que están desarrollando, pero <b>el trabajo al final es conjunto, es la aportación que todos tenemos y el conocimiento de ese desarrollo</b> (...) es por la conjunción de información de otro conocimiento (...) <b>muchos equipos compiten para imponer las ideas primero, no porque la idea es importante, sino porque el equipo es el que se cree importante</b> (...). (...) <b>el clínico la persona de calle que está trabajando en trincheras</b> (...) <b>para esa gente trabajo</b> no para decir que somos el mejor grupo de (...) eso a mí me importa poco. (...) cuando encuentro algo que los otros equipos están haciendo lo cojo y lo aprovecho, <b>utilizo su conocimiento y se lo reconozco</b> , nunca lo atribuyo a un resultado personal [b1]. (...) lo que estamos haciendo es una <b>estrategia</b> de conveniencia sabemos que tenemos que <b>unir</b> (...) <b>necesidades</b> y tratamos de <b>satisfacerlas</b> (...). Lo que estoy planteando es una <b>idea</b> (...) ¿está desarrollado eso? (...) la cuestión es <b>cómo utilizar</b> estos (...) para el (...) no para el (...) lo que me interesa es evaluar es <b>ponerme en el lugar</b> del (...) que no tiene ningún equipo de apoyo, que está haciendo su intervención en un centro (...) si no tiene grupos de comparación ni cosas de ese tipo pero <b>tiene que tomar decisiones</b> ¿en base a qué (...)? (...) no leen las publicaciones científicas (...) leen libros, manuales (...) pero en su desarrollo cotidiano no leen (...) ¿les voy a enseñar técnicas estadísticas que nunca (...) van a aplicar? (...) interesa más <b>desarrollar</b> (...) todo un <b>conocimiento</b> (...) a nivel de investigación <b>volcarlo a nivel práctico</b> (...) esa es una línea de trabajo (...) <b>¿has conseguido un cambio</b> clínico? (...) además de ser <b>estadísticamente significativo</b> ¿es clínicamente <b>relevante</b> ? (...) durante el proceso <b>¿lo estamos haciendo bien</b> o nos estamos equivocando? (...) <b>desarrollar</b> a partir del conocimiento <b>nuevas aplicaciones que tengan la traslación en la vida cotidiana</b> ¿eso es creatividad? (...) al final es una aplicación del conocimiento (...) [c1]
1a1			(...) [they] <sup>2</sup> adopt existing definitions of creativity to define creative requirements as those that are both novel and appropriate (useful). <b>Creativity can be transformational, changing boundary rules to consider transformative ideas</b> , possibly in another paradigm, <b>exploratory, exploring a space of possibilities, or combinatorial, combining together creative output</b> [a1] En el máster se trabaja a nivel <b>multidisciplinar</b> . Es decir, el profesorado se compone de una “una <b>red integrada de investigadores de la creatividad y practicantes de negocio, diseño, ciencias sociales, informática, ciencias de la salud, ingeniería, leyes y arte</b> ”. El máster en Innovación, creatividad y liderazgo está diseñado para ayudar a los líderes (...) a desarrollar habilidades para convertir las ideas en acción. (...) mostrar las posibilidades que un clima creativo puede aportar y (...) aprender cómo gestionar la innovación <sup>3</sup> [c1, d1]
2			(...) el tema de la <b>creatividad</b> es importante en otras áreas (...) como (...) <b>derechos humanos</b> (...) recoger testimonios (...) de sufrimiento, represión (...) e intentar transformarlo en una narrativa y en algo que diera (...) alternativa de esperanza. (...) <b>transformar lo negativo</b> (...) <b>en algo de crecimiento</b> [c1, d1]
4			(...) la <b>creatividad</b> (...) tiene que ver con el <b>crear algo que puede ser novedoso original en parte</b> (...) no solamente (...) <b>producto</b> sino (...) en procesos (...) otras <b>prácticas novedosas</b> (...) cogiendo <b>procesos ya creados por otros</b> (...) la <b>creatividad</b> es (...) una parte de la innovación (...) <b>necesaria</b> (...) [a1]. La innovación es un <b>valor social</b> (...) cuando (...) <b>no se vea solamente en relación con lo económico lo productivo</b> (...) sino que (...) sirve (...) de alguna manera (...) para <b>beneficio social</b> (...) innovación (...) <b>tecnología</b> o (...) <b>economía</b> (...)

qué procesos sociales pueden ser una innovación (...) **nuevas formas de evaluar productos** (...) **procesos** (...) o de **medir cómo se sienten mejor las personas** (...) en el ámbito académico (...) bienestar subjetivo o flujo (...) [b1]. (...) la creatividad se suele asociar al arte (...) personas creativas [serían] aquellas que hacen cosas distintas a las que hacen la mayoría (...) **dentro de la empresa** las personas (...) están pensando cómo **resolver** un problema que puede ser pequeño (...) grande cómo (...) **sacar** [una] situación **adelante** que es nuevo (...) y (...) [sin] **experiencia en ella** (...) las personas están buscando **formas** (...) de resolver una situación (...) innovar en el ámbito de la empresa (...) **sacar los productos al mercado** (...) [existen] **situaciones de conflicto** (...) **intervención** en la empresa (...) **sindicatos** (...) que la **innovación** (...) no se pensara [solamente] en términos de (...) productos (...) sino en formas de **resolver problemas** (...) [beneficiando a] **las personas** (...) **los grupos** (...) **la propia organización** (...) **la sociedad** (...) **en que está inmersa** (...) [c1]. (...) se dice que la creatividad surge donde hay menos **recursos** por otro lado se habla de la importancia de los recursos para la innovación (...) la gente no solamente el profesorado encontraba **soluciones** (...) **a nivel grupal** esto se veía, en aquellos centros, con personas que componían el **claustro** (...). (...) donde existía una **competencia excesiva o desmedida** o había situaciones de **conflicto interpersonales** aquello era un obstáculo para inclusive resolver las cosas más sencillas. (...) me encontré en (...) muchos **impedimentos** (...) porque acá funcionamos de una manera (...) ellos tenían un formato (...) les había funcionado de cierta forma (...) pero no era (...) **flexible** (...) **aburría** (...) disminuye la **motivación** (...) **frustraba** [refiere a la incoherencia entre lo que se pretendía y las posibilidades de concretarlo]. (...) veías (...) situaciones que se estaban generando dentro de la **organización** (...) explicación de por qué la gente no quería (...) pero ellos **no estaban dispuestos a cambiar** (...). (...) **había gente que tenía ideas** pero eran muy difíciles de poner en marcha (...) [d1]

7 (...) dotándonos con aquellos medios de **herramientas informáticas** o adquisición de equipos y demás (...) el trabajo con **base de datos, con micro datos, servicios estadísticos** (...) poder ir un poco más allá (...) **hablar en términos cualitativos y tener cuantitativos que nos permita mejor el contenido de los análisis o discursos que** (...) **elaboramos** (...) [c1]

9<sup>4</sup> La creatividad es un **proceso psicológico, cognitivo y motivacional**. Hace referencia al **pensamiento divergente**, a la **autonomía del pensamiento**, a **perder el miedo a pensar por sí mismo** y superar el pensamiento. El primer paso para la creatividad es la **individualización** que supone **libertad personal**, la **responsabilidad personal** en el proceso de cambio (...). La creatividad también implica la **flexibilidad**, tener una **mente abierta** y flexible. La innovación es un proceso social (...) **grupal**. no es una competencia individual (...) exige la cooperación entre diferentes. Surge del encuentro entre diferentes que cooperan y no compiten [a1]. En (...) entiendo la **innovación** como la transformación **creativa de las relaciones sociales hacia nuevos modos de intercambio de valor entre personas y organizaciones**. Mi experiencia en (...) confirma que una organización no cambia si no cambian las personas y éstas no cambian si [no lo hace] el método de trabajo de la organización [b1, c1, d1]

16 Tuve un período de trabajo autónomo, experimentando la **presión de producir algo, sin tener la capacidad de hacer algo muy creativo**, porque tienes que producir para conseguir ingresos [d1] [En mi organización actual] (...) **puedo desarrollar mi proyecto intelectual** sin que me lo limiten porque hay que traer dinero. Mientras funcione y pueda producir nadie me dice que producir. **Hay libertad intelectual** (...) [c1]

Nota.<sup>1</sup> 1a = We were received in Centre for Creativity in Professional Practice. Cass Business School. City University of London [unstructured interview]; <sup>2</sup> = Maiden, Jones, Karslen Neill, Zachos & Milne (2010) Maiden (2015); <sup>3</sup> = [https://www.cass.city.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0003/343992/MICL-Centre-Creativity-brochure-2017.pdf](https://www.cass.city.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0003/343992/MICL-Centre-Creativity-brochure-2017.pdf); <sup>3</sup> = Recogida en conferencia abierta grabada, apuntes de sus clases y sus publicaciones. Pe = profesional experto

A su vez señala que esto es posible *porque la conducta humana es plasticidad (...) que no puede ajustarse a un protocolo*. De sus extractos se extraen 10 atributos de la creatividad e innovación (tabla 26). También se extrae una representación de la creatividad –y la innovación– como solución de problemas mediante la aplicación del conocimiento. Dichos problemas también son sociales. Mediante un discurso que niega etiquetar los constructos señalados queda explícita la presencia de la innovación [*innovación si hay (...) porque efectivamente se están sacando muchos desarrollos que efectivamente están dentro de ese esquema de innovación que se está pidiendo*]. Señala que en su organización (...) *hay personas que son especiales (...) aunque el tema de la creatividad es complicado* [*existen equipos que verdaderamente están haciendo bien las tareas*].

Anclar en RS no solo significa asimilar algo a los valores preexistentes, sino que también clasificar y etiquetar. Las clasificaciones en general se hacen comparando personas a un prototipo que representa a una clase, como bien ilustra el heurístico de representatividad de Kahneman (2012). Por otra parte, recordemos que el pensamiento social es socio-céntrico. En este sentido las RS se anclan en los intereses y perspectivas grupales predominando la regulación social sobre la lógica. Para este profesional transformar no es crear (ver tabla 4). El profesional 1 ancla su representación o se sitúa desde la posición del profesional que trabaja en primera línea, que necesita resolver problemas con su trato con los usuarios o pacientes. También se clasifica a sí mismo o se sitúa como investigador “free lance” que busca el conocimiento útil. Este es un bien colectivo, se genera a través de las personas en los grupos y debería de estar disponible como bien colectivo y universal. En este sentido se enfatiza el origen y función colectiva de la ciencia (hecha por muchos o pocos para el bien de todos). Por un lado, en esta clase léxica destaca una representación hegemónica o ampliamente compartida y sustentada en teorías psicológicas (Sternberg, 2014) sobre la creatividad como un rasgo individual [P1, 9]. Recordemos que Gondim et al. (2015)<sup>59</sup> en su estudio encontró un mayor consenso en esta posición. Existe acuerdo en que la creatividad e innovación emerge –o puede hacerlo– en las organizaciones, de los

---

<sup>59</sup> En este estudio un gran porcentaje de la muestra pertenecía a una universidad pública del norte de España.

grupos y en las personas. La polifasia cognitiva como parte del proceso de elaboración de una RS implicaría esta coexistencia dinámica de concepciones individualistas de la creatividad e innovación [P1, 7] con las contextuales y sociales [P4, 9, 16]. En esta clase la creatividad también es planteada como una perspectiva transformadora donde es posible traspasar los límites y explorar todo un espacio de posibilidades obteniendo a través de p.e., la combinación como técnica, resultados creativos [P1a].

En el marco de las RS emergentes y polémicas el concepto de creatividad se concibe como *variable en función de quién* [la dé] *un artista puede tener un concepto de creatividad distinto al de un psicólogo (...)* [P1]. Y se le atribuye una novedad absoluta y relativa [P1, 4, 1a]. Por otro lado, creatividad y la innovación estarían vinculadas, pero la primera no sería condición sine qua non para la innovación. Como fue señalado anteriormente la innovación se piensa como posibilidad [P4]. En este marco emergente y polémico, la innovación también es vista como un proceso social [P9]. En el ámbito organizacional la creatividad –y la innovación– tendrían que ver con la tecnología, la posibilidad de desarrollos individuales, tener libertad intelectual (P16) y poder aplicar procesos planificados para transformar lo negativo en crecimiento (P2). La innovación como valor social comprendería el conocimiento como un bien universal [indistintamente si surge de un individuo o de un grupo] y su uso implicaría compromiso y ética. Como valor social, la innovación requiere cambiar la competencia por la cooperación [P1, 9]. Como tal, no reniega de la importancia de lo económico y de lo productivo, sino que por el contrario le agregaría el componente social. Es decir, tendría en cuenta lo existente dando una mayor importancia a las personas, sus necesidades, procesos y desarrollos. Destacando la parte humana [P2, 4]

Desde la posición de identificación con el profesional de primera línea que “esta en la trinchera” y con los investigadores cooperativos orientados al bien público, la visión de la creatividad e innovación como ciencia aplicada del profesional 1 se opone a la creatividad e innovación académica elitista. Opone su actividad a los que compiten y quieren imponer ideas científicas para imponer la presencia de sus grupos, a los que quieren reunir recursos para generar grandes grupos jerárquicos y a los que les interesa el efecto estadístico, aunque no tenga relevancia. A partir de estas posiciones concibe a la innovación como ciencia aplicada útil y disponible para todos. Las

argumentaciones del profesional 1 claramente se anclan en un colectivismo institucional horizontal, enfatizando la cooperación y el conocimiento útil compartido versus la competición y conocimiento académico elitista, individualista y vertical. Esta visión de cooperación debería incorporarse en los equipos de trabajo (P1, 9). Los temas arriba-abajo; elite-pueblo; distintividad individual- utilidad colectiva; competición-cooperación; ciencia académica irrelevante-ciencia relevante aplicada estructuran la representación de la creatividad e innovación, a partir de una posición “underdog” y plebeya si se quiere (Becker, 1967)

Recordemos que los meta-análisis indican que existen factores que son favorables a la creatividad e innovación en los sistemas sociales complejos abiertos. El instrumento FINO lo ha corroborado empíricamente. Los resultados y sus posibilidades se discuten con los expertos. Algunos de los extractos se muestran en la tabla 5. En primera instancia se hace referencia a la investigación general (a2), seguidamente a los factores que facilitan (b2) y que obstaculizan (c2) la creatividad e innovación en sistemas sociales complejos abiertos. Posteriormente se les preguntaba sobre la relación entre IE e innovación, concretamente si un déficit en IE es una dificultad para la innovación y por qué (d2). En esta categoría se dialoga sobre las diferencias en importancia y valoración de la innovación (e2) en las organizaciones analizadas, es decir, cómo las personas que respondieron la encuesta la perciben en relación a otras organizaciones similares a la suya o del sector. Y finalmente se recogen acciones que podrían contribuir al aumento de los factores de innovación en las organizaciones (f2).

En las respuestas de este bloque los profesionales hacen referencia a los sistemas sociales complejos abiertos, a los recursos y su gestión, a los procesos grupales (comunicación interna, participación segura, toma de decisiones y estimulación intelectual). También al clima organizacional, liderazgo y a los equipos de trabajo. Existe un acuerdo medio que un déficit de inteligencia emocional es una limitación para la innovación. Si bien las respuestas dadas por los profesionales son muy ricas en contenido, no es posible explicitarlas todas, sin embargo, se invita al lector a leerlas en el anexo2. Desde el lugar del investigador se señala respecto a la investigación:

*(...) cuando explicas **multinivel** (...) lo que estás planteando es que las **formas clásicas** que hemos utilizado **para** (...) **los fenómenos se basan en una uni o bidimensionalidad** de manera que **perdemos otras muchas cosas de***

*They didn't know it was impossible so they did it*

*influencia (...) la idea es que cuando obtenemos (...) tenemos una **aproximación inicial a un fenómeno** (...) aterrizar en una **primera aproximación de la verdad a partir de la cual podemos hacernos preguntas y tratar de buscar la complejidad** que tiene y de ahí ya **llegaremos a la generalidad** (...) [P1].*

En este segundo bloque de la primera clase destacan con menor fuerza representaciones sociales hegemónicas dominantes como que la innovación implica beneficios económicos y representaciones emancipadas (una versión relativamente autónoma y/o complementaria entre la creatividad e innovación) pasan a ser mayormente polémicas. En parte se mantiene una perspectiva individual, pero destaca tanto el trabajo personal como el de los otros haciendo mayor hincapié en el equipo y el liderazgo [1, 9, 16]. También se hace referencia a lo contextual y organizacional [16, 9, 1]. En el trabajo con el equipo resaltan los comportamientos humanos (sus potenciales y falencias) como eje articulador. La estructura y el contexto organizacional se analizan en mayor medida como facilitadores y/o constrictores, inhibidores u obstáculos a la creatividad e innovación.

A continuación, se señalan ejemplos que ilustran la importancia que se atribuye a los equipos de trabajo en el marco de la organización. Los mismos también indican que se concibe a la organización como un ente incontrolable. Una posición de investigador poco competitivo y austero permitiría lidiar exitosamente con la organización en un marco de “bajo costo y molestia”

*(...) tenemos **reuniones de equipo** y en esas (...) sobre el **desarrollo de las cuestiones** que estamos trabajando (...) cuando todo el mundo sepa lo que tenga que hacer y respete los roles de cada cual el equipo funcionará de manera equilibrada, cuando se rompe ese equilibrio es cuando el equipo caerá (...). (...) me interesa (...) trabajar en un grupo donde pueda tener (...) retroalimentación (...) el (...) **grupo se podría dirigir en un momento determinado** (...) esos (...) son muy escasos (...) la **pertenencia** (...) me da la posibilidad de trabajar con otras personas y **crecer más rápido** porque las **aportaciones** (...) me **ayudan muchísimo** (...) **necesito al grupo para ser yo** (...) creo que **un grupo es armónico cuando la conjunción de fuerzas** (...) **funciona**. (...) para poder decir que un grupo es la suma de las otras partes, tiene que haber una **labor donde el grupo se configura** (...) **como partes que trabajan conjuntamente**. (...) hay gente que se ve muy **implicada personalmente en cuestiones que** (...) **se deberían quedar fuera**, pero (...) es que todos (...) cuando nos dan un golpe en la mano sentimos el dolor (...) los grupos lo constituyen las **personas** y (...) somos tan **variadas** (...) [P1]*

Continúa después de la tabla...



Tabla 5

Ejemplos de extractos de la clase 1: bloque 2

Nº	Concepto	PR	Extracto
(2)	FINO	1	<p><i>Un estudio transversal es una foto (...) la realidad es continua, es multifactorial (...) vemos una parte de lo que ocurre (...) es mejor que no ver nada (...). La interpretación personal (...) deberían de ser nuevas preguntas (...) [a2] (...) cuando me ofrecen grandes recursos o magnifican (...) los que puedo disponer (...) me siento más limitado (...) me preocupa más el buen gasto que el desarrollo (...) p.e., pido un programa informático y he desarrollado mi propia herramienta con un Excel (...) hay una cuestión importante, yo trabajo aquí (...) estas instalaciones (...) no es algo que esté dentro de lo que (...) tengo que controlar a nivel de <b>gestión económica</b> (...) si falta algo (...) se lo digo al <b>gerente</b> (...) no para mí, es para la [institución] (...) considera que <b>es importante que los docentes o los investigadores estén haciendo ese trabajo</b> y (...) se ha interiorizado (...) que necesitan esas <b>condiciones</b> (...) para hacerlo (...) tienen que estar <b>a disposición para generar el recurso</b> (...) hay un <b>interés</b> (...) [a2, b2] (...) hay mucha <b>competencia entre equipos</b> (...) cada cual tiene su <b>feudo</b> y lo defiende (...) [¿eso influencia el clima organizacional?] entiendo que si (...) al final hay mucha <b>endogamia</b> (...) [a2, c2] (...) entiendo que tu grupo (...) de referencia por el cual estás trabajando (...) tiene que haber <b>intimidad y cercanía</b> y por tanto (...) <b>protección del grupo</b>, si lo percibes como una <b>amenaza</b> no construyes nada (...) puedes tener un grupo impuesto en el cual no estás trabajando bien (...) se supone que un <b>director</b> tiene que dirigir (...) muchas veces es imponer un <b>criterio de autoridad</b> (...) puedes <b>guiar al grupo</b> (...) creo que es lo más conveniente (...) si te <b>reconocen como líder</b> y dejas que (...) tomen decisiones (...) puedes tomar una decisión de autoridad a la falta de consenso (...) o dejas al grupo que lo haga. (...) la <b>coordinación del equipo</b> es una <b>oportunidad para obtener una meta</b>, si consigo que (...) <b>funcione</b> (...) todos tenemos (...) <b>éxito</b> (...) si el <b>equipo</b> no me secunda (...) no tengo equipo. (...) por imposición de la estructura (...) no estaría dirigiendo nada (...) [a2, b2, c2] (...) Una persona que es creativa y tiene esa capacidad para verlo evidentemente está manejando <b>información privilegiada</b> (...) hay personas que secundan ese <b>modelo teórico</b> y a veces no son capaces de desarrollar (...) pero piensan en la <b>aplicación de los procesos</b> (...). Para hacer (...) necesitan <b>comprender la idea</b> (...) esa persona que la tuvo la ha tenido que transmitir (...) eso de que <b>las élites</b> manejan información privilegiada, sólo sería <b>útil</b> si <b>la información</b> (...) <b>trasciende</b> (...) no creo que haya una información para las élites y una (...) para los trabajadores (...) <u>no creo que el sistema gerencial deba manejar una información que no llegue a los trabajadores, al menos debería transmitirse (...) o poder ser entendida por el trabajador (...) si el trabajador no conoce o desconoce las metas o los propósitos (...) no se siente implicada, se siente traicionado (...) si por manejar información importante quiere decir (...) un sueldo mayor (...) un trabajador no lo va a ver con la misma <b>claridad</b> (...) <b>el gerente hace su trabajo y el trabajador hace el suyo, son dos niveles</b> (...) pero (...) lo que tiene que funcionar es la <b>empresa</b> (...) a veces un <b>exceso de información</b> lo que hace es <b>descolocarnos</b> (...). Existen profesionales a los cuales (...) se les ha <b>valorado la trayectoria</b> docente (...) pero no pueden intervenir en programas de [investigación], (...) está restringido (...) <u>esas personas tienen que sacar (...) este o el año que viene (...) <b>investigación conjunta</b> (...) que sirven (...) que se les pueda acreditar (...) <b>ahora</b> (...) ¿investigación y desarrollo? (...) ahora <b>producir para consolidar al equipo</b> (...) [posteriormente] de una manera más específica las líneas de investigación [b2, c2] (...) la <b>inteligencia emocional</b> es un <b>constructo moderno</b> (...) a veces es <b>difícil de trabajar con unas personas</b> (...) los <b>grupos son igualmente variados</b> (...) hay reglas porque hay excepciones. (...) <b>en la medida que eres</b> (...) <b>necesitas que el otro te identifique</b> que (...) <b>te reconozca</b> (...) no es que sea importante (...) es que <b>va a ser una necesidad</b> (...) ¿(...) contarnos <b>confianzas o confidencias</b>? No necesariamente, pero <b>a veces</b> (...) <b>es conveniente</b>. (...) <b>compartir</b> (...) lo que hace es <b>acercarnos como personas</b> y (...) <b>reconocernos en otra dimensión</b> (...). No creo que los psicólogos tengamos que estar en todos los sitios (...) al final es una forma de perturbar (...) [a2, e2] (...) puede que sea un tema <b>cultural</b> (...) a veces se percibe como falta de reconocimiento al esfuerzo en la innovación (...) al no verse reforzado siempre será el otro el que está mejor (...) más (...) <b>un sesgo de atribución</b> que una realidad (...) que también tiene que ver con el propio sesgo (...) nuestra conducta es un ejemplo de nuestras actitudes o el reflejo de las actitudes. (...) quizá también (...) <b>novedos[0]</b> que ahora se está trabajando más con la innovación (...) <b>quizá</b></u></u></i></p>
(a2)	Coherencia y generalización datos		
(b2)	Facilitadores		
(c2)	Obstáculos		
(d2)	IE e innovación		
(e2)	Importancia y valoración		
(f2)	Aumento factores		

---

**tampoco sepamos a que nos estamos refiriendo cuando hablamos de estos conceptos (...).** Claro (...) **los gerentes** están implicados en los procesos de innovación, **se tienen que crear el discurso** [a2, f2]. (...) **estrategia** que debería seguir cualquier **investigador** (...): la **docencia** (...) resolución de conocimiento, **la investigación** (...) generación de conocimiento y la **intervención** (...) aplicación del conocimiento. (...) permite conocer la realidad y diseñar mejor la investigación (...) tener una visión a la hora de transmitir el conocimiento (...) cualquier formación (...) se articule en (...) la práctica y la investigación (...). Gente nueva (...) está cambiando la forma de hacer las cosas [f2]

2 (...) el reclamo (...) de que no hay **recursos suficientes** (...) creo que es un tema genérico (...) no **asistencia técnica** suficiente todo funciona de forma relativamente precaria (...) ocurre más o menos lo mismo/ (...) el que haya alta cohesión grupal (...) no lo percibo (...) hay una **cohesión grupal media-baja**. Lo mismo con media-alta claridad de normas (...) las **normas** están **relativamente claras** pero **no tanto** (...) **la comunicación** [a2, c2] Con respecto al liderazgo (...) la relación (...) al menos en las actuales políticas (...) porque hay un **momento de ciclo** (...) una cosa es cuando [la organización] se forma (...) creo que en el momento actual (...) lo que predomina (...) es una **visión del liderazgo** (...) **de la dirección** (...) de los campus (...) de los departamentos (...) no tiene mucho **contacto frecuente** (...) tampoco **confía** mucho en la gente de abajo (...) la visión del liderazgo al menos **actual** es **menos positiva** que ésta [la que plantean los resultados] [a2, c2, d2] (...) **no se estimula tanto, no hay una tradición de discusión** (...) **igual algunos grupos de trabajo** (...) **son mucho más verticales** (...) hacen trabajo creativo e innovador aunque en realidad hay **poca** (...) **estimulación** (...) la gente trabaja de piñon fijo (...) **una sola orientación de trabajo** (...) creo que la **orientación a la recompensa de la creatividad** (...) **no existen** (...) lo que se está **enfaticando** mucho **a nivel de educación superior es el cumplimiento de las normas** (...) **formales** [a2, c2, d2] (...) **la inteligencia emocional es tan importante como** (...) **la apertura a nuevas ideas**, que es otro factor importante [e2]

4 **Exigencias** (...) **factores individuales** (...) **formas de organización o desorganización** (...) a veces coharten bastante la **libertad** (...) bastante **autonomía**. (...). (...) **situaciones o conflictos** pueden (...) ser obstáculos (...) determinadas **formas de desintegración o no integración** (...) **no ver** el potencial que puede otorgar cada uno y los **tiempos tan vertiginosos para resolver** determinadas situaciones (...) **no permiten disfrutar del mayor potencial de creatividad** de cada (...) **sujeto individual** que compone tanto el grupo **de investigación** como el propio **departamento** [a2, b2, c2]

7 Estamos **condicionados por las prioridades o urgencias de trabajo** de [la organización general] estamos desarrollando trabajos de fondo sobre temas que hemos decidido nosotros, es decir, no parten de encargo directo (...) iniciativas propias quedan supeditadas al cumplimiento de los calendarios (...) **tenemos autonomía** para (...) enfocar los temas (...) con criterios técnicos (...) que consideramos más adecuados (...) hay **independencia** en ese sentido (...) [a2, b2, c2]

9 (...) la **comunicación fluida** y la **transparencia de información** (...) en las organizaciones (...) la **confianza organizacional** (...). Apoyarse en **plataformas digitales** que permiten la **comunicación directa e intercambiar** y **almacenar nuevas informaciones**. Las **resistencias a la transparencia, a la evaluación de la utilidad y validez de las acciones, una gestión basada en promesas más que en resultados**, cuidando las apariencias, pero maquillando los datos, **son obstáculo** para la innovación [a2, b2, c2, f2]. Primero hay que formar un equipo, que aceptando sus diferencias coopere (...) un proceso **mediador** (...) la confianza en el equipo vinculada a la potencia y seguridad (...) un **mediador conductual** (...) **mediadores grupales cognitivos**. (...) basado en el consenso (...) **modelos mentales compartidos** (...) las representaciones, valores y significados que conforman la cultura común. (...) basado en el disenso o diferencia (...) la **memoria transactiva o distribuida** (...) cada miembro del equipo aporta algo específico (...) complementa a los otros (...). (...) lograr que el equipo sea **eficiente o capaz de lograr los objetivos** [b2, f2]. [En] los **conflictos de tareas y personas** (...) juega un rol la inteligencia emocional] (...) un **equipo de innovación** empieza como una **competición inicial respetuosa** en búsqueda e **intercambio de información** que mejora la **calidad del trabajo grupal**. (...) algunos grupos y personas no logran pasar de esta competición inicial a la **cooperación**. Que (...) ocurra depende (...) de la **capacidad para reconocer, controlar y reorientar las emociones competitivas hacia**

---

---

*la cooperación (...) así como de la **vinculación** con el equipo (...) que (...) el grupo sea una prioridad [d2]. (...) la **memoria transactiva o colaborativa**, la coordinación de diferentes roles como plantea Belbin, permiten que los equipos se desarrollen. (...) para conducir un equipo de innovación se requiere un **facilitador** con formación y experiencia, pero también el **compromiso de la organización con el cambio** [a2, b2, f2] (...) gestión dinámica y flexible de la organización, desarrollo de habilidades y competencias, cooperación entre equipos dentro y entre organizaciones. Está ligada a la innovación tecnológica (...) más cerca de un cambio en las relaciones entre personas y (...) aumento de la creatividad en la solución de conflictos de intereses [f2]*

---

- 16 *Los resultados (...) reflejan un **proceso** que es **general en las organizaciones**. La **creatividad y la innovación** son **procesos relacionales**. [La innovación] es un proceso grupal que tiene que ver con liderazgo. (...) la creatividad (...) y la innovación [son] proceso[s] de interacciones [interrelacionados] **no solo** [a nivel] **cognitivo** [o] individual (...). Es posible que las **organizaciones sean verticales, jerárquicas**, las personas se fijan en lo de la autonomía (...) porque es **algo que controlan** (...). Las características del trabajo o el **tipo de trabajadores** (...) [según el tipo de trabajadores (...) que se entrevistó **son los resultados que se van a obtener** (...) p.e., no será lo mismo un gerente de un programa o un proyecto que el trabajador de planta u otro puesto] *La gente puede que no se entere de los elementos de la creatividad e innovación porque no conoce las **características contextuales** no se registran. Los mandos intermedios podrían facilitar que eso ocurra* [a2, c2, f2]*
-

(...) entiendo la **empresa** como algo que me facilita que (...) pueda hacer cosas (...) me **permite** estar en un **lugar donde (...) pueda desarrollar (...) puedo tener control** sobre lo que (...) puedo hacer, **no sobre lo que la empresa hace (...)**. A veces **tratar de controlar la empresa produce (...)** el **malestar y la impotencia de que no cubran tus necesidades**. (...) **no me pone demasiadas trabas**, hasta el momento no me han **llamado la atención** por nada ni me han **impedido** hacer cosas que me han interesado hacer en este sentido entiendo que la **empresa es facilitadora (...)** igual porque tampoco yo molesto demasiado (...) para desarrollar todo lo que he hecho desde (...) hasta ahora **no he necesitado gran financiación (...)** la que he necesitado la he obtenido a través de concursos de programas (...) o lo que fuera y los dineros básicos los he utilizado de ahí (...) mucho del dinero que pedía (...) se justificaba metiéndolo en conceptos porque (...) no lo gastaba (...) **puedo hacer lo que necesito sin grandes dinero (...)** claro soy una ganga para el sistema (...) [P1]

Existen ciertas condiciones que facilitan la emergencia de las RS, en este sentido se dialoga en referencia a la valoración e importancia de la creatividad e innovación en distintos contextos culturales. Tanto la innovación como la calidad, el emprendimiento o las competencias son temas polémicos (Moscovici, 1988). En este sentido los protocolos de calidad que gestionan indicadores burocráticos sobre ella y no la calidad del contenido. En esta clase, una representación formal burocrática de la innovación se opone la de contenido de calidad o excelencia. Se percibe la representación formal burocrática apoyada por la elite y la alta dirección, así como un obstáculo a la orientación a la tarea o de excelencia.

Es como los temas de calidad, se está trabajando en gestionar la calidad y lo único que se está haciendo es **gestión administrativa de la evidencia** de calidad (...) de las evidencias **de resultados (...)** que nada dicen del producto final (...) **los protocolos a veces dificultan más que facilitan**. (...) desde el ámbito gerencial (...) puede ser una **construcción personal (...)** para dar justificación a determinadas medidas (...) inventamos ideologías (...) o formas de decir (...) gente que se adscribe a esa forma de entender (...) da soporte y ahí nos afianzamos (...) para sustentar ese castillo en el aire (...) ¿la calidad es importante en los procesos? Si. Toda la gestión administrativa que está conllevando para demostrar que es calidad, ahí es donde yo dudo (...) [P1]

En este caso el equilibrio se daría mediante la delegación, el crecimiento pos estrés auto y heteroregulado, la planificación y el juicio crítico. La evitación de las tareas administrativas, “que están ahogando a la ciencia en nuestro contexto”, se las busca delegar para poder desarrollar con mayor eficacia la tarea de investigador. Se enfatiza la importancia de ser crítico y aceptar los errores a la vez que ser flexible.

(...) a veces le huyo a (...) **responsabilidades** porque (...) conlleva **mayor trabajo administrativo (...)** me **distrae (...)** tanto (...) no me deja hacer lo que creo que sé hacer (...) delego (...) hay **personas que les encanta el tema de la gestión (...)**. (...) la **sistematicidad** que (...) aplico a las cosas (...) un **riesgo (...)** un **peligro (...)** ser **excesivamente riguroso** con lo que se hace al final **te puede dar problemas (...)** aprovecho mi **experiencia para flexibilizar ese hábito (...)** adquirido (...) una forma de trabajo (...) no sé si es la más adecuada (...) a mí me ha funcionado y con la que tengo un rendimiento (...) [alumnos] **aprenden** esa forma de trabajo (...) pero utilizarán también sus **propios recursos** y harán sus **propias aportaciones (...)**. Ser crítico puede ser un punto de apoyo para **hacer mejor las cosas (...)** **ampliar la gama de posibilidades (...)** un resultado negativo (...) obliga a **buscar una respuesta** de por qué ha sido negativo. En clínica (...) no les digo a las personas lo que está bien y lo que está mal (...) lo que es conveniente hoy puede que mañana no lo sea (...) el criterio de bien o mal es (...) moral [P1]

Tabla 6

Ejemplos de extractos de la clase 1: bloque 3

Nº	Concepto	PR	Extracto
(3)	<b>Innovación y emprendimiento</b>	1	(...) aprender el procedimiento y generar <b>matices diferenciales</b> (...) que <b>nos caracterizan a cada uno</b> (...) tenemos el mismo objetivo pragmático y llegamos a él (...) mi meta es el logro de algo que pueda ser significativo a nivel social intervención o lo que fuera [a3, a3] (...) vamos construyendo nuestras <b>realidades en función del conocimiento</b> que vamos teniendo en cada momento, a veces (...) lo exageramos (...) <b>imponemos una forma de actuación</b> que tampoco sabemos si es mejor o peor (...). Se tiene que proponer un módulo [de evaluación] (...) para saber si por diferenciación del otro (...) se está imponiendo <b>de una manera genérica</b> sin (...) una <b>evaluación concreta</b> (...) esa información puede estar ajustada en unos <b>contextos</b> , pero no en otros. (...) no estamos dando <b>tiempo a la experiencia</b> (...) que nos permita valorar si (...) lo que se está haciendo es <b>imponer un sistema</b> . <u>Con el tema del emprendimiento me resulta algo similar.</u> (...) <u>alguien desde (...) dice esto es lo que conviene</u> , y (...) lo que hay que hacer (...) fijo una estrategia (...) en el momento que viene impuesto desde una institución (...) queda (...) de <b>obligado cumplimiento</b> (...) una <b>quimera en la que basar todas nuestras ecuaciones</b> . No tengo tan claro que eso sea (...) oportuno. (...) <u>¿por qué necesitamos más empresarios? ¿Por qué necesitamos más personas que produzcan?</u> (...) <u>una ideología de mercado</u> (...) <b>generar una necesidad</b> que puede ser ficticia también. De dónde partimos y a dónde queremos llegar (...) <b>cuando viene por imposición no hay experimentación</b> . (...) <b>hay que evaluar para ver si es realmente efectiva</b> (...) <b>convencer</b> a los gobiernos de que necesitamos experimentación (...) <b>obtener la evidencia</b> (...) para decir si esto funciona o no funciona. (...) se generan necesidades y se busca <b>satisfacer</b> (...) de una manera continua (...). (...) no tengo tan claro que haya un <b>consenso</b> y un <b>pacto como una oportunidad</b> (...). [Continente] ya tenía una trayectoria (...) el gran <b>reto y su dificultad</b> (...) también es su <b>ganancia</b> , su <b>valor añadido</b> , que ante tanta <b>diversidad</b> se puede llevar a <b>aspectos comunes</b> , pero (...) no pueden ser por imposición [3, b3]. Creo que <u>cualquiera [sector] es susceptible [de poder innovar]</u> han cambiado tanto las cosas en los últimos 50 años (...) no se (...) lo que va a ocurrir en los próximos 25 (...) supongo que (...) el <b>desarrollo</b> va a ser tres veces más potente que en los últimos 50. (...) cada vez hay más <b>recursos y más procedimientos y el conocimiento</b> (...) generalizando más y eso (...) permite (...) <b>mayor construcción</b> . (...) no sé (...) el devenir futuro de todo ese conocimiento. (...) las <b>tecnologías</b> son tan (...) emergente tan <b>rápidas</b> (...) te permite <b>crecer a más velocidad</b> . (...) no sé (...) si eso contribuye a una mejor <b>calidad de la humanidad</b> (...). (...) <b>me preocupa</b> (...) somos <b>esclavos de la información, no del conocimiento</b> . (...) tenemos (...) definiciones de (...) filósofos y sabios (...) <b>no sabemos lo que es el hombre bueno</b> (...) ni (...) tenemos una noción o una aceptación personal de lo que significa (...). (...) a veces no sabemos ni lo que decimos. (...) espero que la gente se sacie. (...) tampoco creo que antes eran más felices que nosotros (...) era otra forma de presentarse <b>la felicidad</b> . (...) quizá la <b>simpleza, el no tener tanto alcance</b> , tanta necesidad conllevaba ya un tema de satisfacción, pero ahora la satisfacción también <b>se vive de otra manera</b> (...) distinta [c3]
	(a3) Innovación social (b3) Espíritu emprendedor Mayor y menor facilidad (c3) sectorial innovar		
		2	(...) hay un <b>discurso del emprendimiento</b> (...) es como el discurso <b>de la innovación</b> (...) el crear tu propia empresa el ser autónomo ser capaz e independiente el generar (...) <u>¿por qué el estado no está aportando las condiciones para que las cosas funcionen bien? ¿Por qué no puede ser una empresa pública la que genere el bien común? ¿por qué no se puede participar?</u> [3, b3]

They didn't know it was impossible so they did it

- 
- 9 La **innovación social** implica cambios hacia una cultura de cooperación y autonomía (...) liderazgo compartido y una orientación socio-económica al servicio de valores sociales. (...) construcción de conocimientos compartidos en torno al proyecto central de la organización. (...) cambios en la conducta de las personas hacia la cooperación (...) cambio en la cultura (...) autonomía, iniciativa, creatividad y responsabilidad (...) valores (...) como el trabajo en equipo y la cooperación en el plano de conocimientos, emociones y acciones. (...) un liderazgo compartido y ético, una gestión flexible del liderazgo. (...) desarrollo sostenible en (...) recursos humanos, económicos y ecológicos [a3, b3] (...) las organizaciones tienen que **actualizar su conocimiento** para lograr la **excelencia** en la ejecución de su **proyecto central** y **responder a las demandas cambiantes**. Esto es la **innovación continua, tecnológica, económica y social** [c3]
-

(...) a la demostración de (...) aquello en lo que se están apoyando todo el mundo no es correcto. (...) cuando colocamos resultados lo hacemos en función de la probabilidad de que sean adecuados o inadecuados y la probabilidad no es la realidad (...) es lo que se aproxima (...) el método científico está basado en eso (...) y hasta que otra teoría lo desmarque ajustaremos a esa. A veces el problema de la probabilidad no está tanto en los métodos estadísticos que utilizamos (...) a veces utilizamos mal los diseños, la configuración de lo que estamos buscando (...) podemos tener resultados estadísticos, pero eso no quiere decir que están bien las cosas (...) el pensar por qué se produce una determinada circunstancia (...) me obliga a diseñar mejor las cosas, a ser más rigurosos a la hora de controlar los efectos de otras posibles explicaciones alternativas [P1]

En esta clase, la innovación social es concebida como más amplia que la organizacional.

La innovación facilita el cambio cultural en las organizaciones. La **innovación social** se puede ampliar al sistema sociocultural para desarrollar una sociedad caracterizada por trabajar menos, consumir menos, producir menos pero mejor y cuidar más para vivir mejor. El modelo de crecimiento actual es inviable y la innovación social debe cambiarlo [P9]

El discurso del emprendimiento tendría un componente ideológico cultural de mercado (profesional 1). La lógica individual del empresario se opone a la pública del estado (profesional 2). Como veremos, la themata colectivismo institucional público eficaz y necesario versus el burocrático formal ineficaz; el individualismo vertical meritocrático y la competición versus el colectivismo horizontal de cooperación van a estructurar las entrevistas posteriores – que en esta clase solo se sugieren-. Una forma específica de ideología dominante se describe en esta entrevista: por un lado, un consenso formal que oculta la negociación de ideas y por otro, intereses opuestos que buscan evitar problemas más que resolverlos:

Cuando estuve desde el año (...) hasta el año (...) estuve en la comisión que gestó (...) el plan (...) había muchas comisiones todos los departamentos de gobierno y tal (...) la impresión final (...) había que sacar un documento para que lo aprobase el parlamento (...) acoges la idea (...) tratas es de apagar fuegos (...) **no es el consenso** (...) que no salga perjudicado (...) pero **se vende como un consenso** (...) puede que haya comisiones que generen cosas nuevas, pero muchas (...) generan (...) pactos para conducirnos (...) no tener más problemas de los que ya [existen], no porque (...) sea innovador o constructivo y sorprendentemente (...) **rompió con respecto a (...) la trayectoria entera, cambió el sistema** (...) fue más del equipo que estuvimos (...) dando caña (...) metimos un tema personal (...) [más] que consenso del gobierno (...). Soy crítico. (...) una meta loable o buena para el bien común no quiere decir (...) mejor, porque (...) no deja de ser una imposición de lo que (...) crees que es más conveniente. [P1]

(...) hay personas que les gusta estar en contextos en los que se les pide que generen nuevas soluciones o que haya cambios, contextos muy dinámicos donde no se sabe si vas a hacer 10 cosas o las vas a hacer más o menos iguales durante unos años (...) no hay creatividad e innovación si no hay cambios (...) si yo estoy todos los días (...) haciendo lo mismo (...) es porque las demandas siempre son las mismas (...) pero si hay nuevas demandas tengo que pensar en otras cosas (...) hay personas y ahora estoy hablando sobre los factores individuales, que también están ligados a los culturales (...) educación (...) [P10]

Tabla 7

Ejemplos de extractos de la clase 1: bloque 4

Nº	Concepto	PR	Extracto
(4)	<b>Cambios e incertidumbre</b>	1	<p>(...) el sistema de predicción es una de las bases de la ciencia y eso es un principio del método deductivo, a partir del conocimiento puedo deducir (...) anticiparme a lo que va a ocurrir y eso es bueno para la toma de decisiones. Pero <b>hay (...) ocasiones donde (...) el conocimiento todavía no ha llegado (...). Necesito acaparar evidencias para buscar cual es la situación común. (...) no puedo adelantarme al tiempo en un proceso inductivo (...). (...) no puedo imponer una situación de innovación en algo que requiere tiempo y de la información.</b> (...) cada sistema requiere un método diferente. (...) si estamos hablando de empresas y de mercado y de producción quizá estemos en otro nivel diferente [4] (...) el propio sistema (...) ha fagocitado de tal manera que (...) este <u>trabajador ha perdido su capacidad para defenderse y a veces el sindicato cubre esa posición.</u> (...) también es cierto que los propios sindicatos desde su gestación original en la historia <u>se han devaluado tanto</u> que ahora están en otro nivel (...) supongo que dependerá de cada sistema (...) el [persona de un país europeo] asume que el bien común es prioritario al personal. (...) dice a mí no me cuesta nada que el 50% de mi salario se vaya a impuestos, porque tengo una seguridad de que cuando lo necesite lo tengo y esa seguridad que hay en [país europeo] sobre el funcionamiento institucional no existe en [país europeo de la encuesta]. (...) son los sistemas totalmente diferentes (...) <b>necesitamos sindicatos</b> y en [otro país europeo] probablemente estén integrados en la toma de decisiones porque tienen esa conciencia. (...) <b>la cultura tarda mucho tiempo en cambiar.</b> (...) imponer lo que funciona en [país europeo señalado] ;aquí en [país europeo de la encuesta]? (...) puede ser un chiste (...) puede que no cuaje nunca. (...) <u>tenemos que cambiar nuestra conciencia,</u> tenemos que ser más permisivos, pero eso no se consigue (...) porque <u>siempre se lo atribuimos al vecino,</u> al menos en este país [4, a4, d4] (...) <u>puede ser que la innovación sea producto (...) del cambio (...) que el propio cambio esté produciendo la innovación.</u> (...) ;Cómo te beneficias de la información? Conociéndola, pero conocer la información es filtrarla también (...) las propias destrezas, la propia formación (...) <b>la innovación que se está imponiendo ahora, conllevará un cambio en la forma de los procesos</b> (...) <u>creo que lo que hacemos es adaptarnos a las circunstancias, ir aprendiendo con cada paso. No creo que nadie esté preparado para decirnos como hay que afrontar la innovación, sino que la propia innovación nos obliga</u> (...), <u>no creo que haya ninguna mente lúcida que nos dé la clave,</u> sino el propio <u>ensayo y error</u> nos va a llegar a decir <u>cuál es la forma más operativa</u> (...) [4, b4] (...) tengo la sensación de que forman parte del cambio ;<b>antes no había grupos de trabajo? ;antes no había organizaciones?</b> Quizá lo que había (...) era otro sistema organizacional y otro funcionamiento de los equipos de trabajo (...). Lo que está cambiando es la forma de actuación de la estructura empresarial o del grupo de trabajo (...) inherente al propio proceso. Cambian las formas, pero no las estructuras (...) quiero decir que el grupo de trabajo contribuye al cambio o el propio cambio contribuye al grupo de trabajo. (...) habrá grupos que se sientan bien con la forma tradicional de funcionamiento y mantendrán (...) esa forma de trabajo porque les es rentable (...) eficiente (...) otros cambiarán por necesidad (...) ahí supongo que dependerá del área de mercado que estamos trabajando o el área de actuación. (...) quizá en algunas cosas estemos obligados a cambiar continuamente mientras que en otras igual hay que ser más pausados [c4]. <u>El azar sonríe a las mentes preparadas</u> (...) una mente que está más afin a una idea determinada, actividad o desarrollo. (...) <u>una persona que es muy experta al final llega a tantos matices</u> que realmente disfruta el vino. (...) a veces lo que tenemos que tener son <b>personas diferentes que miren de forma diferente y las diferentes perspectivas</b> (...) llegarán a <b>entender lo que verdaderamente está detrás</b> (...) información de sistemas de gestión respecto a los sistemas de trabajo son formas diferentes de ver la casa. ;<b>Qué es lo importante?</b> (...) la empresa</p>
(a4)	Beneficio cambio y la		
(b4)	incertidumbre		
(c4)	Equipos de trabajo e innovación		
(d4)	Organizaciones que cambian el entorno		



---

o la construcción de la empresa o el desarrollo de la empresa, todo el conjunto. Que lo vean de manera diferente es parte de ese trabajo. (...) tengo un arsenal terapéutico y tengo que manejarme con toda esa diversidad para tratar de ofrecer lo que la gente necesita y **¿qué necesitan?** Conocer cuáles son las técnicas que tengo que aplicar y conocer cuáles son los perfiles de las personas para elegir el tratamiento más adecuado y cuando tengo esa gama es cuando puedo encajar las cosas y dar más o acertar más. Si yo solo soy experto en una determinada intervención terapéutica, sólo podré tratar a un tipo de personas, el resto se me escapan. Para mí ¿innovar qué es? Recoger todos estos matices, eso sería innovar para mí [d4]

- 9 El modelo de crecimiento actual es inviable y la innovación social debe cambiarlo (...). (...) la **formación de un equipo** basado en la **confianza**, la **planificación**, **compartir creencias** y **utilizar el conocimiento distribuido**, la **eficacia colectiva**, basada en el **compromiso con el equipo** y la **adaptación al entorno** (...) el **aprendizaje grupal**, aunque también es esencial el **compromiso de la organización con la innovación** y un **formador que facilite los procesos** [a4, b4, c4] (...) equipos de mejora<sup>60</sup> (...) liderazgo jerárquico, focalizar la atención en los procesos (...) buscaban mejorar la calidad de los resultados de la organización (...) no de las personas. Se desarrollaron en los 80-90 vinculados los modelos de calidad como el EFQM. Hacia finales de los 90 emergen los **equipos de innovación**, que tiene como característica el **liderazgo compartido** (centrado en la participación de **toma de decisiones y la solución de problema del equipo**), el **aprendizaje basado en la solución de problemas** y la **cooperación entre diferentes** [c4]. La innovación facilita el cambio cultural en las organizaciones. (...) los **equipos de innovación** son **instrumentos de cambio organizacional**. Su **implementación exitosa puede ayudar a que haya coherencia entre valores proclamados y practicados**, que se desarrolle una **cultura de evaluación** (no de control, sino **que de ayuda a mejorar el rendimiento**) (...) **cultura** (...) basada en las **plataformas digitales** (...) **que apoye la capacidad de trascendencia de persona, de lograr sus objetivos ayudando al resto del equipo** a lograr los suyos. La trascendencia caracteriza a los **grandes educadores** y a las **personas con madurez personal**. En algunas (...) se limita al **grupo más próximo**, mientras que en otras se extiende (...) **más amplio e inclusive a la humanidad** [d4]

---

<sup>60</sup> P.e., Ayestarán, 2010; Jaca, Viles, Mateos, Santos & Tanco, 2012

Dentro del bloque 4 (tabla 7) aparecen el tema de la investigación, el alumnado y el profesorado como representaciones polémicas en torno al tema de las competencias formales que se oponen al contenido de conocimiento. La imposición del llamado Plan de Bolonia<sup>61</sup>, ha generado discusión y polémica. Al entusiasmo pedagógico innovador de las elites europeas se contraponen el escepticismo. El profesional claramente representa al sistema de competencias como una constrictión obligada de evaluarlas y gestionar información para la administración. Esto obstaculizaría la docencia e investigación. Estos sistemas “orwellianos” estarían eliminando la individuación y el desarrollo personal. Más adelante se verá que estos sistemas de evaluación protocolizada de la gestión en la empresa y la educación se conciben como obstáculos a la creatividad e innovación. Burocratización, homogeneización y control formal se opondrían a conocimiento creativo e individuación. Recordemos que en la RS emergente de la creatividad “artística” la libertad y espontaneidad se consideraban requisitos de la creatividad (Baas et al., 2015; Ritter & Rietzchel, 2017). Estas creencias son compartidas tanto en esta como en la siguiente clase por un grupo importante de profesionales expertos.

*(...) se supone que ese aprendizaje se ha tenido que hacer antes de Bachiller y que llegan (...) sabiendo (...). (...) lo que haces es dotarles de contenido para (...) porque es un sistema más especializado. (...) entre los sistemas que tenemos nos obliga a enseñarles (...) porque es un objetivo de la calidad de manera que tú ya no estás para el conocimiento especializado de tu área, sino para enseñar competencias, herramientas, pequeños detalles que van más allá de lo que es la formación en [este nivel] (...) operativamente son muy diestros en todo lo que son las redes sociales o los instrumentos de difusión y de información (...) manejan información a manta pero escaso conocimiento (...) no saben relacionarla [la información] con otro objeto. (...) se les llena la boca con el tema de las competencias y estamos trabajando en evaluar las competencias y nos estamos olvidando (...) [del conocimiento]. (...) muchas veces es el sistema, la imposición (...) obliga a hacer determinados procedimientos que al final es el decremento del conocimiento (...) pasamos más tiempo delante del ordenador poniendo y aplicando pruebas administrativas que preparando nuestras clases. (...) el profesor se convierte en un gestor (...) de información que es (...) para la (...) administración. (...) **la competencia docente, el saber del profesor (...) se pierde** en una tarea (...) el sistema te está imponiendo (...). (...) **entiendo que mi tarea como investigador es centrarme en la investigación, no en procesos administrativos.** (...) la libre cátedra tiene un sentido (...) un profesor (...) es un potencial (...) un diamante al que (...) la empresa (...) tiene que pulir (...) tienes que dejar que muestre sus aristas, si le invalidas, no deja de ser un cristal. (...) el sistema obliga a los profesores a seguir unos conductos (...) y si no te ajustas a ese procedimiento (...) vas mal o lo estás haciendo mal y la cuestión es que hay gente que se lo cree (...) se convierten en una reafirmación del propio sistema (...) Creo que (...) **los nuevos sistemas están acabando con (...) el crecimiento personal** y transmisión de esos conocimientos **para generar un sistema más automatizado más uniforme** [P1]*

Las organizaciones podrían contribuir al cambio y a la mejora ya no solo del ámbito en que están insertas, sino en la mejora de la sociedad orientada a una sociedad más

---

<sup>61</sup> que enfatiza un conjunto de habilidades, destrezas y actitudes formales más que objetivos de conocimiento

sostenible. En este marco les fue preguntado a los profesionales ¿si no innovas desapareces? A continuación, se señala la respuesta de uno de los profesionales quien niega la máxima innovar o morir, así como que la innovación es siempre fuente de mejora:

*(...) creo que (...) **una falacia**, es mentira en algunos casos [el discurso de que si no innovas desapareces]. Hay **productos artesanales** que van a seguir siendo de elección antes que el artificial (...). Evidentemente China te puede desbancar porque hace productos baratos (...) pero si lo que necesito es el cenicero que hace Fermín, iré donde (...) a buscar el cenicero, me da igual el que hay en China. Todo **depende de la necesidad que estamos generando**. Si yo (...) **situación utilitaria** (...) quiero (...) un recipiente para dejar ceniza me vale igual el chino, pero si lo quiero para otra cosa (...). Ahora cualquier máquina puede hacer arte (...) pero ¿tú qué quieres tener? (...) entonces ¿qué voy a buscar? (...) **hay producciones en las que la innovación me dice poco**. (...) claro, **si la sociedad cambia y cambian las necesidades**, por eso quizá sea **necesario innovar** (...) al final estamos construyendo algo que es artificial, que es ficticio (...) **si nos imponen** (...) habrá que innovar (...) **eso no quiere decir que sea mejor**, (...) **más rápido** (...) **más funcional** o lo que quieras, **pero no mejor** [P1]*

Los equipos de trabajo e innovación podrían ayudar al cambio organizacional en la medida que haya coherencia entre expectativas y prácticas, así como valores de trascendencia del yo. Para finalizar esta clase señalar que el profesional 1 está presente en menor medida en las clases 4 y 5, el profesional 4 en mayor medida en la clase 2, el profesional 9 también está presente (aunque en menor medida) en la clase 2. El resto de los profesionales presentes en menor medida en la clase 1 aparecen en mayor medida en otras clases. En las clases tres y cuatro las representaciones polémicas que reflejan actitudes opuestas sobre creatividad e innovación individual y emprendizaje privado versus colectivo aparecerán aún más claramente que en esta clase.

## Clase 2

Algunos de los fragmentos de esta clase son:

*(...) el desafío, la **creatividad** del “pensamiento complejo” es una necesidad de las características del contexto actual que tiene que ver con: los mayores niveles de complementariedad; con una mayor contextualización en el análisis de las realidades; y (...) el cambio de paradigma (...) con mayores niveles del afrontamiento y del manejo de la incertidumbre [P 6]. Un buen clima organizacional se asocia (...) a la **innovación, porque habla de grupos cohesionados, de consenso en los trabajos en equipo** (...) y **eso sumado a un liderazgo de características innovadoras** va (...) a lograr que esa cultura, tienda a desarrollar la innovación entre sus integrantes [P5]. (...) las competencias socio-emocionales son muy importantes para el desarrollo de las competencias profesionales (...). las características del trabajo impactan de manera inmediata en la motivación y la capacidad y seguridad que tengo de desarrollar bien una tarea y un trabajo. (...) si consigues percibir de manera más clara que **el contexto es fundamental para** (...) **animar o hacer emerger algunas variables** (...) **como las motivacionales, que están ahí, emociones** (...) [P 18]. La creatividad incide en todos esos niveles desde el individuo hasta la sociedad (...) es ese camino inseparable que te lleva a la innovación [P 15]. La innovación en las **organizaciones se basa en la transparencia y la confianza organizacional**. La transparencia es la facilidad que da la organización para acceder a la información acumulada sobre sí misma y al conocimiento organizacional. También se caracterizan por la corresponsabilidad y cooperación, por el aprendizaje basado en la solución de problemas – como valores de la organización, no de las personas- (...) se apoya en plataformas digitales (...) [P9]. La creatividad y la innovación son procesos **relacionales** (...) de interacciones, no solo a nivel cognitivo o individual [P 16].*

Esta clase contiene las unidades textuales de 15 expertos, 8 de los cuales también estaban en la clase 1 (siete con una presencia menor) (tablas 2 y 3). Esta clase enfatiza la creatividad e innovación, los procesos relacionales y emocionales de estas. Los profesionales presentes pertenecen principalmente al área de psicología social, organizacional, sociología, pedagogía, administración. Desarrollan su labor en el ámbito público (instituciones) y en el privado en diversos países. Residen principalmente en Argentina (5 y 6), Brasil (13, 18), Chile (19<sup>+</sup>), España (2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 17), Inglaterra (16) y México (15), aunque algunos se han formado (6) o desarrollado parte de su labor en estos u otros países (p.e., 2, 4, 13), EEUU (10) (para mayor detalle ver anexo 1, capítulo 6, p. 105). Esta es la clase que está caracterizada por más unidades textuales. En referencia a las otras clases, las palabras país y sindicato no aparecen en ella (tabla 2). La clase dos muestra claramente una perspectiva interaccionista (p.e., Amabile, 2013; Woodman et al., 1993), donde los factores favorables a la creatividad e innovación organizacional tienen la mayor relevancia desde una perspectiva crítica. Esto es, se resalta la importancia de los diferentes contextos, así como de la interacción para la creatividad e innovación. También se hace referencia a la metodología desde un punto de vista conceptual y procedimental (en menor medida que en la clase 1), pero sobre todo actitudinal. Los extractos del experto 9 se recogieron en la clase 1 y en menor medida los de los expertos 2, 4 y 18. Los extractos de los jueces 3 y 11 se recogerán en mayor medida en la clase 4.

#### *Variables pasivas presentes y ausentes en la clase 2*

Específicamente esta clase se ancla en el género femenino, en las personas menores de 50 años, en el continente americano (Argentina, Brasil, Chile y México), en el ámbito público, en personas con experiencia en psicología organizacional y sin experiencia en consultoría. Se presentan como ausentes en esta clase el género masculino, el continente europeo, el ámbito mixto (en parte público y en parte privado) y experiencias diferentes a la psicología social y organizacional.

#### *Núcleo central de la clase 2: una visión abierta al mundo.*

Recordemos que esta clase está representada por expertos residiendo en Latinoamérica (5) y por profesionales nacidos y en parte formados allí (3). Hasta aquí

tenemos más del 50% de la clase. Al menos ocho (8) profesionales de esta clase tienen conocimiento y experiencia académica y/o laboral en al menos algunos de los países del continente americano, a la vez que europeos (donde se incluye España). Entre dos y cuatro de estos profesionales tienen conocimiento y experiencia laboral (distintos tipos de colaboraciones) en al menos cuatro de los cinco continentes (según Naciones Unidas: África, América, Asia, Europa y Oceanía). Y al menos alguno también en Asia. Sus experiencias abarcan tanto el ámbito público como el privado y el militar. A su vez están tanto en el ámbito académico como en el de la consultoría. Sus experiencias incluyen la formación, la intervención y la investigación (tanto cualitativa como cuantitativa). Y todos tienen más de 10 años de experiencia laboral. Más del 70% de esta clase se ha dedicado en algún momento de su profesión a estudiar de alguna forma la creatividad y en menor medida la innovación. Al momento de la entrevista entre el 50% y 65% se dedicaba de alguna manera a una de ellas o a ambas.

En esta clase aparecen un conjunto de representaciones emergentes que coexisten sin polemizar, sobre la creatividad e innovación (tabla 8). La creatividad es concebida por algunos profesionales como un rasgo personal, también como un proceso cognitivo, como una solución alternativa a lo existente, en este sentido se vincula al rasgo del ingenio<sup>62</sup> [P6, 13, 18]. Como sucedía en la clase anterior una representación de la creatividad la señala como respuesta a la detección de un problema o una diferencia entre lo que existe y un mejor estado de las cosas [P19]. Lejos de existir un consenso de que la creatividad sea un proceso esencialmente individual, la creatividad e innovación son concebidas en contexto militar como una norma organizacional necesaria para la evolución y adaptación de las instituciones [P5]. La creatividad también es concebida como un requisito -antesala- y/o relacionada con la innovación. Y esta última conceptualizada como generación de ideas y aplicabilidad de las mismas [P2, 10, 15, 16].

A esta creencia se agregan los conceptos cambio y planificación [P12]. Como sucedía en la clase anterior una representación de la creatividad psicológica coexiste con aspectos contextuales. Uno de los profesionales plantea *¿acaso la creatividad y la innovación son como un chicle que empiezas a estirar a estirar y entra cualquiera?* [P. 11] haciendo referencia a la necesidad de una conceptualización rigurosa de los

---

<sup>62</sup> Mc.Craw, 2007

constructos. La innovación es concebida por otros profesionales como la aplicación de ideas novedosas para responder a la diferencia entre el estado actual y un estado posible [P19]. También se conceptualizaría como creatividad aplicada más allá de lo estándar [P10, 18]. La innovación implicaría tener en cuenta el mercado (donde se materializarían las ideas), además de reglamentaciones y normatividad respecto a la propiedad intelectual. Concretamente se menciona el porcentaje de novedad que debe tener un producto para ser calificado como innovador legalmente en un determinado contexto. Por otra parte, se menciona que las empresas hacen innovación sin saberlo (o sin utilizar la etiqueta innovación) como parte normativa de una cultura empresarial [P.15]. Otros afirman que la innovación no siempre es parte de un proceso compartido con la creatividad [P18]. Recordemos que esto último también era señalado en la clase anterior [P4]. Es decir, habría un proceso creativo que podría estar realizado en otro contexto de producción [P18]

En esta clase la creatividad e innovación en las organizaciones hacen referencia a las áreas, ámbitos, estatus e I+D. La innovación se considera parte esencial del trabajo académico, aunque este también requiere aplicar metodologías conservadoras [P10] [tabla 10]. La innovación se traduce en la necesidad de publicar (P10, 16) lo que paradójicamente puede ser contradictorio con la innovación y creatividad. Es decir, estar focalizado en obtener recursos, gestionarlos y lograr publicaciones de alto impacto, pueden convertirse en obstáculos a la creatividad e innovación, eliminar la posibilidad del “vagabundeo intelectual” (P2) y generar máquinas de publicar y ganar proyectos (P10,16).

Continúa después de la tabla...

Tabla 8

Ejemplos de extractos de la clase 2: bloque 1

Nº	Concepto	PR	Extracto
(i)	<b>RS creatividad e innovación</b>	2	(...) <b>creatividad</b> es la <b>generación de ideas o prácticas nuevas</b> que sirvan <b>para resolver</b> mejor un problema o para tener un <b>rendimiento</b> en algo (...). <b>Innovación</b> es la <b>aplicación práctica</b> [de las ideas]. (...) en el <b>ámbito de la salud mental</b> , <b>creatividad</b> (...) tiene que ver con la <b>capacidad de generar formas novedosas ante problemas que (...) no te (...) habían formado</b> (...) para [resolverlos]. (...) la <b>creatividad en el ámbito de la educación superior</b> (...) hay una parte (...) casi como clásica de la academia. Que la <b>creatividad es buscar problemas nuevos, respuestas nuevas, interrogantes nuevos</b> . (...) esa actividad de <b>vagabundear intelectualmente para crear cosas nuevas hace parte de la academia</b> . (...) o <b>hacia</b> porque ahora <b>se ha restringido mucho y se insiste (...) en una actividad más orientada a la producción</b> (...) de textos y una actividad mucho más normada de la enseñanza (...) en ese sentido la <b>creatividad</b> ha sido más bien <b>mermada</b> (...) [a1] (...) fundamentalmente como <b>creatividad intelectual en las áreas de investigación</b> y también como una forma de <b>hacer cosas distintas para motivar a los alumnos</b> (...) <b>creatividad</b> en el sentido de <b>buscar áreas de intereses intelectuales de problemáticas sociales, de problemáticas científica</b> (...). (...) como una <b>búsqueda de nuevas preguntas y nuevas respuestas a problemas científicos y sociales</b> [a1, c1] (...) <b>creo que (...) se valora mucho socialmente</b> (...) [b1]
(a1)	General		
	Específico		
(b1)	Valor social		
(c1)	Contextual propio		
(d1)	Contextual ajeno		
5			Tanto <b>creatividad</b> como <b>innovación</b> (...) es necesario que las <b>organizaciones promuevan y desarrollen</b> entre sus integrantes (...) es lo que <b>genera</b> después <b>iniciativas que conducen a la generación de conocimiento</b> (...) a <b>transformaciones culturales en procesos</b> (...) por el que obligatoriamente deben pasar las organizaciones a través de los años y <b>en función de los distintos ciclos</b> políticos, económicos. (...) si no se tiene <b>innovación y creatividad</b> en las organizaciones difícilmente puede <b>atravesarse o lograrse</b> [a1] <b>Innovación</b> <b>creo que es un valor social</b> y que (...) <b>aquellas sociedades o culturas que logran desarrollar la creatividad e innovación</b> en sus distintos ámbitos (...) son <b>organizaciones o países (...) desarrollados o en vías de desarrollo</b> . Aquellas que no lo tienen difícilmente van a <b>lograr esa categoría</b> [b1]
6			(...) la <b>creatividad</b> tiene que ver con <b>salir de la linealidad</b> . (...) lo no lineal (...) el pensamiento inductivo, (...) <b>animarse a tomar atajos</b> a <b>enfrentar nuevas soluciones para</b> [resolver] <b>los [nuestros] problemas</b> . (...) la <b>creatividad</b> viene directamente asociada al ingenio. La <b>creatividad</b> y el <b>ingenio</b> tienen que ver con tener <b>capacidades para manejar y afrontar de manera adecuada y eficaz los contextos actuales que se caracterizan por mayores niveles de incertidumbre</b> [a1] (...) <b>en tanto valor social</b> (...) lo asociaría con la <b>competencia social</b> . (...) estamos viviendo en un contexto, en una etapa, donde la <b>innovación</b> y la <b>capacidad de cambio</b> [pasó a ser] una <b>competencia social</b> . (...) <b>para ser competente socialmente hay que tener una capacidad de innovación y de cambio</b> . (...) <b>el ámbito, lo situacional marca la competencia social</b> [b1]
10			(...) <b>son dos conceptos muy relacionados</b> (...) <b>creatividad</b> (...) tiene quizás una connotación <b>menos aplicada que innovación</b> . (...) la <b>creatividad</b> sería <b>juntar conceptos que nunca se han juntado antes</b> y la <b>innovación</b> es cuando (...) <b>conceptos te implican moverte hacia adelante</b> y <b>dejar territorios ya explorados</b> y <b>hacer cosas nuevas</b> . <b>Innovación</b> sería (...) cuando <b>aplicas la creatividad</b> en un contexto en el que se <b>tira para adelante</b> (...) <b>incluye algo nuevo, no necesariamente sorprendente</b> (...) la <b>innovación es un contexto</b> ya que tiene también <b>aplicaciones y usos que van más allá de los estándar</b> [a1] (...) la <b>organización</b> en la que (...) <b>trabajo es extremadamente grande</b> (...) hay una <b>variedad de profesionales</b> (...) existiría la <b>conveniencia o la necesidad de definir la innovación en función de los ámbitos concretos de trabajo y las características de esas tareas</b> (...) hablando de <b>innovación en el ámbito de la investigación</b> sería una, hablar de la <b>innovación en el ámbito de la docencia</b> sería otra (...) la <b>finalidad</b> de nuestras tareas o de nuestras labores son <b>distintas</b> aunque todos en conjunto tendríamos que <b>trabajar por un mismo objetivo o fin</b> [c1, d1] [El ámbito académico] <b>no se mueve tan rápido como el mundo de la empresa</b> (...) donde hay un <b>mercado</b> y un <b>capitalismo</b> que pide, que <b>demand</b> cosas nuevas y <b>nuevos productos y nuevas ideas</b> porque <b>eso vende</b> [c1, d1] (...) es un <b>valor social</b> pero no existe (...) por sí solo, es decir (...) la <b>innovación</b> por sí (...) no es un <b>valor social</b> (...) <b>para objetivo social y mejora de la sociedad</b> sí (...) siempre que sea una <b>solución a problemas sociales y a retos</b>

**sociales (...)** así como podemos hablar de la bondad como un valor social, la innovación es un valor social, sí, pero **contextualizado en unos objetivos claros (...)** [b2]

- 11 (...)  
 el tema fundamental (...) es que **innovación y creatividad (...)** se refieren a ideas (...) desde el momento que (...) son intangibles cualquiera entra dentro de ese paquete (...) cualquier cosa no puede ser, no tiene **valor (...)** por eso la innovación, la creatividad a su vez están asociados con lo que económicamente se llama el **valor añadido (...)** está en esos departamentos que producen **beneficios, recursos (...)** no en la utilización de un nuevo producto de limpieza [a1]
- 12 (...)  
 la creatividad tiene más que ver con las ideas y la innovación tendría que ver más con lo que es la **aplicación de las ideas**, y los **cambios que se generan**, innovar es **hacer**, en una organización sería (...) **generar cambios (...)** de una manera pensada (...) quizá a partir de una idea creativa (...) **la innovación conlleva cambios [a1, d1]** (...) podría ser un valor social (...) si lo revierte completamente en las condiciones o en la **calidad de vida de la sociedad** o de **colectivos sociales [b2]**
- 13 (...)  
 creo que la creatividad es **algo innato** de la persona (...) tiene mucho que ver con la **espontaneidad (...)** [a1] (...) si porque en realidad **la innovación existe para dar respuestas a las demandas de la sociedad**. No hay como hacer (...) producto, si la sociedad no necesita de esa innovación (...) si el mercado necesita de algo (...) **si no se innova (...)** la empresa deja de ganar dinero (...) porque no hay demanda (...) la innovación en realidad es (...) crear una demanda (...) estudiar las tendencias de la sociedad (...) y crear una necesidad de algo que no había. [Da el ejemplo de la creación de la maquinilla de afeitar] (...) una demanda entre una sociedad de algo que ella no necesitaba. (...) la innovación tiene dos caras (...) la del empresario (...) la cara financiera de crear una demanda para que tu vendas un producto (...) y (...) la cara de observar lo que está obsoleto en la sociedad e innovar para que se mejore (...) [b2]
- 15 (...)  
**creatividad es el camino a la innovación** (...) el preámbulo (...) el paso anterior (...) y necesario también. (...) la creatividad y la innovación son **conceptos que se conjugan** (...) que van de la mano (...). La creatividad es esa **capacidad (...)** cuando se habla de (...) **creatividad individual [es] generar nuevas ideas (...)** para **enriquecer procesos, productos, proyectos (...)** **conceptos de tipo social que favorezcan (...)**. La creatividad **incide en todos esos niveles desde el individuo hasta la sociedad (...)**. (...) la creatividad (...) es ese camino inseparable que te lleva a la innovación. (...) [la creatividad] **tiene componentes muy bien determinados (...)** **el pensamiento o habilidad de pensamiento creativo, la expertise o los recursos que tenga el individuo para manejarlo o la empresa (...)** y la **motivación. (...)** **la innovación (...)** es como la **materialización de las ideas (...)** susceptibles de **llegar al mercado. (...)** no nada más que se haga algo nuevo (...). (...) la innovación **social (...)** **debe tener impacto (...)** o **que favorezca la innovación en la sociedad**. Son productos, procesos, servicios que traen cierto porcentaje de **originalidad (...)**. (...) a veces se piensa que la innovación es (...) únicamente cuando el producto es totalmente nuevo (...) las **reglamentaciones la normatividad relacionada a la propiedad intelectual o a patentar** pues te **marca (...)** un **porcentaje** muy definido (...) el promedio es como un **30% de novedad real, tangible que tenga un producto, proceso o un servicio (...)** **te permite hablar de que es (...)** **innovador [a1]** (...) en las empresas donde (...) participo (...) por **proyectos de investigación o (...)** **asesorías (...)**. Detecto (...) que las **maquiladoras de cuarta generación que son alrededor de 10, tienen centros de investigación o centros técnicos o centros de innovación (...)** esta parte de la innovación, de la creatividad (...) es como el **ADN del trabajo que realizan (...)**. En muchos sentidos (...) la maquiladora es un **trabajo muy rutinario porque se rige a normatividades de calidad muy fuertes (...)** hay cosas que debes hacer bajo procesos y procedimientos muy concretos (...) pero al mismo tiempo es un **trabajo muy retador porque son proyectos y (...)** **mejora (...)** En las **empresas (...)** ellos trabajan mucho sobre lo que (...) llaman **mejora continua** que desde el concepto de **innovación es (...)** **incremental. (...)** no le llaman [así] (...) ni siquiera la consideran innovación. (...) se instaló en la **cultura de empresa** que tienen ese tipo de actividades (...) para ellos es una **obligación** estarlo haciendo [a1, c1, d1] (...) **convencida de que las cuestiones de la creatividad e innovación no están disociadas de la cuestión social (...)** desde la individual hasta la social [b1]
- 16 **Creatividad es desarrollar ideas nuevas e innovación es implementarlas [a1]** Se está convirtiendo (...) sobre todo un **valor organizacional**, sobre todo ahora que hay un **discurso** sobre la innovación. Existe una **narrativa a nivel social en la que se nos está**



---

**vendiendo el concepto de que si una empresa no es innovadora no sobrevive [b2] (...) creatividad** siguiendo a Amabile (creating thinking), **innovación más procesual**, como implementar una idea creativa, idea, producto...más de proceso. (...) es como tener **empleados creativos, no tanto (...) innovadores, organizaciones innovadoras.** (...) [en su organización] se potencia la creatividad y la innovación, se habla de [que] **nuestro trabajo en realidad es sacar artículos en revistas top, creativos e innovadores [c1]**

---

- 18 La creatividad un proceso psicológico (...) es (...) algo que pasa (...) **manejo de un pensamiento (...) asociación de las ideas**, es una cosa más **cognitiva** (...) hay un producto de la creatividad. (...) **se asemeja más (...)** [a] **la innovación** (...) creo que uno es **un proceso psicológico con manifestaciones específicas** (...) puedo (...) estimular la creatividad en la presencia de otras personas y por eso forma parte del proceso creativo, pero es algo que se manifiesta por un proceso psicológico. (...) **no siempre (...) la innovación es producto de la creatividad** (...) la innovación **puede ser solamente la incorporación de una metodología** (...) hay un proceso creativo (...) pero no está necesariamente en ese nivel de una organización (...) la **innovación** es distinta. (...) es más **un producto**, tiene que tener una cosa más **objetiva**. (...) no se mide (...) solo por la **novedad** (...) hace cosas que no son novedosas (...) pero son **nuevas en un contexto específico**. (...) hay una diferencia entre **innovación tecnológica y no tecnológica**, algunas innovaciones (...) [están] más relacionadas a gestión (...) de los procesos internos y (...) tiene una consecuencia (...) para los productos y los servicios que esta empresa ofrece al mercado de trabajo. (...) hay otra cosa que es más específica (...) la **calidad** (...) del carácter novedoso de los servicios (...) de la entrega que se hace a los productos (...) [a1] La innovación casi uno diría que **debiera ser un valor social** (...) **porque va directamente orientada a llenar el espacio que hay entre la situación actual y la y la situación que se desea** (...) eso debiera tener por una parte (...) **un logro que haga que algo de la vida se mejore** (p.e., la creación de un medicamento) y por otro (...) debiera tener una finalidad social (...) **porque no se puede permitir que haya muchos que se involucren en un proceso innovador [b2]** (...) **el área de salud consigue formar más una integración** (...) la gente no se puede concebir sin salud (...) la psicología organizacional del trabajo no es así (...) no es un área que la gente de psicología valora (...) porque cree que se dedica a la productividad (...) que no es la misión de la psicología (...) somos pocos (...) no es un área muy representativa (...) cuatro de [casi cuarenta] (...) es **una lucha** (...) **un poco complicada** (...) de la **demarcación y devaluación de algunas sub áreas** (...) **en comparación con otras que son valoradas que tienen más estatus social** (...) **incluso entre [los profesionales del área y los estudiantes de esas carreras] [c1, d1]**
- 19 (...) el concepto de creatividad lo vinculo a la **producción de ideas** (...) que se genera **a partir de** alguna brecha que se ha descubierto **entre un estado actual** (...) y **un estado ideal** (...) por lo cual hay alguna inquietud (...) para poder (...) ocupar ese espacio. (...) puede ser (...) **individual o grupal** no hay diferencia en eso. (...) **ejercicio** o (...) **puesta en práctica** de (...) ideas [generadas en un proceso anterior] (...) [la **creatividad** y la **innovación**] **se vinculan entre sí** (...). [La brecha puede llenarse con] un producto, un cambio, un proceso, nuevo [a1] (...) nadie (...) más bien **una institución de la cual uno espera que la gente vaya y se apegue a las normas y no vaya a intentar producir cambios en ellas** (...) eso es la expectativa (...) **hay muchas tensiones** (...) **no me acuerdo de ninguna empresa en la cual se estimen** (...) **ser los más innovadores del mundo y en realidad no lo son en nada** (...) **esa percepción** (...) **de tener muchos sujetos altamente creativos tiene** (...) **que ver con las relaciones que se producen finalmente** (...) se correlacionan (...) con las percepciones (...) hay un hecho importante (...) no le puedo pedir a un colegio militar que se movlice en términos de crear actividades de innovación igual que una agencia de publicidad (...) pero **es probable que haya** (...) **agencias de publicidad que marchan como un colegio militar y copien** (...) tenemos un dicho en [un país de Sudamérica] [El país] es la copia feliz del edén (...) siempre he dicho que **me gustaría que fuésemos** (...) el original de una parte del purgatorio (...) expectativas (...) funcionan. (...) **hace muchos años** (...) **uno esperaría una mayor correlación** (...) **entre la creatividad de las personas y los resultados** (...) la creación era más individual, hasta uno podía decir quién inventó la ampollita (...) **hoy en día saber quién inventó el clip es imposible, son equipos de trabajo [c1, d1]**
-

Estas representaciones que muestran la tensión entre “la jaula de hierro” de la burocracia y la libertad de cátedra e investigación, se anclan en una oposición entre el individualismo creativo post-materialistas con la competitividad y alta productividad forzada por los planes de la burocracia estatal. El concepto Weberiano de “jaula de hierro” se refiere al aumento de la racionalización de la vida social, basada en un sistema basado en la eficiencia, el control y el cálculo racional. La burocratización del orden social desencanta la realidad y provoca “la noche polar de helada oscuridad” (Macionis & Plummer, 2011). La necesidad institucional de innovación puede provocar paradójicamente un estancamiento de la creatividad e inclusive erosionarla. En esta clase también existe acuerdo entre los expertos sobre que la **innovación es un valor social**, aunque con algunos matices (ver tabla 8). La innovación **es un valor social**, primero **porque implica una mejora en la calidad de vida e involucra a otros** y segundo **porque se vincula al progreso y al desarrollo social**. Fue señalado que **se vincula a la competencia social y al poder adaptarse a la competición y necesidades del mercado**. A su vez, que **está adquiriendo la dimensión de valor organizacional**.

*Creo que lo es (...) porque la innovación (...) es valorada (...) en la **competencia que se da entre organizaciones**. (...) se hace porque es **una cosa importante que puede cambiar procesos**, que puede cambiar la **calidad de los servicios**, de los **productos**, es un valor, **la tecnología** es un valor (...) los **cambios** que tienen (...) consecuencias que redunde en **algo bueno para la sociedad, para la economía, para la formación profesional**. Por ejemplo, la educación a distancia es un valor (...) cambia completamente la comunicación (...) la rompe con espacios [propios] se puede [decidir] tener un espacio específico para la formación profesional. (...) un valor (...) porque **cambia las relaciones que podemos establecer en la sociedad** (...) se puede pensar en **cambios** por ejemplo en la **política ambiental**, la (...) **económica**, (...) en la calidad de un **manejo de procesos**. (...) en la actualidad (...) la **innovación** (...) es quien **posibilita**, quien **viabiliza** (...) esas **ganancias sociales**, por ejemplo, la **transparencia política** (...) la **tecnología** (...) la innovación es capaz de cambiar eso (...) la gente tiene **acceso** a los presupuestos, la prestación de cuentas (...) eso (...) **empodera a la sociedad** (...) eso es fruto de la innovación y la tecnología de comunicación (...) la tecnología de información (...) un valor social para hoy **asegurar la democracia** (...) el desarrollo económico, **disminuir las desigualdades** sociales y del mundo (...) la innovación [debe] ser valorada [P18]*

Respecto a la coherencia y generalización de los resultados de la encuesta, esta clase acuerda en mayor medida que los resultados (da Costa et al., 2016a) son coherentes con lo que ellos conocen y ven en las organizaciones de los contextos en que se desenvuelven (validez de resultados).<sup>63</sup> Como en la clase anterior, en menor medida se señalaron sugerencias de validez externa. Un profesional plantea que falta definir y

---

<sup>63</sup> Se especifica que obtener un efecto con intervalo de confianza que no incluya el cero y un intervalo de credibilidad que plantea que en el 80% de los casos los nuevos estudios se situarán entre dos valores [diferente de cero] permite generalizar los resultados y afirmar que estos factores son relevantes para la innovación al margen de la cultura y en diferentes contextos.

tipificar a qué tipo de empresas se aplicaron las encuestas y en base a eso a cuáles se puede generalizar [P15]. Uno de los profesionales hace referencia al problema de medición de la innovación y que éste es bastante generalizado, es decir “no necesariamente en la literatura hay acuerdo sobre cómo hay que medir estas cosas (...)” [P11]

En relación a los factores que facilitan y los obstáculos a la innovación se plantea que la presencia de la innovación tecnológica en el ámbito académico genera ambivalencia [P2] La creatividad y la innovación no encontrarían un medio idóneo para su desarrollo en organizaciones burocratizadas, donde existe la desigualdad entre iguales y la estructura es rígida. Se plantea una brecha entre el discurso postulado y la práctica de la innovación [P18]. Dicho de otra manera, una distancia entre el discurso oficial, los planes u objetivos insituacionales proclamados y lo que sucede en la realidad. Este discurso polémico y ambivalente respecto a la innovación se daría desde el nivel macro social, anclado en una posición de intelectual crítico que cuestiona una cultura que impone el cambio rápido como obligatorio.

*(...) hace parte de un discurso dominante (...). Hay una parte ambivalente (...). Por una parte, está el **énfasis en el progreso, el desarrollo, el cambio, la mejora**. (...) por otro lado hay una especie de **justificación ideológica de que hay que cambiar cosas permanentemente** (...) a veces, eso redundo en que **se valora la innovación per se al margen del punto de partida o que realmente se necesite** (...) como una especie de **obsesión** por la innovación. (...) es también como una especie de **obligación** que hay que hacer **al margen de la realidad** (...) hay que **seguir esto porque es importante y porque hay que demostrar** que uno lo hace, **al margen de que realmente sea necesario hacerlo** [P2]*

Otros profesionales señalan que ante el desafío y el cambio se realizan acciones novedosas [P19], también consideran que las acciones aisladas no son suficientes para la innovación que requeriría de una política amplia e integrada.

*(...) lo veo como **acción aislada** (...) es un discurso que se popularizó de la innovación, pero no creo que haya una reflexión madura acerca de [a dónde] queremos llegar tanto en la administración pública (...) en la administración privada, particular de las empresas. Ciertamente, claro, tenemos innovación en las facultades particulares con la enseñanza a distancia. En las universidades también (...) proyectos de universidad abierta que llamamos, Pero son ¿cómo puedo decir? Acciones aisladas, no son acciones integradas en una política más amplia. (...) creo que **es una fuerte laguna de mi país** (...) **en las que tienen más necesidad**, que pierden mercado si no (...) se presentan como innovadoras (...) **hay una inversión mayor porque tiene consecuencias** (...) [P18]*

Se registra la presencia del proceso creativo e innovador para la productividad en las organizaciones académicas y empresariales, así como fuera de ella (tabla 8 y 9) [P16, 10, 13]. La innovación se plantea como colaboración y renovación [P10, 12]. La

*They didn't know it was impossible so they did it*

coherencia entre los valores proclamados y los practicados serían tierra fértil para la innovación versus la imitación [P11]. A su vez se planea la presencia-ausencia de una cultura de innovación, argumentando que en la cultura empresarial nacional no hay una apuesta por la innovación [P11, 13].

*(...) el número de empresas que tienen departamentos de investigación o de innovación efectivos es muy reducidos (...) en mi experiencia las empresas no suelen invertir dinero en innovación, suelen aprovecharse de la innovación hecha en otros centros que han hecho la inversión, por ejemplo, las universidades o los institutos de investigación, a partir de ahí comprar una licencia o hacer un acuerdo de explotación de la licencia, pero son pocas las que hacen innovación. (...) no siempre el registro de patentes es necesariamente innovación (...) a veces se registran modelos, es cómo se les llama técnicamente (...) pequeñas modificaciones respecto a algo que ya existe (...) en general salvo las grandes corporaciones que (...) encuentran es una forma extraordinaria de obtener beneficios, recursos económicos en general en [un país europeo] no se puede hacer eso (...) [explícita un caso], existe mucho mito (...) mucho elemento escondido en estos ámbitos. En [país europeo] la gran investigación se hace en los centros públicos de investigación en universidades e institutos, pero el problema fundamental en este ámbito (...) que en la cúpula directiva de las empresas de las corporaciones (...) fueran conscientes de que debería recurrir a los centros de investigación para obtener ideas (...) en [país europeo] esto no es así, se compran equipamientos pero no se favorece a los equipos de investigación [pone el ejemplo del congreso anual del a Society for Industrial and Organizational Psychology de EEUU del año próximo pasado] (...) fue a clausurarlo el vicepresidente mundial de [empresa multinacional redes de información] de recursos humanos. [Esa empresa] pasa por ser una de las (...) más innovadoras del mundo (...). El presidente de [empresa multinacional redes de información] fue a decirles (...) que necesitan las ideas que se desarrollan en los centros de investigación, ellos pueden facilitar que se hagan, pero no necesariamente desarrollarlas (...) esta es una visión bastante diferente de la mezquindad típica de las empresas consolidadas [b2, c2]*

Esta representación opone la cultura dinámica de EEUU a la cultura estática local, desde un punto de vista de profesional universitario crítico con la industria y sociedad local, en particular con la clase empresarial – a la que se le atribuye la actitud “que inventen ellos”, que caracteriza a parte de la cultura española y su rechazo a la ciencia, tecnología e innovación. Recordemos que esta frase de Unamuno retrata su posición, oponiéndose a la europeización de España en su polémica con Ortega y Gasset. Esta constatación de la ausencia de una cultura innovadora en España y Latinoamérica es un leit motiv en la literatura regeneracionista, de superación y mejora social de nuestro contexto (Oppenheimer, 2015).

Se considera que las necesidades (de las organizaciones, del mercado) son una motivación para la creatividad y la innovación (tabla 9). En este marco, la educación superior jugaría un rol, así como el contexto la oportunidad [P18]

Tabla 9

Ejemplos de extractos de la clase 2: bloque 2

Nº	Concepto	PR	Extracto	Marco teórico
(2)	FINO	2	<p>(...) <b>la innovación</b> (...) creo que (...) <b>hay una parte que es casi obligatoria</b> (...) como la innovación <b>tecnológica</b> (...) por ejemplo en los 30 años que llevo dando clases (...) toda la parte tanto formal como tecnológica en presentación de clase ha cambiado mucho. (...) han pasado de la <b>pizarra</b> a las <b>transparencias</b>, al <b>power point</b>, ahora se está con la <b>nube</b> (...) mi evaluación de esa innovación tecnológica vinculada a la educación (...) yo creo que se hace y que la gente [ha] aprendido a hacerlo (...) también (...) creo que es <b>ambivalente</b>. Por un aparte, <b>mejora</b> la presentación, ordena, ayuda a ordenar las ideas, pero por otro lado <b>limita</b> a la gente a un estilo de pensamiento, el famoso (...) power point, que es como concreto limitada a <b>ideas básicas, muy visual</b> [b2, c2] (...) la <b>visión</b> que se da es bastante discrepante de la realidad hay como una superestructura que <b>hay que hacer innovación investigación</b> (...) sin embargo, la gente pues no tiene tantos <b>recursos</b> para hacer investigación (...) no tiene la <b>formación</b> para hacerla (...) hay una <b>discrepancia</b> muy importante <b>entre lo que es la visión y las normas explícitas de la innovación</b> [c3, e2] (...) <u>lo que hay más bien es un ambiente (...) de resignación y apatía (...) no hay entusiasmo ni buen humor</u> (...) creo que ha habido un cambio (...) la gente en general cuando hace el balance porque está ganando ya su última plaza (...) lo que ha comentado es una <u>disminución de la cohesión, del intercambio, del clima positivo entre el cuerpo profesoral</u> (...) [c2] (...) creo que si <u>hay gente que tiene más capacidad de gestión emocional o de inteligencia</u> (...) no diría que la gente tiene tanta gestión [de las emociones] (...) <b>creo que la inteligencia emocional es un prerequisite importante para que haya buen clima y para que haya buen liderazgo</b> (...) y <u>vía eso es la creatividad</u> (...) <u>creo que para que un equipo sea creativo en investigación, en docencia, tiene que haber un mínimo de regulación emocional entre la gente</u> (...) [d2] (...) si <b>la gente de aquí</b> está comparando con [universidades locales] pos claro obviamente y con [universidad a distancia] la [una universidad local] tiene más innovación que [otra universidad local] (...) la universidad privada de [comunidad autónoma cercana] y la [universidad a distancia] que son las instituciones que existen aquí, pero si el punto de comparación es [el país] pues no (...) creo que aquí (...) la gente <b>hace una comparación con lo más cercano y con lo cual le sale obviamente favorable</b> (...) en (...) la universidad [e2] (...) <u>dejar muy claro cuál es la carrera, las normas y las expectativas de seguir</u> (...) definición de las expectativas que aquí están ambiguas (...) la gente tiene que hacer de todo un poco y sin recursos suficientes (...) <u>aumentar el tiempo libre de la gente, dejar que la gente tuviera tiempo para leer, para explorar, hay estudios que muestran que si la gente hace un trabajo y luego descansa o se relaja un poco luego lo hace mejor, más creativo</u> (...) hay que probarlo empíricamente (...) un tiempo en el cual si <u>la gente recibiera menos correos, tuviera menos vida administrativo</u> y (...) <u>dos meses únicamente para leer</u> (...) eso sería un elemento que reforzaría la creatividad (...) <u>tener tiempo libre para que la gente haga un poco de formación intelectual</u> (...). <u>Insistir en la sinergia y la colaboración</u> (...) <u>la iniciativa de los grupos consolidados</u> (...) <u>obliga a la gente a un mínimo intercambio de información</u> (...) <u>el refuerzo de trabajo colectivo y de intercambio de discusión</u> (...) <u>exposición a ideas nuevas</u>. (...) <b>reforzar que la gente vaya fuera a traer gente de fuera para que plantee diferentes temas de docencia, temas de investigación</b> (...) [f2]</p>	
4			<p>(...) los resultados plantean que hay <b>mayor autonomía que complejidad y desafío de rol</b> (...) <u>la innovación en las organizaciones es</u> (...) <b>compleja</b> (...) [a2] (...) una relación de buena calidad, de confianza y respeto mutuo entre los cuadros directivos y los empleados (...) [b2] (...) se lo forme para que luego pueda hacer lo mismo con los empleados (...) [f2] (...) los</p>	

---

supervisores (...) **amable, respeta** (...) mostrando que tiene un interés en la creatividad (...) de nuevas ideas o de originalidad en cómo presentar las tareas o (...) pensando en cómo hacer esto mejor para que el producto sea más novedoso (...) [b2] (...) creo que es mucho más difícil sobre todo en empresas donde no es obligatorio estar sacando productos innovadores permanentemente al mercado (...) **sería estupendo que la creatividad y la innovación fueran parte de la cotidianeidad** y no (...) una (...) panacea (...) para determinadas empresas (...) para determinados sujetos (...) [e2] (...) **destaca la normativa sobre la inspiración** (...) **o el compromiso** (...) en comunicación interna y participación segura hay un consenso débil en toma de decisiones sobre el intercambio, la fluidez y la apertura (...) la orientación a la recompensa [de la creatividad] se percibe un nivel medio y **destaca la supervisión y la evaluación sobre el reconocimiento** (...) identificación de cambio de ideas u opiniones (...) [c2] (...) la creatividad y la innovación deberían ser parte cotidiana como (...) las emociones (...) importantes como generar riqueza económica porque es otro tipo de riqueza (...) se ha dejado de lado la salud emocional (...) cuando hablamos de la empresa (...) a veces, la relación con la persona consiste en una mirada, en una palabra concreta, en una forma de trabajo, en le diseño de un rol (...) cómo me siento desarrollando esa tarea y si se podría desarrollar de otra forma (...) cuáles serían los beneficios y cuáles los costos (...) [También fue planteado que existen **prácticas de éxito en muchas organizaciones, a veces no se conocen o no se dan a conocer entre departamentos o servicios**, en algunos casos se dan por sobreentendidas, no es el momento para proceder, etc.etc.] [f2]

- 
- 5 (...) **los facilitadores** (...) **creo que pasan por tener liderazgos** (...) **de características innovadoras y creativas** (...). (...) el trabajo de grupo, las comunicaciones horizontales (...) el trazarse metas (...) el desarrollo de actividades (...) en pos del logro de objetivos o trabajar por objetivos (...). (...) particularmente en el ámbito militar (...) estamos atados [a] una cultura (...) orientada al control, a la supervisión, donde cada uno tiene que hacer lo que está normado. (...) lo que se requiere ahora es un equilibrio (...) un mayor consenso, una mayor interrelación entre grupos, entre los ámbitos. (...) parece que un poco lo que nuestra organización tiene que desarrollar (...) para poder crecer (...) [b2, c2, f2]. La Defensa Nacional tiene su propio sistema científico y tecnológico que se integra al sistema científico y tecnológico nacional pero orientado al ámbito militar y de la defensa, con líneas prioritarias de interés y donde se hace investigación, desarrollo, producción e innovación para la defensa. En el caso de los cadetes, la noción de innovación pasa más por el hecho de encontrar soluciones a los problemas militares por fuera de lo que está normado o reglamentado (...) encontrando diferentes modos de resolver los problemas (...) mentes creativas e innovadoras, con libertad de pensamiento y juicio crítico, aptitudes (...) que se pretende desarrollar en la etapa de formación. Hay muchos ejemplos en la guerra (...) en donde por falta de recursos se encontraron soluciones innovadoras utilizando elementos y material de circunstancia para resolver problemas que se planteaban [b2, e2, f2] (...) el liderazgo (...) desarrollar y fomentar en todos los ámbitos (...). Es un valor (...) se puede trabajar. (...) en toda la organización (...) el liderazgo positivo (...) transformacional (...). (...) características compartidas por lo general con el grupo. (...) apunta a lograr (...) militar (...) de formación (...) uno trata de promover (...) de fomentar y desarrollar. (...) ellos destacan en mayor medida (...) de la disciplina, responsabilidad, respeto mutuo de las subordinaciones (...) de preocupación por el bienestar de sus subordinados (...) y ven en menor medida un líder innovador porque lo asocian más a que el resultado o el objetivo que se persigue no es tan claro. (...) se sienten más inseguros (...) más allá de que el líder innovador tenga por ahí más herramientas y llegue al objetivo (...) son más propensos (...) al liderazgo positivo (...) o no confían en que el resultado sea logrado con éxito. Todavía no (...) pueden (...) dimensionar el valor de un liderazgo innovador a futuro [profesional 5] [b2, f2] (...) en ese ámbito de formación de no estimular los logros personales, individuales, sino **orientar a los logros de** (...) **grupo** [b2] (...) porcentaje de un apego a la norma, lo cual da un menor espacio a la creatividad y la innovación [c2] el ámbito militar (...) en toda la trayectoria profesional es (...) casi meritocrática (...) asociado el logro de un objetivo a la recompensa (...) en términos de ascenso (...) de distinciones, de asignación de roles especiales. (...) **en situaciones límites o de riesgo** se ve fracasar el que ha obtenido los logros por haber seguido la norma (...) **el creativo** (...) **puede**

---

**encontrar las soluciones** (...) es un llamado de atención para alguien que se está formando como un militar (...) eventualmente puede estar en una situación de guerra, **donde la incertidumbre va a ser moneda corriente** y donde **la creatividad va a ser un valor para lograr en esas situaciones límites** (...) [b2, f2] (...) un buen clima organizacional se asocia indudablemente a la innovación, porque habla de grupos cohesionados, de consenso en los trabajos de equipo (...) sumado a un liderazgo con características innovadoras (...) esa cultura (...) tiende a desarrollar la innovación en sus integrantes. En el caso del colegio militar (...) se busca (...) lograr un ambiente armónico, un clima positivo de convivencia (...) es un ámbito (...) de competencia (...) ese espíritu de colaboración de alguna manera se resquebraja en (...) competencia permanente. (...) se fomentan la colaboración y la cooperación. (...) se generan conflictos (...) en la competencia entre armas y (...) deportivas (...) en los grupos cuando no se logran los objetivos. (...) el nivel de conflictividad es alto (...) por las características del grupo [b2, c2] (...) en las mujeres (...) existe una motivación extrínseca que no pasa por lo salarial, en mayor medida que los hombres. (...) lo toman más como (...) un desafío (...) a incorporarse y desarrollarse en un ámbito que antes les era vedado. (...) la motivación extrínseca de la mujer (...) asociada (...) a lograr un ideal (...) desafío de incursionar en un ámbito que antes era privativo para el hombre [a2, b2] (...) un bajo nivel de expresión de emociones, forma parte también de la cultura militar (...) no (...) mostrar las emociones para evitar transmitir en los subordinados las insatisfacciones o de alguna manera alegrías que uno puede llegar a tener para evitar (...) desvíe el trabajo del grupo (...). (...) de alguna manera está identificado con una muestra de debilidad por parte del líder. (...) no es casual la percepción de una baja demostración de las emociones. (...) seguramente lo ven en toda la organización (...) siempre se mostró al militar como alguien (...) de poca sensibilidad y que no demuestra las emociones (...). (...) no lo veo como positivo. Indudablemente los militares y estos estudiantes tienen emociones (...) muchas veces hay que demostrarlas y de expresarlas (...) cuando esa expresión puede afectar el logro de los objetivos del grupo [d2] (...) creo que es cierto que se valora más la innovación de lo que se hace (...) eso es producto (...) de las orientaciones o la planificación que tienen en un primer momento las organizaciones que después no se plasma en los resultados. (...) por cambios en la organización, por conflicto de intereses, por luchas de poder, por falta de recursos. (...) creo que se hace una ponderación y una valoración más declarativa de la innovación que lo que después se lleva a la práctica. (...) probablemente el colegio militar lo esté comparando (...) por el conocimiento que puedan tener de la fuerza Aérea o de la Armada (...) lo que se ha hecho en este cambio de plan de estudios, es lograr una mayor interrelación, integración y conocimiento entre las fuerzas. (...) pueden ver un mayor grado de innovación asociado al desarrollo tecnológico (...) simuladores de vuelo (...) instrumentos de navegación (...) o el viaje de fragata (...) que recorren el mundo. (...) hay que tener en cuenta que en estas fuerzas (...) el espacio de desarrollo (...) es diferente al del ejército y (...) son grupos mucho más reducidos. (...) el ejercicio de roles y la capacidad que tienen de rotar en distintos puestos es mucho más fácil de llevar a cabo en la Armada y en la Fuerza Aérea que en el Ejército (...) [e2]

- 6 (...) es interesante (...) que aparece el tema de la resolución de problemas (...) si seguimos con las viejas recetas o cómo enfrentamos los nuevos problemas (...) aparece el tema de diferentes saberes, con lo cual aparece la necesidad de nuevas capacidades, nuevas habilidades. Se habla de medios y de utilización para cumplir (...) “innovador”, “situación” (...) resolver problemas, innovar nuevos medios, en determinadas situaciones específicas donde hay que cumplir [a2, b2, f2]. **En el colegio militar o en las organizaciones militares, el cumplimiento atraviesa ciertas pautas que lo harían diferente a otras organizaciones [a2]** (...) institución en el contexto (...) tecnología (...) el gran problema de la innovación y la creatividad es que se hace con la innovación tecnológica y cómo (...) afecta y nos introduce en las relaciones internacionales y humanas de la gente que está trabajando. (...) ahí tenemos la discusión de cómo introducir “tecnología” con meros enfoques teóricos que acaban mostrando que no ayudan ni a la satisfacción de los trabajadores ni a la eficacia. (...) el ámbito, la situación marca la competencia social [b2, c2] (...) en una institución jerárquica, vertical que está atravesando un proceso de cambio, el logro, la competencia social, hay que discutirlo bastante (...) no es lo mismo “hacer” en una institución donde tiene fuerte peso lo

---

jerárquico, lo vertical y sobre todo, una discusión de género (...) para que los cambios se den se vuelve central la figura del líder (...) liderazgo situacional y nuevas habilidades (...) eluden a la inteligencia emocional (...) en la organización militar el componente simbólico, los reales motivadores tienen que ver con la necesidad de cierto prestigio (...) la habilidad central en el desafío de los nuevos líderes es la inteligencia emocional. (...) la IE está en los trabajadores (...) aparece como una habilidad (...) fundamental para los líderes (...) para todas las formas de trabajo, un recurso de afrontamiento (...) para afrontar esta situación de innovación. (...) la IE no va con la rigidez de pensamientos cerrados (...) tiene que ver con el pensamiento complejo, con mayor amplitud al cambio y a nuevas formas de trabajo (...) se hacen traslaciones directas con la expresividad, culturas de mayor contexto (...) es la confusión con la inteligencia emocional que no tiene nada que ver (...). (...) ser más expresiva o supuestamente más afectuoso y no tiene nada que ver con ser inteligente emocionalmente (...) [d2] (...) es como que se invierte la respuesta de lo que uno esperaría (...) primus inter pares (...) tampoco me asombra (...) que se valore de forma menor lo que se está haciendo (...). Hay una teoría sobre el criticismo [país de Sudamérica] sobre el favoritismo exogrupal (...). (...) cuando comparamos Sudamérica por ejemplo con los datos de [región de un país de Europa] (...) y que no son latinoamericanas (...). (...) que es más baja que la del colegio militar (...) esta hace 10 años o más [está] en proceso de cambio cultural (...) y de fuerte innovación (...) [e2]

---

- 10 (...) en las organizaciones me imagino que es más fácil estudiarlas (...) en la parte de la misión de la organización o en la parte de la definición de tu trabajo, tu rol, **se te ha comunicado que es ser creativo** (...) mucha gente no sabe, hasta que nota en un contexto laboral en el que se les pide o se les socializa para pensar que es importante (...) lo que es creativo o no lo es. (...) dependerá muchísimo del departamento dentro de la organización [a2]. (...) es un trabajo colectivo, el trabajo en colaboración es el **juntar** (...) primero están los procesos creativos de innovación que podemos llevar a nivel individual que dependen de nuestra formación (...) variables individuales, variables contextuales (...) pero luego se crea toda una **sinergia**, estas personas que **traen su renovación, su creatividad** (...) todo se junta y crea otra **simbiosis**, también lleva innovación y creatividad (...) en los **equipos internacionales** (...) a nivel personal y a nivel académico (...) mis (...) **redes sociales** personales (...) son internacionales (...) es donde (...) he visto los procesos creativos más importantes (...) la **diversidad** existe en muchas diferentes formas (...) cuando definimos diversidad **en el contexto de nacionalidades** (...) de **experiencia** (...) **yo puedo contribuir** (...) a lo mejor es algo rutinario para mí (...) a la otra persona le es completamente nuevo (...) esa persona lo **junta con lo que ella sabe y crea algo** (...) y yo (...) porque **no pertenece a la cultura académica latina y entre unos y otros contribuimos a diferentes piezas que crean un conjunto** (...) creo que más **innovador** y más **creativo** (...) [b2] (...) en el contexto europeo (...) los académicos (...) producir artículos (...) traer financiación (...) contribuir a la ciencia (...) es un modelo (...) la innovación (...) por sí sola no me parece que sirva para mucho (...) competitividad académica actual que hay en Europa y en el mundo anglosajón (...) **el lado bueno** [son] los recursos públicos (la universidad, los investigadores, la financiación, las becas) tienen que llevar a la contribución de conocimientos (...) se pide (...) y hace falta (...) personas que sepan cómo llevar este tipo de investigación (...) formar a investigadores. (...) contexto político (...) una dictadura (...) no ha habido recursos (...) no se les ha enseñado a las personas a criticar, a cuestionar, a valorar (...) lo que es. (...) el académico actual tiene que **pensar preguntas nuevas, o cómo actualizar las preguntas** (...) es que no puedes conseguir financiación si no presentas proyectos innovadores, no puedes publicar artículos si no es investigación creativa y que aporta cosas nuevas (...). (...) se nos ha formado en países donde eso se valora mucho (...) en algunos países está menos desarrollado (...) [b2, c2] (...) **los nuevos problemas conllevan soluciones diferentes** (...) la (...) genética (...) ha tenido que generar tecnologías y teorías (...). (...) hablando solo ya de procesos (...) de creatividad (...) si no te atreves (...) [experimentando], haciendo cosas, enviando artículos a gente para que los lea (...) sabes que hay que lanzarse al vacío. [La profesional plantea: con todas las cuestiones estructurales difíciles, de crisis, de falta de recursos, el sistema no puede absorber a las personas que no se han adaptado, que no se han renovado, que no se atreven,



- aunque tengan capacidades fantásticas para generar conocimiento, si no se han atrevido a una parte de la innovación y la creatividad que es lanzarse al vacío, experimentar] [f2]
- 11 (...) una es el nivel medio que la gente informa. ¿En qué medida crees (...)? (...) los resultados de un meta-análisis no se puede decir que son exploratorios (...) no hay posibilidad (...) los resultados son generalizables (...) [la] variable dependiente innovación viene determinada por las mismas características independientemente de que estemos en un país en otro o en otro (...) dependiendo de los países pueda haber más variables que influyen o que determinen la innovación (...) **la cultura nacional puede ser un determinante de la innovación** (...) no hace que se excluya (...) el papel de **liderar en términos de apoyo al personal** (...) que se pueda excluir **la orientación a metas** (...) añades varianza para la explicación de la variable dependiente (...) cómo se midió lo que es creatividad y lo que es innovación es el punto decisivo. **En los meta-análisis además** (...) **añadimos las variables moderadoras** (...) aquellas variables que hacen que las relaciones entre A (...) y la variable dependiente puedan adoptar grados distintos si están presentes o ausentes (...) cómo has medido la innovación (...). Si [la variable dependiente] la mido a través de **auto-reporte** me da un resultado normalmente más alto que (...) a través de **medidas objetivas o estudios independientes**. (...) empezaste muy bien preguntando qué es creatividad y qué es innovación [a2] (...) hay una **cultura de innovación** y **si se premia a la gente** (...) **por tener ideas innovadoras, si se les estimula que las comuniquen y que algunos las ensayen** (...) pero **no es lo típico de aquí** [país europeo] [b2, c2, f2] (...) un mito de que hay innovación, te pongo un ejemplo, la empresa [de un país Europeo], probablemente más grande es [tienda de ropa], ¿[tienda de ropa] que tiene de innovación, que tiene de creatividad? Si tu escuchas... todo es pura creatividad, pura innovación, es mentira, el departamento de diseño de [tienda de ropa] consistió en un grupo de personas con una tarjeta de crédito de diamante que los mandaban al extranjero a comprar ropa que traían la ponían encima de la mesa, la cortaban y les ponían una pegatina encima, ese era el diseño y es el elemento si quiera más importante de la innovación... [tienda de ropa] tiene un sistema de gestión de almacenes de stock y tal (...) que ya lo querrían para si las mejores empresas del mundo... es un diseño que se compró a los [país asiático], porque ya lo llevaban muchos años aplicando, entonces lo único que sucede es que en [país del contexto nacional] no se aplicaba pero entonces no puedes decir “No en [país europeo] somos innovadores”, no señor, los [país asiático] eran innovadores y tu se los compraste” [e2]
- 12 (...) si estamos centrándonos en **equipos de trabajo general** o en **equipos de innovación**, la **creatividad sería** (...) esa **conducta de aportar ideas nuevas o favorecer el surgimiento de procedimientos o procesos nuevos de trabajo en ese grupo** (...) la **innovación** conllevaría la **aplicación de esas ideas** (...) **que generan cambios en los procedimientos, en los procesos de trabajo y en las formulas de relación** [b2, f2] (...) **la inteligencia emocional es un valor en el desarrollo personal** (...) por lo tanto entre mayor conocimiento tengamos sobre nosotros mismos (...) **es un valor añadido que llevamos también en nuestro ámbito de trabajo** (...) va a permitir afrontar de mejor manera cualquier reto que vallamos a abordar (...) si tomamos en cuenta (...) entornos más inestables, de incertidumbre (...) [d2] (...) incorporaría procesos por ejemplo de consulta e intercambio con los trabajadores, de un conjunto de servicios que estamos bajo un determinado paraguas estructural en la toma de decisiones (...) que los responsables antes de tomar determinadas decisiones al respecto consultara con las y los trabajadores implicados (...) o afectados directamente (...) **una escucha activa** (...) quizá estoy pidiendo imposibles porque es cambiar el chip (...) existen muchas maneras (...) de hacer consultas [f2]
- 13 (...) casi no existe (...) **es muy delimitada por quien coordina el proyecto** (...) parecería **la creatividad de una sola persona** (...) ahora si (...) dando unas pautas (...) **deja a la persona utilizar la creatividad de ella** (...) **es necesaria la experiencia** (...) **en la empresa**. Cuando por ejemplo (...) va a montar un ala de avión (...) necesito un **equipo** de cómo mínimo cuatro o cinco personas (...) discutimos lo que pensamos, hacemos una lluvia de ideas (...) el equipo empieza a trabajar (...) hay muchos **trabajos**

---

que se empiezan y surgen otras ideas que al final jamás se termina tal como había empezado. Esto es creatividad e innovación [c2, b2, f2] (...) en las definiciones de los puestos que uno encuentro por todos lados (...) pides mucho nivel educativo para una complejidad de rol mínima (...) y eso es un error garrafal porque pues hay un **descontento generalizado en la organización** (...) se empieza a generar mucha simulación [c2] (...) creo que **el temor de perder el trabajo es un factor importante**. Pero para liberar la creatividad es la autorización implícita que tenga de los superiores [b2, c2] (...) las personas con nivel medio bajo de inteligencia emocional no son capaces de liderar su espontaneidad. Intentar estar opacando las cosas con paños calientes para que no haya discusiones ni nada. Entonces no tienen la libertad para eso [d2] (...) la persona que lee esto ¿entiende la innovación como los productos que fabrica la empresa? ¿O la facilidad que tienen ellos para trabajar? Porque hay una diferencia. (...) la persona puede haber estado en su puesto de trabajo que no tiene ninguna innovación. Pero ella ve que otras empresas están siempre innovando en tecnología, robótica y automatización (...). (...) si es una innovación dentro de la organización de medios de trabajo, la persona que tenga el puesto más bajo lo percibe (...) no es necesario que tenga un puesto de acceso a la información. (...) por ejemplo, si el limpiador de baños le compran un cubo con guantes nuevos o le dan una aspiradora automatizada, él ya está viendo la innovación dentro de la empresa (...) o si están creando un mando para una tele [su organización], un mando nuevo automatizado, él no tenía esta información (...) [e2]

---

- 15 (...) lo que sí es necesario es separar los resultados por tipo de empresa para poder tipificar cuáles son empresas que están más relacionadas a la creatividad y a la innovación (...) a partir de eso si poder generalizar (...) pero creo que se puede hacer por tipo de empresas (...) [a2] (...) finalmente el individuo entra a un espacio donde eso se tiene que hacer y la misma dinámica de la organización lo empuja (...) o se va (...) [a2, b2, c2] (...) más que hablar de un déficit a mí me parece que habría que clarificar (...) porque **cada país y cada cultura le da un valor muy distinto a expresar las emociones ¿no?** en [un país de América] expresar las emociones no es parte de nuestra cultura (...) me parece que la inteligencia emocional más trabajada desde la organización (...) tendría que ver con (...) donde a pesar de que no estás de acuerdo (...) como se hacen algunas cosas (...) puedes tener la capacidad de lograr acuerdos y poder lograr la meta (...) el objetivo. (...) y no necesariamente tienes que expresarlo (...). En el calo cultural de nosotros, el que expresa muchas emociones se le va como alguien que se queja mucho y no es bien visto (...) o es sancionado, pero culturalmente no es bien visto (...) la cultura (...) somos muy sentidos. Entonces cuando tú expresas muchas emociones, pues, puedes tener problemas en el trabajo por eso [d2] (...) **para mí estos resultados revelan el contexto en que están contestados (...)** probablemente sus empresas (...) no manejen esta cuestión de la innovación. Y es que (...) hablar de innovación organizacional y **cómo generas innovación en una empresa (...)** tiene que ver con que (...) la estructura (...) favorece a través de (...) reconocimiento, de normas, de remuneración, de cultura, de comunicación (...) esta innovación. Pues si (...) estás muestreando una empresa que no tiene ese tipo de cosas (...) la gente te va a decir que no se da (...). (...) hace creo que dos años estuve en [país de América Central] y (...) ellos hablan (...) su discurso es (...) de empresa nacional, de crecimiento económico, de innovación en sus empresas (...). Y lo que yo vi fue algo muy diferente. (...) si había un gran crecimiento, pero estaba muy lejano (...) de hablar de empresas de innovación (...) donde la estructura, donde las normatividades, el cumplimiento internacional (...). (...) **no porque el discurso cultural sea en pro o a favor de la innovación significa que efectivamente está sucediendo [e2] (...)** requiere pues de toda una estrategia organizacional donde también se busque (...) “educar” a los individuos que están en esas empresas para darle la importancia que realmente tiene la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones. (...) que la empresa tenga su planificación estratégica (...) no es suficiente con que los procesos y la estructura de la organización sea innovadora si (...) ni entienden ni reconocen la importancia de la innovación (...) creo que es algo que va **en conjunto. Es el esfuerzo que hacen las empresas en todos estos niveles (...)** [f2]

- 16 (...) todo está constreñido con las working practice (...) **hay que ser innovador y creativo y (...)** **tienes que estar**
-

---

**centralizado y focalizado en el producto.** (...) existen los indicadores de rendimiento (...) está focalizado a contabilizar los productos creativos (...). (...) pueden matar la innovación y la creatividad. [No es posible] cantidad más que calidad (...) tensión difícil de resolver, batalla administración y desarrollo científico a nivel creativo (...) tengo la libertad para desarrollar mis propias ideas (...) libertad de crear [b2, c2]. Creatividad e innovación es un proceso relacional (...) [que sucede] entre las narices de la gente. **Inteligencia emocional apunta a ser inteligente en relación a las relaciones.** En algunos casos es más válido tener inteligencia emocional o habilidades emocionales (...) si sería una dificultad para avanzar en creatividad e innovación en las organizaciones. Si el énfasis está [en lo relacional], imponer barreras sociales es una dificultad (...) [que] **deben salvarse tanto a nivel semántico como pragmático y sintáctico** [d2, f2] **Igual es un aspecto cultural** (...) igual es más en [un país europeo] que en [el continente americano] (...) yo **quiero asociarme con ese valor y entonces es bueno serlo.** [La innovación] no tiene por qué ser positiv[a] específicamente o está asociado a empresas u organizaciones particulares (...) igual los trabajadores piensan que su organización no debe ser innovadora (...) la gente puede pensar, yo no quiero que mi contable sea creativo porque igual acabamos con problemas de impuestos. Tipo de interpretación lo que percibo y lo que quiero. [La entrevistada planteó que quizá unos sitios donde se había tomado la muestra estaban más concienciados con la innovación y por tanto podía haber respondido en base a deseabilidad social] [e2] Vengo de la escuela de las relaciones. Cualquier tipo de acción que contribuya a incrementar (...) que mejore el promover, por ejemplo [empresa multinacional redes de información]<sup>64</sup>: un porcentaje del tiempo de su trabajo es para incrementar ideas. Si tenemos un déficit en relacionarnos...un ejemplo concreto es [crear] espacios sociales donde la gente se pueda reunir, diseñar incluso las estructuras físicas de la organización para crear esos espacios donde relacionarse (...) donde poder trabajar juntos. [Recomienda el artículo How to kill creativity (Amabile, 1998). El artículo aborda el tema de la creatividad empresarial, sus beneficios y cómo los gerentes pueden inspirarla. Se plantea que las prácticas de gestión que afectan la creatividad tienen que ver con desafío, libertad, recursos, características del grupo de trabajo, estímulo del supervisor y apoyo a la organización] [f2]

---

18 (...) los resultados son pertinentes sin duda (...) [a2]. (...) es muy **burocratizada** (...) ¿hay innovación? ¿se permite el desarrollo de la creatividad en la organización? Tenemos una **autonomía** en nuestro trabajo (...) puedo estudiar lo que me da la gana (...) tengo cierta autonomía en mi **desarrollo** (...) mis estudiantes (...) mis [posgraduados] (...) tengo una **libertad** (...) eso está bien, pero (...) es distinto cuando se piensa en la **estructura** (...) **no** (...) **facilita la innovación** (...) **tiene cosas que seguir** (...) pero **son muy difíciles de dar** (...) hay profesores hay colegas que no tienen un espacio (...) un despacho (...) no tienen nada (...) yo **soy una privilegiada** (...) tengo un espacio de trabajo, (...) un grupo de investigación un poco más consolidado (...) tengo con otros colegas de otros países (...) intento colaborar [con ] algunas cosas más alineadas (...) la [organización] **no ofrece posibilidades de innovación.** (...) hay personas que están trabajando académicamente desarrollando investigaciones y que podrían ser aplicadas en la propia [institución] [c2, f2] (...) superviso prácticas en el área de inmersión de personas (...) intentamos hacer un trabajo conjunto con la unidad que es responsable (...) **tenemos una idea desarrollamos un proyecto** y para seguir adelante (...) una cosa que tarda cuatro, cinco meses, que se pierde (...) no se puede llevar adelante (...) **desanimas** (...) **te quedas con la satisfacción de tu trabajo inmediato** (...) algunas acciones (...) la **cultura académica** yo creo que todavía es **individualista** (...) hay una **política** (...) de que la gente trabaje (...) con **pasantías internacionales** (...) en realidad **la gente trabaja** mucho (...) **solita** (...) cada uno tiene sus temas de investigación científica (...) tengo **pocos colegas que comparten** (...) sus temas (...) **las mismas investigaciones** (...). (...) por otro ¿cómo (...) **desarrollar una cultura fuerte de unidad si la gente trabaja sola?** (...) pero la gente trabaja sola **por las dificultades que se generan** (...). Hay una teoría

---

<sup>64</sup> <https://www.google.com/about/our-company/>

---

**universitaria que promueve el trabajo en colaboración e integración de grupos, de equipos, de departamentos y de investigaciones, tanto dentro como fuera** de la [institución] (...) más fuera que dentro (...). (...) **el discurso teórico** es que trabajen juntos (...) **no hay una política que permita eso.** (...) uno de los **criterios es que la gente participe de universidades distintas** [en grupos de investigaciones] (...) 26 personas de varias [instituciones] de [un país de Sudamérica] (...) es un grupo muy diverso (...) trabajamos muy bien juntos (...) **más con gente de fuera que dentro de la universidad** (...) [c2, f2] (...) la IE (...) **creo que es importante para la creatividad** (...) es fundamental desde mi punto de vista porque el proceso creativo está ahí involucrado, es un control emocional, por supuesto. (...) **en la emergencia de ideas tiene que haber un poco de control emocional** (...) la **innovación** (...) **creo que tiene menos que ver con la inteligencia emocional** (...) creo que imaginar una asociación solamente de inteligencia emocional con la innovación es no comprender un proceso que está por detrás (...) **las competencias socio-emocionales son muy importantes para el desarrollo de las competencias profesionales.** (...) la inteligencia emocional, las competencias emocionales son una condición necesaria pero no suficiente. **Necesitan ser desarrolladas para que el carácter novedoso [aparezca] al nivel de las ideas,** de las posibilidades de asociaciones para después pensar cómo puedes analizar eso, **cómo puedo traducir eso en una innovación, en algo que pueda cambiar la gestión de las organizaciones internas, de la manera cómo el trabajo va a ser gestionado** (...) **cómo vamos a generar conocimiento, impartir conocimiento, promocional lo que llamamos aprendizaje organizacional** (...) **una codificación en la socialización de conocimiento, de prácticas, de técnicas, de habilidades, para que la organización incorpore de una manera objetiva y que dé acceso a la gente que entra [a2, d2]**

- 
- 19 (...) [la coherencia de los resultados de la investigación con lo observado en las organizaciones] **absolutamente** (...) estudios en el pasado se hicieron y (...) no dieron resultados [a2]. (...) vino un ingeniero y nos dijo (...) ustedes están (...) solamente trabajando con la [creatividad] (...) deberían ampliarse a trabajar además (...) en **innovación** (...) y empezamos a estudiar los temas (...) en [un país de Sudamérica] **innovación siempre** (...) estaban en manos de los **ingenieros** masivamente (...) pues cuestiones sencillas (...) **había arquitectos, artistas** (...) algunas cosas que los innovadores dicen que hay que hacer (...) cuando hay una tarea que nos ocupe a todos (...) entonces todos nos valor y nos concentramos (...) **el rol de dirigir** (...) lo he tenido (...) hay [trabajos donde] otros de los **miembros del equipo dirigen** y todos (...) tratamos de **cumplir varios roles y respetar lo que sabemos** por el lado de la creatividad e innovación [b2, f2] (...) **creo que aquí [un país de Sudamérica] tiene una cierta valoración verbal** (...) en este país y en todos digamos (...) **hay temas sobre los cuales es muy bueno hablar** (...) que hay una empresa que hace algo en creatividad, que tiene programas (...) y cuando uno se aproxima (...) se da cuenta (...) hablar de eso (...) no necesariamente [es] hacer algo (...) **una primera y gran preocupación** (...). (...) no tenemos (...) un **desarrollo conceptual** (...) la mayoría de la gente ni siquiera la que está involucrada en esa situación (...). (...) junto con dos temas más se trabajó el año pasado, en colaboración (...) dos grandes grupos de ejecutivos de empresas (...) fundamentalmente (...) ingenieros, que están a la cabeza (...) la gente tiene una **definición de creatividad que es más o menos la que se maneja** (...) comúnmente (...) y **no es distinta de la de innovación** (...) eso nos pasó con muchos otros conceptos (...) en una minera **no es lo mismo una crisis y una emergencia** (...) un punto importante tiene que ver con la **forma como las palabras se usan y se vinculan con sus distintos niveles** (...) **basta prender la televisión para ver que el manejo conceptual es muy débil, casi en todas las áreas** [a2, c2, e2] (...) a la gente para que tenga, **para que surjan en ellos ideas creativas y que las desarrollen necesitan una persona tener** (...) **una persona** (...), **que los deje trabajar, con cierta tranquilidad, pero [que mantenga] un poco de tensión con ellos** (...) [f2] (...) **quiero conseguir tener un grupo humano** (...) **que sea capaz de producir mucho** (...) **creatividad e innovación** (...) **traería gente con mejor desarrollo de la inteligencia emocional y ese grupo va a producir ciertos resultado** y (...) **son de un grado que requieren de** (...) **conocimiento muy alto respecto al producto** (...) a mí **me convendría además tener un grupo que cognitivamente en términos de la vieja concepción de inteligencia también estén** [dentro] de los **parámetros**, eso (...) **creo que son combinaciones**

---

*que uno tendría que hacer (...) es difícil que una persona (...) por mucha creatividad que tenga desarrollada (...) produzca si no tiene ciertos elementos actitudinales que lo movilicen en esa dirección (...) tres grandes variables (...) enseñarle técnicas (...) para desarrollar la creatividad (...) es mucho más fácil hacer ese entrenamiento (...) en alguien que tiene [mayor] IE, más ganas de crear (...) [e2]*

---

(...) **la necesidad de ser creativos e innovadores** (...) hace la diferencia (...) no creo que una organización decida ser creativa y desarrollar productos innovadores (...) creo que funciona por **la necesidad del mercado** (...) empresas relacionadas a cultura, a tecnología (...) necesitan la creatividad e innovación (...) necesidad en los servicios (...). (...) la gente que (...) tiene un **nivel de instrucción** (...) **más elevado** (...) valora la creatividad [y la] innovación más que la gente que no tiene ese nivel (...) no creo que hay una norma (...) **la administración central** [país sudamericano] claro que **hay innovación** (...) es una **necesidad** (...) **el centro de poder** [del país] está en [la capital] (...) entonces **maneja** (...) muchos **procesos, contiene una amplitud territorial** del [país] muy extensa (...) si no hay innovación no tiene como hacer la **gerencia, gestionar todo** (...) entonces es una necesidad. (...) la administración central (...) **tiene más tecnología, tiene más inyección en la creatividad en la innovación** [que se extiende al campo de estudio, demanda de la administración central de investigaciones, todos los poderes] (...) llaman (...) para **desarrollar investigaciones porque tienen necesidad de cambios**. (...) tenemos una fundación en todos los estados (...) de apoyo a la investigación (...) para el desarrollo del estado (...) hay una coordinación que es dedicada a la investigación (...) hay gente, pero no hay una sistemática de convocatorias para proyectos de investigación que intentan tener (...) un carácter de innovación. (...) hicimos un estudio (...) cada convocatoria era completamente distinta (...) no había una política de desarrollo de la innovación (...) para apoyar financieramente esos proyectos. (...) ¿qué innovación deseamos? ¿qué innovación es esa que el estado de [región] necesita? [c2, e2]

En esta clase se hace referencia a contextos, sistemas, ámbitos, recursos y personas en relación a los factores favorables a la creatividad e innovación. Respecto a las personas en CM se explicita que la generación encuestada está mejor preparada para afrontar la incertidumbre y los cambios que la del profesional entrevistado [P5]. Una profesional del mismo contexto cultural señala:

(...) la motivación tiene que ver con una **forma nueva de hacer liderazgo asociado a la creatividad e innovación** (...) la psicodinámica del trabajo (...) dice que la tarea por definición (...) no puede ser solo aquello que está prescrito por la tarea. (...) es una actividad [que] subjetivamente (...) con (...) motivaciones (...) socialización, entrenamiento, habilidades. (...) la creatividad y la innovación interpelan a una nueva forma de trabajar, una nueva organización del trabajo y a nuevas habilidades y capacidades que están en discusión. (...) para la mejora institucional u organizacional [P6]

El profesional del CM señala:

(...) los resultados (...) es coherente con la generación a la que (...) entrevistaron (...) ha evolucionado (...) está más propensa (...) a la innovación y a la creatividad. Le tiene menos temor a la incertidumbre, es más abierta a los cambios. (...) consideran que el progreso y el desarrollo están en el cambio (...) en la dinámica de poder adaptarse a distintos ámbitos laborales o de estudio. (...) es muy frecuente que inicien un trayecto formativo dentro de la vida militar después de (...) iniciado (...) en otros ámbitos de estudio (...) lo dejan porque no encuentran las expectativas de desarrollo y de innovación que (...) quieren lograr (...) buscan otro ámbito y después vuelven a ingresar. (...) ese efecto de puerta giratoria (...) en mi época de estudiante (...) era (...) impensable. (...) estábamos mucho más atados a la perpetuidad (...) a hacer carrera en un solo ámbito [P5]

En el contexto del CM el tema de **género** destaca específicamente, aunque la diferencia entre mujeres y hombres no era especialmente relevante para la creatividad (da Costa et al., 2015a), si lo es para la innovación en relación al liderazgo y la igualdad de oportunidades (EC, 2012).

(...) nosotros (...) fuimos aplicando o analizando estereotipos de género o expectativas de rol (...) vimos que algunos de los militares (...) la exposición al contacto con la mujer disminuía los estereotipos (...)  aumentaba mayor expresividad emocional en los hombres, presencia de mayor androginia y cierta reducción de (...) autoritarios de tendencia o predominancia, (...). (...) una de las hipótesis (...) son los cambios en las expectativas de rol [a2, b2, f2]

En esta clase los factores y obstáculos para la innovación giran en torno a la mayor centralidad, la baja flexibilidad y la presencia/ausencia de recursos para la innovación, aunque también en relación al tamaño de la organización:

*(...) queda como en una inquietud esto de que la centralidad no sea un obstáculo para la creatividad (...) porque generalmente una mayor horizontalidad ayuda a facilitar los procesos de innovación (...) en determinadas organizaciones al venir de un verticalismo y una jerarquía, la concepción de centralidad cambia [P6]*

*(...) en parte tiene su lógica (...) puede llevar a un excesivo control (...) el (...) **tamaño** que tiene (...) **complejidad** (...) de la actividad que realizamos (...) no es una organización que solo tiene un producto (...) y a la hora de producir (...) tiene procesos muy concretos (...) muy determinados (...) tiene (...) una lógica que pueda existir un departamento que controle (...) porque hay usuarios muy irresponsables que generan muchos problemas al bajarse informaciones que no corresponden a lo que es la naturaleza de la tarea y de las exigencias (...) lo que apuntas (...) es un efecto colateral (...) una respuesta es que [las] decisiones se toman (...) en función del grado de demanda. (...) para hacer una actividad más innovadora (...) en esta organización (...) como en muchas otras del mismo tipo no hay flexibilidad (...). **La estructura es rígida o en todo caso menos flexible de lo deseable**, entonces hay que buscar otras alternativas (...) es lenta, no está habilitada con capacidades de reacción [P12]*

*(...) **en las grandes empresas el rol que tu desempeñas** (...) no es personal, no es un rol tuyo (...) **eres un número**. (...) un mobiliario de la empresa porque da igual si (...) no vas a estar mañana tiene otra persona en tu lugar (...) eres el de la copiadora (...) no eres José (...). (...) va disminuyendo cuánto más pequeña es la empresa. (...) **en una empresa mediana** tu eres más conocido por el rol que representas y tu nombre también (...) eres Don Paco (...) el limpiador. (...) **en empresas pequeñas** (...) desempeñas muchos roles (...) **crear, innovar y estudiar el mercado** [y también] puedes estar limpiando el despacho. Esto ya no ocurre en una empresa mediana que en general desempeñas solo el rol para [el] que has sido contratado [P13]*

También se menciona que las organizaciones, como la universidad por un lado dan autonomía [P16 y 18], por otro, además de tener recursos limitados, son muy burocráticas y no exigen [P2, 16] ni facilitan la integración o trabajo colaborativo [P2, 12, 18]. Se reitera que los sistemas de evaluación y control de la productividad juegan un rol ambivalente y pueden limitar la creatividad e innovación [P 2, 12, 16, 18]. Vemos como se reproduce aquí la crítica al “peso de la jaula de hierro”, que con su énfasis en la producción estandarizada de novedad puede paradójicamente producir lo contrario, aplastando la creatividad e innovación académica. Esta queja por el control burocrático se plantea tanto en EEUU como en el Reino Unido (Brooks, 2011). Esta orientación al rendimiento afecta negativamente a la creatividad académica, provocando “una tendencia hacia el corto plazo y la estrechez de enfoque en la academia” (Head, 2011). La presión para publicar en las principales revistas “aumenta la tendencia a funcionar según las exigencias de las revistas para no amenazar el statu quo en la disciplina, ser reacio al riesgo y menos innovador, concentrarse en pequeños pasos incrementales y evitar el trabajo interdisciplinario a gran escala” (Baggaley, 2007; Head, 2011). Como se puede ver, la representación social sobre el efecto negativo

del control de calidad y de la burocratización de la vida académica, planteado por algunos/as profesionales entrevistados es compartido por destacados intelectuales anglosajones. Se considera que esta representación se ancla en los valores de “libertad de cátedra” y del intelectual como alguien que desarrolla sus intereses personales, de cierta forma forma como creador libre, oponiéndose a los valores de rendimiento productivo o de índole más materialista. La RS de que la creatividad exige libertad, espontaneidad y autonomía se reproduce en el discurso de los expertos entrevistados y también en los alegatos críticos e intelectuales anglosajones. Ahora bien, si por un lado los estudios muestran que la autonomía de rol laboral es un factor favorable a la creatividad como se vio en los meta-análisis (da Costa et al., 2014b) por otro, la evidencia sugiere que culturas jerárquicas pueden ser innovadoras con éxito (como se vio en el primer capítulo de esta investigación). Ejemplos históricos son Japón en el siglo XIX y China en el actual. Recordemos que un cierto grado de centralización no era un obstáculo para la innovación (Damanpour & Aravind, 2012; Datta, 2011; Markides & Chu, 2006). Una visión “oriental vertical” de la creatividad e innovación no es compartida por los expertos entrevistados –aunque como se verá más adelante uno de los profesionales describe el funcionamiento institucional chino que se encuadra en esta perspectiva- (ver clase 4).

Respecto a las características del rol laboral, los factores individuales y los recursos como parte de un factor organizacional se señala que la media baja integración organizacional dificultaría la sinergia<sup>65</sup> de producción científica. Se acepta la presencia de mayor autonomía de rol que complejidad y desafío en los puestos de trabajo. Se cuestiona la existencia de media alta claridad de normas y definición del puesto de trabajo señalando que existen contradicciones y tensiones. También se hace referencia a la estrategia organizacional, la formación y el rol laboral. Se dialoga sobre la existencia de una cultura organizacional favorable a la innovación, existiendo acuerdo sobre la presencia de un estilo de liderazgo en mayor medida positivo y en menor medida de innovación en los distintos sistemas sociales complejos abiertos como son

---

<sup>65</sup>[https://wwwen.uni.lu/recherche/flshase/education\\_culture\\_cognition\\_and\\_society\\_eccs/news\\_events/science\\_production\\_in\\_the\\_united\\_states\\_an\\_unexpected\\_synergy\\_between\\_mass\\_higher\\_education\\_and\\_the\\_super\\_research\\_university#](https://wwwen.uni.lu/recherche/flshase/education_culture_cognition_and_society_eccs/news_events/science_production_in_the_united_states_an_unexpected_synergy_between_mass_higher_education_and_the_super_research_university#)



las organizaciones. Finalmente se hace referencia a procesos grupales, así como a la presencia de climas sociales positivos en dichos sistemas. A nivel individual se plantea que las limitaciones en los niveles de motivación intrínseca podrían explicarse por una estructura organizacional más centralizada y una gestión de personal poco motivadora y basada en la norma y el control. La inteligencia emocional se concibe como necesaria para un grupo creativo, complementaria a la inteligencia cognitiva y a la actitud como motivación. Existe acuerdo en que un déficit de inteligencia emocional es una dificultad para la innovación (ver tabla 9). A continuación, se muestran algunos extractos (se pueden leer en su totalidad en el anexo 2 del documento adjunto).

(...) creo que siempre y cuando haya integración dentro de la organización, con posibilidades que esa integración no sea excesivamente centralizada, monopolizada (...) es posible la innovación y la creatividad (...) [P5]

(...) **la falta de medios** (...) es un problema en las organizaciones nuestras de [país sudamericano y Latinoamérica] [P6]

(...) hay media baja integración organizacional (...) la relación entre grupos es relativamente baja y niveles medios bajos de recursos también (...) hay media baja flexibilidad. (...) en (...) se está centralizando más (...) estaba menos centralizada. (...) el hecho de que haya poca integración entre grupos de trabajo (...) dificulta la creatividad (...) en las instituciones de educación superior que refuerza mucho un trabajo individual (...) segmentado (...) aunque hay gente que intenta. (...) en esta (...) se intentó crear (...) reforzar grupos de coordinación (...) consolidados (...) con todas sus limitaciones fue una buena (...) iniciativa (...) más o menos reforzó un trabajo creativo (...) [P2]

(...) este resultado lo vemos en (...), lo hemos visto en [otros estudios] de educación e intervención social (...) en otras empresas, la integración entre los departamentos a veces es compleja por la [estructura] de la (...) organización (...) a veces por los grupos (...) integración desde arriba. (...) por ejemplo, dispone de un espacio físico para realizar adecuadamente la tarea, pues no, porque (...) algunas se estaban cayendo a pedazos (...) eran muy frías (...) ahora dispones de los recursos necesarios, pues tenían libros, tenían comedor (...) en este sentido la encuesta ha quedado corta de poder entender más detalladamente a qué se refieren las personas cuando responden por ejemplo en el caso de los recursos [P4]

(...) **la escasez de recursos es una característica propia del ámbito militar** (...) en el colegio (...) los escasos recursos son volcados a la formación. (...) los recursos para la innovación normalmente son de algo costo, de difícil reposición y de difícil mantenimiento y que deben actualizarse sistemáticamente y periódicamente (...) difíciles de poder acceder. (...) si ellos [los alumnos] ven posibilidades de desarrollar la integración, la innovación y la creatividad sumado a una relativa disponibilidad de recursos, es porque están en ese ámbito (...) privilegiado (...) que es el (...) de formación [P5]

(...) **la innovación depende del dinero. De la inversión de la empresa que pueda hacer. En general las empresas no están dispuestas a invertir en innovación.** A no ser que consigan una subvención (...) porque son empresas muy tradicionales. (...) el que está al mando no tiene esta capacidad de innovar, de crear. (...) no quiere que un subordinado suyo sea mejor que él (...) otros no saben hacer[10]. (...) las personas más antiguas que no se han reciclado en el trabajo, como los funcionarios que creen que nunca van a perder su trabajo, que tienen un contrato indefinido. Creen que están seguros por toda la vida. Entonces (...) ¿para qué voy a hacer algo para mejorar? No tienen necesidad de superación[P13]

(...) hay otra serie de recursos que son más difíciles de conseguir (...) la formación o la posibilidad de que exista tiempo material en la planificación para contactar con otros profesionales fuera de mi entorno (...) no porque se me niegue el contacto sino porque las características de la tarea no me permiten invertir tiempo (...) [P12]

(...) puede haber alguna relación entre los objetivos de la organización y los objetivos de formación. (...) cuando se hace eso (...) se supone (...) que son organizaciones donde (...) trabajan también para implicar a los trabajadores en la consecución de sus objetivos (...). En una organización no todos los puestos son igualmente

They didn't know it was impossible so they did it

**importantes para conseguir los objetivos de la organización.** (...) uno o dos **puestos (...) estratégicos** (...) cuidas especialmente (...) qué competencias tienen las personas y qué competencias les faltan para (...) conseguir que su trabajo (...) esté alineado con los objetivos de la organización (...) en el mejor caso hay empresas que lo tienen muy claro (...) son (...) competitivas (...) innovadoras (...). (...) tiene claro cuáles son los objetivos y ha generado un sistema de trabajo donde todo el mundo (...) si que se está explotando la creatividad individual (...) para que (...) se vuelque a **generar productos y servicios innovadores** [P3]

(...) creo que **las características del trabajo común son importantes** (...) cosas que se perciben como siendo eventos de sucesos que ocurren en el ambiente de trabajo y tienen un impacto muy claro (...) **soy valorada, hay retos en mi trabajo** [P18]

(...) el personal de administración y servicios, hay ciertos profesionales que tal y como se organiza la tarea se ven abocados [a] tareas (...) validadas y bastante rudimentarias (...) con el paso de los años no requiere ninguno desafío (...) puede hacer que la gente caiga en una especie de monotonía, laxitud, decepción, etc., etc. (...) **la innovación no encaja por (...) la manera [de] (...) estructurar (...) la organización de los trabajos (...) o las tareas no lo proporcionan** (...) el trabajo que (...) hago exige abordar (...) nuevas tareas (...) con distintos contenidos y con un componente de diseño novedoso y diferente (...) [P15]

(...) el trabajo que hay que hacer tampoco es tan complejo, consiste en dar clases, organizar las clases, intentar buscar fuentes de financiación (...) [P2]

(...) **innovar significa trabajar mucho. (...) hacer investigaciones, estar al día con el mercado, con las otras empresas** (...) esto cuesta mucho. En [un país europeo] si tú tienes un trabajo fijo (...) no tienes que hacer nada. (...) estar ahí tranquilo, sin aparecer mucho para que nadie te moleste. (...) en los países menos desarrollados (...) la gente tiene que mantener su puesto de trabajo. (...) la competencia es más alta y necesitas estar a un punto en el mercado y ser siempre el mejor. (...) **la necesidad de crear e innovar en estos países es mucho más fuerte** [P13]

(...) cuando digo objetivo estratégico es lo mismo que cuando digo modelo de negocio (...) ¿a qué se dedica la empresa? ¿De dónde saca su valor, de dónde saca su dinero para pagar a los trabajadores y para mantenerse? (...) cuando uno (...) está (...) unas semanas en una empresa lo ha entendido (...) cuando lleva años sabe a qué se dedican las empresas (...) [P3]

(...) **la organización** (...) acompañó [los cambios a los nuevos tiempos] (...) con tutores y muy orientado al logro de determinados objetivos (...) desarrollar competencias en los futuros profesionales. (...) también es aplicado en otros ámbitos (...) que requiere de (...) mucha rutina (...) automatización en tareas más bien de tipo industrial en el nivel operativo que requiere que el trabajo sea (...) más mecánico y que no tengo posibilidades de innovar (...) en el resto de las organizaciones de los ámbitos es totalmente aplicable (...) [P5]

(...) hay como una cierta regla de lo que hay que hacer (...) cuál es **la visión** y (...) más importante que eso, es que las normas no están tan explicitadas, algunas son contradictorias, se supone que hacer una buena docencia, buena investigación, pero también (...) la administración (...) hacer mucha administración (...) cuestiona lo anterior y luego (...) la visión que se da es bastante discrepante con la realidad como superestructura (...) [P2]

(...) en el Colegio Militar (...) dadas las características clásicas que tenía, lo que puede hacer la diferencia (...) en los últimos 10 años, de cambiar su cultura organizacional de forma bastante brusca (...) una organización que fue preparada para (...) la jerarquía de los hombres y desde el 96-97 está en proceso de cambio, básicamente por la integración de la mujer. [P6]

(...) **cultura organizacional y ciertos resultados de innovación** (...) **más organizacional** (...) uno llegaba a decir, mire nosotros estamos trabajando en (...) esta (...) tiene que ver sobre tal tema. Le explicábamos sobre la innovación y nosotros quisiéramos estudiar su organización (...) luego quisiéramos aplicar este estudio a (...) y luego esto contrastarlo con algunos resultados que ustedes nos entreguen sobre mayor o menor éxito de la organización y otras variables (...) y finalmente nunca pasaba nada. Había otras organizaciones (...) decían (...) entonces vamos de inmediato ¿ya? (...) empezábamos y salíamos con las respuestas, entrevistas durante el día (...) cuando uno miraba (...) esas eran las mismas empresas que recibían premios de innovación (...) que habían generado ciertos (...) medicamentos que se hacen de una manera distinta, los otros nunca se van a acercar al tema de la creatividad e innovación (...) la cultura es como (...) a flor de piel y otras veces (...) el tema uno lo sabe como investigador que rol juega y (...) si esta institución se da así entonces (...) auténticas dimensiones que tienes que pasar a estudiar [P19]

(...) una visión de bastante **escepticismo cínico hacia las iniciativas** (...) **de la dirección.** (...) creo que tiene que ver con el **ciclo de la organización** (...) llevan 30 o 40 años (...) que han tenido un **envejecimiento del personal**

(...) ha habido un **distanciamiento y una visión más escéptica actual** del liderazgo (...) probablemente se pueden encontrar **instituciones de educación superior que están empezando** (...) cuando la institución empezó por ejemplo (...) la gente tenía un poco más de **esperanza, una visión más positiva del liderazgo** y se motivaba más por lo que la dirección hacía (...) eso ha ido disminuyendo (...) en algunas otras (...) más nuevas (...) este liderazgo **positivo se percibe más fuertemente y juega un papel en la innovación** [P2]

(...) **el liderazgo y algunos rasgos personales son muy importantes para llevar a cabo la creatividad** (...) las características del trabajo impactan de manera inmediata en la motivación y la capacidad y seguridad (...) de desarrollar bien una tarea y un trabajo. (...) si mi jefe me trata bien (...) si me trabajo es algo que me permite desarrollo profesional (...) percibir que estoy más capacitada, que tengo más competencia, que soy más autónoma (...) **no es solamente una variable** (...) ella [mi jefa] va a decirme si estoy bien, si estoy mal (...) se ve que en general, no funciona muy bien porque la gente quiere saber, quiere aprender, se quiere desarrollar. (...) necesito saber qué tengo que mejorar (...) [P18]

(...) **los mandos intermedios tienen una potencialidad más amplia** [de saber, estar informados, conocer en su empresa sobre la innovación] (...) que los trabajadores. No en todas partes (...) pero ocurre en [algunas] otras organizaciones. (...) tiene la capacidad de comparación que los trabajadores no (...) una visión desde arriba que [a veces no tienes] si estás dedicado a una tarea concreta y solo se hace una cosa. Es el movertte de un puesto más técnico a uno gerencial o de gestión. Eres más capaz de ver las limitaciones, cómo tienes que trabajar en ayudar a la gente, en potenciar que las cosas se hagan. La gente en esas posiciones tiene una visión más relacional de cómo es la creatividad e innovación y cómo implementarla (...) [P16]

Respecto a la valoración e importancia de la innovación se afirma que **existe coherencia entre presencia de mayor innovación en su organización y la realidad:** se percibe lo que hay. También **se plantea que existe coherencia entre percepción de innovación y expectativas creadas.** En este sentido adquieren relevancia los discursos y los mitos como forma de validación social. Aquí se plantea que se enfatiza la innovación más de lo que se realiza [P 5 y 2] y que se define en el discurso social como innovación lo que no es sino imitación de productos y procesos generados por otros, que se compran y aplican – el mito de la innovación [P 11]. Por un lado, algunos de los expertos confirman el carácter dominante de la innovación como norma socialmente deseable, por otro sugieren que se adopta una retórica innovadora sin clara base conceptual [P 19] ni realidad práctica [P11].

Finalmente, se señala que la mayor valoración e importancia de la creatividad e innovación en otras organizaciones que en la suya propia podría explicarse por factores culturales. Es decir, se valora como superior lo de los otros y se subvalora lo propio como rasgo de la cultura latinoamericana (Gissis, Páez & Zubieta, 2001) [ver tabla 9 y esta clase en anexo 2]

(...) pues ahora déjame comentarte una situación que vi. Es que en las muestras que se estuvieron levantando [posterior a este estudio] una de las estudiantes era financiera del grupo [empresa internacional] (...) de computadoras y los que participaron en su muestra fueron 5 personas del área financiera como ella, y los otros 5 eran del área de ingeniería. (...) los financieros decían que su empresa era muy innovadora (...) y los de ingeniería (...) que sí, que era innovadora, pero había muchas cosas que mejorar. (...) alguien de ingeniería cuya actividad propia es estar haciendo mejoramiento continuo, no te va a decir que son súper innovadores porque hay mucho que cambiar (...) alguien con

*They didn't know it was impossible so they did it*

*una concepción o desde un área diferente (...) pues ve el globo y no está viendo los procesos (...) las particularidades (...) yo digo que son las dos cosas. Es el contexto tanto de la empresa (...) tanto tiene o qué tanto favorece realmente como organización a la innovación, no solamente lo que (...) creo sino lo que sí existe. Y la otra es (...) dependiendo de la posición en la que el individuo esté en la empresa, pues también es la percepción que tiene sobre la innovación. (...) no lo relaciono directamente con la cultura de un país (...) porque estas cuestiones (...) son muy tangibles y la cultura tiene características que sí inciden, pero no creo que en esto haya una incidencia tan clara así (...) no he visto estudios que digan que en una empresa que no tiene una estructura para la innovación la gente perciba que son muy innovadores [15]*

En esta clase existe acuerdo en que es posible reforzar los factores favorables a la creatividad e innovación en las organizaciones, aunque se plantea que es lento y depende de la dirección. Ejemplo de extracto sería:

*(...) creo que si se pueden mejorar (...) realizar un análisis más profundo (...) ver las características de esas organizaciones (...) en un proceso [planificado] determinado. (...). (...) quienes toman las decisiones (...) lo van a hacer [en la] medida que (...) consideren, quieran o tengan las capacidades de hacerlo [P4]*

*(...) si creo que en la medida en que se refuercen los factores, la relación directa de la creatividad en la innovación se va a ver favorecida (...) [P 15]*

*Si es posible, pero (...) no es una cuestión de todo o nada, es posible, lento, difícil y siempre habrá en algunos ámbitos una resistencia total, primero y fundamental los equipos dirigentes [P 11]*

*(...) no empezar por los empleados (...) sino por las formas de funcionar de la organización (...) prevención (...) revisar la cultura de la empresa (...) cambio de cultura supone una gran **revolución** a todos los niveles (...) y cómo actúan con compañeros y clientes (...) replanteárselo todo, incluido el concepto de negocio (...) o lo dices esto no está funcionando, pero imagina que lleva 25 años (...) es complicado (...) cuando hay un volumen de negocio (...) temas económicos (...) relaciones estrechas y cuando hay (...) socio (...) el cambio no es fácil [P4]*

Tabla 10

Ejemplos de extractos de la clase 2: bloque 3

Nº	Concepto	PR	Extracto
(3)	<b>Innovación y emprendimiento</b>	1b	(...) <i>la persona de (...)</i> [zona de un país del contexto europeo] <sup>66</sup> (...) señalaba que la innovación social (...) ya existía sin ese nombre, en realidad es, el movimiento cooperativo, el movimiento sindical, el movimiento de educación popular (...) Se está en desacuerdo con la gestión por objetivos y la evaluación estandarizada sistemática. Se solicita en mayor medida que el proyecto presentado sea coherente y adaptado al entorno [por supuesto implica determinados requisitos que explicita en mayor medida elzb]. Es decir, que produzca un beneficio para el entorno [a3]
(a3)	Innovación social		
(b3)	Espíritu emprendedor		
(c3)	Mayor y menor facilidad sectorial innovar	2b	Existe un trabajo previo, sistemático antes del apoyo de un proyecto. Ejemplo de ello es el Social Venture Weekend <sup>67</sup> , puede acceder a él cualquier persona, con cualquier tipo de proyectos (de cualquier área) con la ambición de establecer o hacer crecer un negocio que tenga un impacto social o ambiental positivo. The workshop is an inspiring introduction to the social venture sector. It's a chance to explore new ideas and get started on your new business or you will be able to refine your business plan and cement your understanding of business fundamentals to help your business thrive. The workshop is an inspiring introduction to the social venture sector. It's a chance to explore new ideas and get started a new business or refine a business plan and consolidate the understanding of its fundamentals so that it will prosper. [¿Cómo se financia?] <a href="http://insight.jbs.cam.ac.uk/2016/generous-social-incubator-donation/Cambridge%20Social%20Ventures%20(abarca%20los%20weekends%20y%20el%20incubator)">http://insight.jbs.cam.ac.uk/2016/generous-social-incubator-donation/Cambridge Social Ventures (abarca los weekends y el incubator)</a> <sup>68</sup> [a3]
2			(...) <b>si hablamos de innovación social</b> (...) vamos poniendo como <u>prioridad el bien colectivo</u> (...) y <u>no la generación de beneficios para un número limitado de personas</u> (...) <b>lo que han logrado en Medellín, bajar el 80% de la delincuencia</b> (...) <u>una actividad que se hace con las instituciones</u> (...) <u>con la participación comunitaria</u> (...) <u>logra tener un bien común</u> (...) <u>que se gaste menos en electricidad</u> (...) <u>que haya menos robos</u> (...) <b>del discurso del empresario, del emprendimiento, es un tema del tipo individualista liberal</b> (...) <u>hay temas sociales que deben resolverse</u> (...) <u>hay cosas que tienen que cambiarse</u> (...) <u>el emprendimiento es muy importante</u> (...). (...) innovación es hacer algún cambio que genere una ventaja para el colectivo (...) con nuevas formas (...) hace parte justamente de esta ideología de la innovación que todo tiene que verse nuevo (...) [3, a3, b3] (...) <b>hay un énfasis en la autonomía y responsabilidad de individuo que me parece únicamente un tema ideológico</b> . Además... <u>como se sabe, el 80% de las nuevas empresas... se van al garete</u> (...) [3, b3] (...) cuando trabajaba en el centro de salud mental [así como en] la universidad, ha habido muchas exigencias de cambiar cosas. Sobre todo, de hacer <b>evaluaciones distintas</b> (...) la innovación llegaba bajo la forma de una <b>obligación vertical de tener que cambiar y hacer las cosas de forma distinta</b> , sobre todo en <b>forma de evaluación y de registros de datos</b> (...) con un <b>carácter muy ambivalente</b> . (...) una gran <b>exigencia</b> sin que esto se supiera muy bien <b>para qué</b> servía, ni que ayudara a mejorar las cosas (...) [- c3] (...) <b>las empresas más centradas en la tecnología</b> (...) tienen mayor capacidad de innovación (...) <u>la nueva tecnología de la información y la informatización está llegando a todos los ámbitos</u> desde los bancos hasta las farmacias y los hospitales (...) <u>las empresas clásicas gente que trabajan en temas artísticos</u> (...) en temas de publicidad (...) fundamentalmente las que tienen una concentración de tecnología (...) [c3]
5			(...) <b>es necesario ese término emprendimiento en todas las organizaciones que tienen base tecnológica</b> (...) es indispensable. (...) <b>en otro tipo</b>

<sup>66</sup> <https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/social-innovation/>; <https://www.jbs.cam.ac.uk/entrepreneurship/>

<sup>67</sup> <https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/social-innovation/cambridge-social-ventures/social-venture-weekend/>

<sup>68</sup> <https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/social-innovation/cambridge-social-ventures/about/>

---

*de organizaciones no está asociado a la efectividad y a la eficiencia (...) porque son (...) organizaciones más tradicionales, más conservadoras. (...) [3, b3]. (...) probablemente ellos [los alumnos] (...) vean la limitación de recursos cuando hablan de tecnológicos aplicados a (...) la innovación. (...) creo que la percepción es acotada al ámbito (...) donde se desarrollan (...) y se desempeñan profesionalmente. (...) una vez egresen (...) seguramente van a encontrar menos posibilidades (...) para la innovación y la creatividad, mayor limitación de los recursos (...) se promueve en (...) formación (...) integración de armas, especialidades (...) toda la actividad que realicen más allá de la especificidad de cada uno (...) apunta al logro de un objetivo común, un trabajo en equipo donde conforman todo su sistema (...) apoyando un arma con otra. [Una vez] egresen y se desempeñan en su ámbito lo que van a lograr es una mayor cohesión de grupo, una mayor identificación con el medio y una mayor integración (...) con otros ámbitos [c3]*

6 (...) como es una **necesidad** se está tratando cada vez más de darle importancia o enfatizar (...) la necesidad de las organizaciones y el contacto con la comunidad (...). Tanto desde [el ámbito de la investigación como desde el académico] se está trabajando (...) la **transferencia a la sociedad** (...) en la **aplicabilidad** de lo que (...) hacemos que favorece o ayuda a **objetivos comunales de colaboración de cooperación** (...) innovar o **contribuir al cambio social, la responsabilidad social** (...) [3, a3, b3, c3] (...) **generalmente la mayor facilidad para innovar tiene que ver con (...) lo que se puede mostrar como más abiertos o más flexibles al cambio** (si bien todos están en un proceso de resistencia a la innovación) son los ámbitos educativos: **las escuelas y las universidades** (...) creo que por ser ámbitos laborales más abiertos y los demás más cerrados, en el sentido de culturas organizacionales en el que una organización o una empresa sea local o estén en contacto con el extranjero, etc. (...) **mayor repercusión del trabajo educativo en general, a nivel comunitario.** (...) cada vez más se nos piden criterios de evaluación (...) en qué medida eso fue aplicado para resolver algún problema en la comunidad (...) tanto en el nivel primario de educación (...) cómo la escuela ha logrado (...) el tema de la llegada de los recursos (...) en qué medida esas habilidades y capacidades que estamos formando ayudan a través de la extensión universitaria a resolver distintas problemáticas [pone el ejemplo de tres programas de intervención que se están aplicando desde la universidad en relación al mobbing o acoso laboral] (...) se generan como pequeñas etapas o estancias de intervención para intentar resolver las distintas demandas que realizan las organizaciones (...) intervenir para la mejora (...) intervenir en problemas y asesorar (...) distintos temas de desarrollo de habilidades (...) entrenar la inteligencia emocional [c3]

10 (...) no creo en fomentar la innovación y la creatividad por sí misma porque muchas veces la universidad también se vendió como la excusa para subir las tasas de los estudiantes (...) en el fondo todo suena a responder a las necesidades del mercado (...) económicas. (...) muchas veces estas cuestiones de innovación y de competitividad lo que esconden detrás [3] (...) está el famoso estudio que demostró que varía mucho por región en [país europeo] (...) si era un 50 o un 60%, en [región del país europeo] (...) un 60% de los estudiantes universitarios que decían que ser funcionario era su gran objetivo, no lo decían como me conformo (...) eso era realmente lo que me gustaría (...) en el fondo refleja también el desempleo, pero también (...) la comodidad, hay un factor cultural (...). En sociedades más individualistas, está basada en la búsqueda de uno mismo, la auto-mejora, el aprendizaje, el tú ser creador (...) habiendo vivido en [país de América] tantos años lo ves (...) allí les da igual que seas un conductor de taxi, un profesor o en una tintorería te preguntan ¿Qué has hecho? ¿Qué has creado? ¿En qué has contribuido (...)? Y si eres taxista, pues tengo mi empresa de taxis. Quiero saber cómo la has creado, cómo lo has hecho. (...) el mito allí es el que has creado algo y es un tópico, pero es así. Y en muchas otras sociedades, aquí pues se educa para (...) vivir tranquilos, para otras satisfacciones que también son muy importantes [3, a3, b3] (...) y según qué segmentos (...) objetivos muy de mercado (...) en el mundo académico (...) tienes un **vehículo perfecto para la innovación y la creación**, pero por otro lado no lo es (...) porque **implican un avance, más entendimiento** (...) [cuando] se consigue con el **uso de teorías y metodologías innovadoras creativas**, eso es fantástico (...) el **rigor** que implica hacerlo bien, quiere decir que se hace a un **ritmo muy lento y se compaginan** muchísimo los **métodos tradicionales que han funcionado muy bien con innovación** (...). (...) diría que el de la **tecnología y el del arte** (...) porque lo que se valora es el cambio (...) cambio y solución de problemas en el mundo de las artes porque está basado en las

---

---

cuestiones de sorpresa, belleza, de novedad muchas veces (...) el mundo del diseño, la arquitectura, etc. (...) el mundo tecnológico porque las necesidades humanas son nuevas (...) y la rapidez de esas necesidades implica soluciones rápidas e innovadoras (...). (...) generar muchas ideas que cuando más generas más probabilidad hay de que algunas sean buenas. (...) en el mundo de la tecnología se generan (...) empresas donde hay dinero, donde hay recursos, donde hay cultura, se generan muchas soluciones, de las cuales la mitad no servirán para nada (...) y luego el mundo académico (...). (...) cuando me refiero al arte (...) también a **cuestiones gráficas, pintar, escultura, diseño, arquitectura, tecnología aplicada** (...) todo lo que sea crear arte para consumir y objetos, diseño arquitectura, música, cine, está llena de gente creativa (...). Por desgracia (...) en este país, a diferencia de otros (...) todos los ministerios (...) los puestos de Director General (...) de arte y cultura, son puestos políticos (...) no profesionales (...) es así en muchos países. (...) en muchos países (...) la política lo filtra todo (...) no se contrata a una persona afiliada al partido político que ha ganado las elecciones del ayuntamiento (...) para un cargo en el cual no tiene ninguna experiencia, no es profesional (...) me refiero también a estos recursos (...) pueden (...) tener factores políticos seguros. (...) Una persona realmente creativa a lo mejor hubiera encontrado la forma de unir estos dos valores (...) [recursos y cultura] (...) quizá (...) las necesidades del mercado (tanto la cuestión financiera como las simples demandas del público en cuestiones de arte, diversión, entretenimiento, ideas) (...) **la demanda social mueve las empresas** (...) muchas organizaciones (...) no existe este tipo de demandas (...) aunque esto cambia (...) porque hay padres que ya exigen (...) tienen como valor para la educación de sus hijos el desarrollo de la creatividad y la innovación (...) **muchos padres no lo tienen** (...) **o les parece que es de ciencia ficción** (...) incluso en la universidad (...) **se habla de creatividad e innovación** (...) **los llevas para que te los guarden y para que te los disciplinen** (...) **para que les impartan muchos conocimientos** (...) y no se refuerza la innovación en las escuelas (...) **porque no hay un factor demanda** (...) como puede haber (...) por ejemplo (...) en las universidades mismas (...) porque la empresa privada o pública muchas veces utiliza los conocimientos de la universidad para crear nuevas empresas y nuevos programas (...) [c3]

12 (...) países de cultura más colectivista o más individualista (...) un país que es individualista puede considerar que la responsabilidad del emprendimiento es individual, la responsabilidad de la formación es individual (...) tú te las apañas como tú puedas (...) aunque el individuo tiene responsabilidad (...) activa en todo lo que lo que haga existe una responsabilidad social (...) persona, hombre o mujer (...) repercutir (...) en construcción para el colectivo (...) y por lo tanto también el colectivo tiene una cota de responsabilidad importante [con el individuo] [a3, b3] (...) **sectores como la aeronáutica** (...) hablas del sector servicio (...) la agricultura (...) conozco algunas personas que son **agricultores** (...) que son productores ecológicos (...) hay ciertas fases de subprocesos de producción y de organización que aparentemente no se innova, pero hay otras serie de procesos en los que sí (...) quizá hay contextos (...) o espacios geográficos en que la situación sea muy diferente (...) no sé si en esos países (...) en que las distancias son distintas y son tan amplias (...) **el impacto** (...) **por la vivencia que puede haber por su actividad** (...) sea diferente a la de aquí (...) gente que conozco en desarrollo de los productos están introduciendo ciertas innovaciones (...) y se han simplificado (...) partes de ciertas fases de procesos (...) por ejemplo en la producción de aceite o (...) de vino (...). (...) efectivamente aquí se supone que hay una apuesta de que ese sea un sector a desarrollar (...) es un **sector estratégico** (...) a nivel económico (...) y eso hace que se potencie y se motive (...) **merchandising y de relación de imagen** (...) se va descubriendo otras áreas de mejora que generan cambios y que potencian ciertos sectores (...) a mí me gustaría caer un poco en la cuenta de lo que (...) se está haciendo en innovación por ejemplo (...) en educación (...) con igualdad de oportunidades (...) estrategias o programas de acción (...) otras áreas (...) a nivel de **gestión de personas en las organizaciones educativas** [c3]

13 (...) **empecé en calidad total** (...) las empresas que estábamos trabajando [en Sudamérica] estaban mucho más adelantadas (...) las empresas [país europeo de contexto nacional] hace pocos años que están contratando psicólogos en [algunos países de Sudamérica] es como [otro país de América]. (...) **creí que los recursos humanos de la empresa siempre ha sido responsabilidad de los psicólogos** (...) la concepción de contratación es distinta. (...) he visto en [un país europeo] el autoritarismo por parte de los jefes porque los recursos humanos que contratan tienen una vocación completamente distinta a la de un [humanista] al contratar. (...) la diferencia (...) entre

---

creatividad e innovación va por ahí (...) cortan la creatividad. (...) si tú sigues lo que yo quiero (...) estas bien para la innovación (...) si no, por mucho que seas el mejor, tu no sirves. (...) he visto en [un país europeo] gente ser dimitida de la empresa por ser mejor que el jefe. Por trabajar e innovar más. En [otro país europeo] no sucede (...) son vecinos. En [país Sudamericano] tampoco. (...) hay otras empresas en [país sudamericano] que son (...) pequeñas con una cultura distinta, patriarcales. Y la innovación (...) muy vinculada a deseo de mando [3, a3, b3]. (...) todos tienen la misma facilidad [para innovar] **Independientemente del producto o servicio que tenga**. Solo tienen que **observar la tendencia del mercado**. Por ejemplo, una (...) que producía armarios, muebles con diseños. Si sigue produciendo esto no va a vender. Entonces solo tiene que seguir la tendencia actual que es fabricar muebles con líneas más rectas y así, esta sería su innovación. (...) cuando tú eres un prestador de servicios, tienes que suplir una demanda del mercado y cuanto más facilidades e innovación tenga tu empresa, más trabajos tu consigues (...) [¿Cómo conseguimos que la educación sea innovadora?] **Cuando se fomenta la espontaneidad y la creatividad**. (...) si los maestros (...) van saliendo de la universidad con esta concepción. (...) nuestra generación ha tenido una educación muy castradora, muy limitada. Lo que tenemos es que (...) abrir la mentalidad y permitir que las personas que estamos formando (...) sean libres y espontáneas y no estén vinculadas solo en la teoría o lo que está escrito en los libros. Que tengan más experiencia y más libertad en el aula. (...) la familia (...) la libertad y el valor que le den a las aportaciones del niño. **Pero el primer lugar que empieza a castrar y manipular la creatividad, a dirigir, es la escuela** (...). (...) **La universidad también, quien va a determinar** (...). (...) es mucha teoría y nada práctica. **Los empresarios necesitan de práctica**. (...) esto es un problema que ha ido viniendo con los cambios del perfil profesional (...). (...) quien tiene experiencia en general no tiene una carrera universitaria porque tampoco tiene tiempo para eso (...). (...) haces un máster y haces práctica ¿(...) crees que con eso ya tienes la experiencia para ser contratado y trabajar? (...) los dos primeros sean básicos de teoría y los demás la posibilidad de práctica (...). (...) aquí [un país europeo] salen más formados en teoría que las otras universidades [un país de Sudamérica] pero (...) **con menos base práctica para trabajar** [c3]

- 15 (...) hay varias tipologías de emprendimiento (...) **base tecnológica que es este uno de los que más promueve** [un país de América] actualmente por parte de los financiamientos. (...) **de tipo cultural y artístico** (aportan 7% al PIB y la media de los países de la OCDE es del 8%) que no es muy bien acogido en casi ningún esquema (...) de financiamiento. (...) **abierto** (...) muy enfocado a las cuestiones económicas y que no necesariamente es de base tecnológica o cultural sino la apertura a nuevas empresas. (...) **de tipo social** (...) [Se menciona alta la mortalidad de las pequeñas y medianas empresas que en el caso [su país en América] el 70% desaparecen en un lapso de cinco años. Y las franquicias en un periodo de cinco años desaparecen el 30%] (...) hay muchos factores, entre ellos la estructura organizacional, la claridad, la planeación y la visión (...) en el inter también hay gente que no quiere utilizar la información que está disponible (...). El emprendimiento de tipo social tiene que ver con (...) la búsqueda de la mejora de la calidad de vida del bienestar de la población y (...) tiene un **punto de partida una necesidad** (...) que se quiere satisfacer (...) [3, b3] (...) cuando revisas las tipologías (...) y la innovación organizacional (...) te das cuenta que hay organizaciones que nacen en el ámbito de la innovación como ADN. Estamos hablando de la industria del software, que también es industria creativa, estamos hablando de la industria del internet, de los videojuegos, de las apps (...) todo lo relacionado con las TIC nacen desde la creación como una industria de innovación y creatividad porque el mercado que ellos manejan es muy agresivo en competencia (...) si quieres permanecer en el mercado (...) necesitas estar adecuando tus productos y los servicios que ofreces a ese mercado y a (...) consumidores tecnológicos tan demandantes (...) Sigo con periodicidad la feria electrónica que se hace en (...) me llama mucho la atención la presentación de los productos que hacen estas empresas de tecnología (...) y cómo utilizan la feria (...) como un escaparate de diagnóstico (...) de ver si va a ser bien recibido ese producto entre los consumidores. (...) hay otras empresas (...) centenarias (...) iniciaron sus operaciones en 1800 a principios de 1900 y (...) han ido modificándose a lo largo de los años, adecuándose a la necesidad de su mercado (...) para muchas de ellas estos cambios pues son realmente complicados porque el ADN de la innovación no está en sus operaciones, en su visión, en su misión (...). Hacía una revisión de la visión y visión de las empresas donde se han recolectado los datos (...) muchas de ellas aunque son empresas donde la innovación es su cotidiano, no está explícita en su planeamiento estratégico (...) pues a veces, te das cuenta, que son (...) empresas de hierro oxidado o donde



---

*estos cambios son más complicados [b3, c3]*

- 16 **Hay toda una concepción de que (...) ser emprendedor va más allá de crear trabajo y dinero, crear riqueza beneficios.** Hay una concepción de ser emprendedor como agente de cambio social. Si se trabaja a nivel de intra-emprendedor hay una concepción social, comunitaria, innovador creativo de una forma relacional. Creatividad innovación [en el] contexto empresa. Si lo sacas fuera de la empresa beneficia a la sociedad. Creatividad innovación es un proceso relacional que tiene que ver con lo social con lo cultural con lo político no solo con lo económico. Tiene que ver con la relación entre persona y contexto (...) no es una calle de sentido único (...) va a influir el grupo en la organización, la organización en la cultura (...) **Como valores sociales no podemos dejarlo limitado al ámbito de la empresa ni de la organización.** [País Europeo] es una sociedad innovadora (...) ¿Qué es (...)? ¿Todo lo que no sea dinero o no pone dinero en el mercado (...)? ¿Cómo definimos (...)? **La innovación social debería de ser un valor intrínseco.** Hay una concepción de responsabilidad (...) en los países del sur no se educa a un ciudadano responsable mientras que un suizo dice yo tengo que votar por ese puente y la culpa es mía si eso no se soluciona. Si eres un emprendedor tienes tu empresa es tu responsabilidad hay una concepción del sistema no es mi responsabilidad y no hago nada para cambiarlo. Es necesario un entrenamiento en ser responsable de desarrollar tu propio proyecto hay diferencia entre los estudiantes del sur y los del norte. Los del norte te dicen lo que tienes que hacer como jefe y los del sur se quejan. La educación viene desde el principio [a3, b3] (...) Como yo veo creatividad e innovación (...) lo asocio a recursos (...). El control, el énfasis en los resultados y en los beneficios empujar a los empleados a hacer eso [a hacer algo de una manera específica y sin argumentos] mata la creatividad más que los ámbitos. [Empresa multinacional redes de información] aparentemente da más libertad a sus empleados tienen trabajos más retadores tienen apoyo de los líderes (...) factores contextuales [personas] forman parte de la infraestructura mientras que en otros sitios de trabajo no se dan. (...) no siempre son recursos materiales sino también sociales y culturales en el sentido de que cuando [empresa multinacional redes de información] les dice a los empleados que tienen medio día para sacar una idea creativa no les está subiendo el sueldo (...) inversión en tiempo, etc. [c3]
- 17 (...) lo tienen que meter en **perfiles técnicos**. Hay gente aquí que no es (...) y saben que (...) lo tienen que pedir para la **gente obediente** (...) **para liderar tienes que buscar a gente internacional que nunca le vas a dar una plaza fija que se pueda marchar dentro de cinco años a estar en otros proyectos, aunque sea de aquí pero que de alguna manera dinamice (...) por proyectos** (...) no van a (...) medios de comunicación. Y del expertismo (...) han hecho estancias en el extranjero (...) universidades buenas (...) doctorados (...) másters potentes a nivel internacional (...) idiomas (...). Ese perfil [b3]
- 18 (...) hay otros (...) pocos todavía (...) que ven el emprendimiento como una oportunidad de cambiar las relaciones sociales como sociedad; un emprendimiento involucrado en un compromiso social con la mejoría de la sociedad con una concientización mayor, más madura. (...) hay empresas (...) aquí llamamos tecnologías sociales (...) con un fin social. Es una tecnología que está diseñada para la mejoría de las condiciones sociales de inserción de este tipo de emprendimiento (...) los estudiantes están más involucrados (...) están ahí y llegaron a una posición (...) de trabajo social y en la condición financiera. (...) por ejemplo reciclaje de basura, productos más responsables socialmente, ambientalmente (...). Desarrollando innovaciones (...) que son para beneficiar a la gente. y la capacidad de sustentabilidad del planeta, del mundo, de la sociedad, de las relaciones [3, a3, b3, c3]
-

- 
- 19 (...) hay un cambio en las relaciones de trabajo (...) los ordenadores iban a reemplazar al ser humano (...) antiguamente la gente entraba en una empresa y moría en ella (...) si le quitaban a uno eso era como terrible (...) dentro de las soluciones (...) le llamaron intrapreneurship (...) el intraemprendimiento o sea dentro de mi propia empresa (...) por lo menos no me muevan (...) sigo dentro de ella (...) pero (...) debería tener espacio para crear mi propia empresa sin salirme de ella (...) no dio muchos resultados, pero dejó el tema como abierto (...) la motivación principal parte de esa ida (...) orientar a la gente que cree sus propios trabajos (...) y buscar algunos ejemplos de emprendedores que son gente (...) con su garaje es millonario (...) dos o tres del mundo (...) pensar que hay ciertas cosas que se pueden hacer y distintos países buscan mecanismos diferentes para decir vamos a apoyar esto (...) (...) al comienzo empresarios y emprendedores eran sinónimos (...) después los empezaron a diferenciar (...) (...) se han definido (...) en los últimos 30 años de no sé cuántas maneras distintas (...) [b3] (...) [la educación] es un problema que tenemos y es muy fuerte (...) mucha gente paga su universidad, se endeuda y después terminan (...) sus estudios que (...) no conducen a nada (...) hay carreras que [la (...) el país tiene demasiados] aquí no se necesitan (...) hay un problema de información (...) no un problema que no tenga solución (...) hay aproximaciones (...) como saber qué se va a requerir, qué tipo de profesional se va a requerir para el año 2025 por ejemplo (...) en 8 años más tengamos ya personal formados en algo y (...) con cierta experiencia (...) en parte es la creatividad, la innovación, del emprendimiento bien definido (...) [que se pueda informar desde las investigaciones, desde la academia que se va a necesitar, que vienen nuevos tiempos y que se precisa ser competente socialmente, más creativos, más innovadores, pensar diferente, que pueda ser capaz de tomar su vida en sus manos indistintamente de que al estado le corresponde la responsabilidad que le corresponda] es mucho más útil que saber que vamos a necesitar menos dentistas, menos odontólogos (...) pero además, que en algún momento, estos tomadores de decisiones sepan que estas cosas hay que leerlas (...) que hay que tomarlas en cuenta en los diseños, en las miradas a futuro (...) es la oportunidad (...) información procesada [c3]
-

En el bloque anterior se señalaba que las universidades como las conocemos no van a desaparecer, pero **si las personas que no se adaptan a los ritmos de cambio renovándose por ejemplo en las universidades que debería de ser una organización generadora de conocimientos e innovación** [P10]. En este bloque, la clase 2 realiza una **conceptualización positiva del emprendimiento** (ver p.e., en tabla 10, P16; 1b y 1c) similar a la que hace el P14 en la clase 5. Por otro lado, algunos expertos comparten una visión crítica como un discurso ideológico liberal que no se apoya en bases reales (ver tabla 10; ver también este bloque 2 en las clases 1 y 3). También se hace referencia a tipologías de emprendimiento [ver P15 y 16 en tabla 10; P18 en tabla 10 y tabla 18] destacando, la alta mortalidad de los mismos (ver p.e., P2 y 15 en tabla 10). Se manifiesta que muchas veces lo que está detrás del discurso de la creatividad e innovación es una concepción económica de mercado [P10]

Esta clase señala muchas propuestas para el aumento y/o mejora de los factores favorables a la innovación en las organizaciones [ver f2], en el siguiente bloque se verá que es importante tener en cuenta algunas indicaciones para intervenir en la misma [P11]

*(...) puedes ser innovador en una carrera de estudios románicos, donde estudias latín y griego, eso no tiene ninguna demanda en el mercado, cero (...) tú puedes ser (...) creativo en cómo enseñas, cómo lo aprendes, en cómo luego lo aplicas a lo mejor a (...) muchísimas cosas desarrolladas con la historia, con los museos (...) un profesor puede cuestionar por qué hablamos de creatividad e innovación desde un punto de vista cínico (...) entonces la conversación se acaba (...) ya no hay diálogo (...) si hay cinismo no hay diálogo (...) [a3, b3]*

En esta clase los discursos expertos explícita o implícitamente oponen “el norte” individualista, responsable, creativo y emprendedor versus el “sur” colectivista, no creativo ni emprendedor. Esta “mentalidad de ser funcionario” “de no ser jefe” que dominaría en el sur, aunque en parte es explicable por la estructura social, se ve como un obstáculo cultural a la innovación. Este discurso es recogido también en las clases 3 y 4 por algunos de los sindicalistas y en la 5 por alguno de los profesionales expertos como una forma de aceptación de su cultura (no conformista) al igual que en esta clase, ejemplo de extracto sería:

*(...) nosotros que estamos en una cultura mas colectivista, generalmente tendemos a echar balones fuera de la parte que responde a nuestra responsabilidad individual (...) en el emprendimiento o en el aprendizaje o en él y (...) nos sumamos al colectivo como la causa o el motor de, claro al final acabamos (...) pues haciendo un poco ese doble juego (...) de yo no consigo porque no me dan y si los demás no hacen yo tampoco [P12]*

Otros profesionales en esta clase (P10 y 18) que comparten en mayor medida el discurso “norte-sur” trabajan o lo han hecho en contextos que se caracterizan por un individualismo vertical (Hofstede, Hofstede & Minkow, 2010). Esta representación laxa del sur “bueno para vivir” frente al norte “bueno para trabajar” reproduce un eje estereotípico entre grupos ampliamente estudiado (Peabody, 1985 en Zlobina, 2004). Este se da en zonas más industrializadas versus menos industrializadas, oponiendo un individualismo instrumental a un colectivismo expresivo (aunque en Brasil el individualismo emprendedor se sitúa en el sur y el colectivismo no emprendedor lo haría en el norte, no siendo el el colectivismo siempre expresivo). Estas representaciones se anclan en valores individualistas competitivos verticales que se oponen al colectivismo –aunque también al individualismo horizontal no competitivo de Europa del Norte- (Hofstede, Hofstede & Minkow, 2010).

La innovación social se vinculó en esta clase a la transferencia de conocimiento, a la comunidad y al trabajo de extensión universitaria (ver también P6 en tabla 10]. En esta clase también se hizo referencia a la intención emprendedora [ver P18]

*(...) estos procesos de cambio se le está dando cada vez más importancia y relevancia (...) en lo que llamamos actividades de extensión (...) universitaria (...) En este momento es toda una discusión en el Consejo de Investigaciones (...) tratar de ver efectivamente si los científicos que se forman son a los que se consultan para resolver problemas de la sociedad y la comunidad. Se está tratando de afianzar cada vez más esa responsabilidad social [empresa], transferencia (...) innovación social. (...) son diálogos y negociaciones digamos no siempre fáciles. (...) se intenta evaluar a las empresas (...) nivel de responsabilidad social, en qué medida apoyan o contribuyen, aunque sigue siendo bastante controvertido [3, b3]*

Respecto a los sectores con mayor y menor facilidad para innovar en la actualidad, en esta clase destaca el tema de las TIC, la comunicación y la tecnología. Otro sector que destaca es el académico. Como se verá posteriormente en la clase 5, el sector servicio es uno de los que se menciona como más necesario para innovar (tabla 22) respecto a otros sectores, sin embargo, aquí se señala como “perfecto” de la manera como funciona. Probablemente como señalan otros profesionales [P5] las representaciones de lo “mejor o lo peor” van en consonancia con el lugar donde cada uno se desenvuelve, la experiencia y el conocimiento que se ha acumulado...

Tabla 11

Ejemplos de extractos de la clase 2: bloque 4

Nº	Concepto	PR	Extracto
[4]	<b>Cambios e incertidumbre</b>	2	(...) <u>la precarización del trabajo, la mayor presión a mayor tipo de activación y la sobrecarga burocrática informática (...) está disminuyendo los factores vinculados a la autonomía en el trabajo, a la capacidad de planificar el tiempo, la facilidad de comunicación (...) que están afectando negativamente a la posibilidad de innovación (...) ¿cuáles son los cambios positivos? (...) el gran acceso a la información, pero (...) no tiene la capacidad de (...) sentarse aquí y decir durante tres días sencillamente leo (...) eso lo puedo hacer yo pero porque tengo las clases concentradas y porque tengo suerte (...) hay mucho acceso a la información (...) pero hay menos tiempo para gestionarla [4, a4] (...) creo que el cambio organizacional es complicado y es difícil (...) se solapa un discurso sobre la innovación con una práctica (...) implica un cierto compromiso de las personas con el trabajo (...) con crear algo nuevo, de compromiso con la empresa (...) en un contexto en el cual la precarización del trabajo (...) el aumento al rendimiento del trabajo es muy importante (...) [pone el ejemplo de algunos cambios que se han realizado en los últimos tiempos en los bancos, disminuyendo la gente que va a las sucursales y aumentando aquellas cosas que puede hacer cada uno on line] (...) han transformado (...) porque tiene que crear cosas con un desarrollo tecnológico mayor (...) facilita la innovación, la creación, pero degradando el clima laboral y la relación con los usuarios (...) hay que mirar los pro y los contra (...) hay una visión un poco ingenua (...) es verdad que los factores que favorecen el bienestar son los que favorecen la innovación (...) no creo que esté tan claro (...) que el proceso de innovación siempre favorezca el bienestar [4, a4] (...) he estado en grupos que trabajan entre sí (...) la gente que trabajó en temas vinculados a la calidad (...) trabajaron con el tema (...) había mucha gente que iba ahí porque era mala en las otras cosas (...) tenían que hacerse una carrera porque no eran buenos docentes ni buenos investigadores (...) se metían a este tipo de cosas (...) un nicho protegido (...) sí que es impresión subjetiva, igual (...) hay una evaluación y (...) es la gente más motivada (...). (...) vengo trabajando en grupos de investigación ya desde el 89 (...) pero todo ha sido mucho más caótico, mucho más difuso, ha habido formación (...) hemos trabajado entre 5, 8 o 10 personas (...) pero (...) de roles diferenciados, complementariedad (...) más bien era como (...) una montonera (...) pues ¿quién era el líder? El que iba más adelante, punto ¿quiénes seguían? Los que no se caían del caballo (...) no había (...) ni definición de rol, ninguna de esas cosas (...) creo que hay que mirar si (...) que el equipo de trabajo es más eficaz (...) creo que (...) depende mucho del clima emocional, si (...) la gente tiene más o menos claro y está contenta con lo que está haciendo y hay buen clima, seguramente las cosas funcionarían (...) formación (...) cual es el objetivo (...) que son interdependientes (...) cuál es la carga para cada uno y aunque tengan todo eso, no va a funcionar (...) muéstrame un equipo que funcione así (...) a nivel de lo que yo conozco (...) que son grupos de investigación (...) no conozco ninguno así (...) aún la gente de grupos muy buenos (...) como los [país de América] (...) el funcionamiento también es más confuso, es una cosa más vertical no hay tanta relación, los roles están claros pero no tan claros (...) ideales de grupo de trabajo que no he visto [pone el ejemplo de profesionales que defienden el postulado de equipos de trabajo e innovación en la institución pero que no han sido capaces de trabajar juntos] (...) ni siquiera lograron hacer un trabajo conjunto coordinado, cuando eran el grupo de trabajo (...) que hacía dinámica de trabajo, se formaba en eso (...). Lo que pasa es que los psicólogos (...) piensan demasiado en su ombligo (...) agregan algo más, pero me da la impresión que los problemas serán similares (...) [c4] (...) el buen clima emocional y una visión positiva implica cierta estabilidad en la organización (...) saber aceptar riesgos e incertidumbre (...) dar un horizonte de esperanza y confianza (...) queremos hacer A, B, C, no somos capaces de hacer</u>
[a4]	Medida afectan FINO		
[b4]	Beneficio cambio y la incertidumbre		
[c4]	Equipos de trabajo e innovación		
[d4]	Organizaciones que cambian el entorno		

Nota. Se pone signo negativo (-) cuando la respuesta contradice la pregunta

- 
- D,E,F,G, porque no nos da, no tenemos los recursos es irreal (...) vamos a hacer solamente A,B,C (...) lo vamos a hacer con esto, esto va a implicar estos costes, estos beneficios (...) (...) (...) respecto de las evaluaciones estandarizadas sistemáticas, tanto en la educación como en todas las prácticas (...) evaluar si se obtienen ciertos objetivos es importante (...) una obsesión por la evaluación y por la (...) estandarizada es contraproducente (...) se hace evaluación diciendo que eso está demostrando que se tiene calidad y que se va a innovar (...) cuando es una actividad meramente digamos formal (...) una de las cosas que hacer es disminuir esa obsesión (...) y hacer una evaluación mucho más realista y pegada a la tierra (...) si es coherente con el proyecto (...) si funciona (...) si el proyecto se desarrolla, si es suficiente (...) en algunos de los mejores sistemas de educación como en [un país Europeo] la educación es muy minimalista, prácticamente no hay (...) y muchos de los lugares que funcionan bastante mal en educación como [un país de América] tiene a la gente rematada con evaluaciones (...) a veces (...) se hace de una forma que no redunda de forma acumulativa ni constructiva (...) y (...) se utiliza como un reemplazo a un cambio real (...) eso no lleva a ninguna parte [d4]
- 
- 3 (...) indagar si esa empresa tiene un plan estratégico, cuáles son los objetivos, cuál es el modelo de negocio, cómo hacen la identificación de necesidades de formación, qué metodología utilizan en los planes, cómo diseñan los objetivos de formación (...) hasta el final. (...) una serie de apartados que definen lo que es (...) un diseño y una planificación estratégica de la formación (...). (...) como profesional si te preguntasen ¿qué dirías tú? ¿para qué (...) está sirviendo la formación en este país? (...) no (...) para que las empresas generen innovación para ser más competitivas en el mercado internacional (...) [4, a4]
- 
- 4 (...) no debería de ir hacia atrás (...) más de transparencia (...) al haber filtración de esa información profunda (...) hay gente que quisiera cambiar (...) hacer las cosas diferentes (...) al menos hay que buscar la forma (...) un desafío [4] (...) las organizaciones a través de sus equipos de trabajo y como empresa (...) pueden incidir en las decisiones a nivel regional (...) primero a nivel de donde están insertas (...) y no solamente es necesario que funcionen bien y (...) competir a nivel internacional, también es necesario unirse (...) tomar decisiones más arriesgadas (...) [a4, b4, c4]. (...) los equipos (...) pueden servir como un recurso para la organización. (...) si (...) trabajar en equipo (...) decisión de utilizar o no (...) según (...) necesidades (...) y conveniencias (...) no (...) quizá (...) perdiendo la posibilidad (...). (...) en este sentido [se plantea] que no todas las empresas...necesitan (...) equipos de trabajo (...) equipos de innovación (...) {c4}. (...) tomar conciencia (...) formarse [al respecto] (...) siempre voy a estar aprendiendo (...) poder [ser] cada vez más experto en la medida que (...) puedo ayudar a otros (...) me permito dejar[me] ayudar también [se aprende de los otros y con los otros] [d4]
- 
- 5 (...) hay que fomentar más el logro de la creatividad y de la innovación (...) hay experiencias en la guerra de (...) con escasos de recursos, haber apelado a la creatividad e innovación de gente que ni siquiera uno tenía en mente que podía dar solución a cuestiones (...) de poner en funcionamiento un armamento que había interrumpido por el uso hasta las estrategias de supervivencia por falta de alimentación y escasos recursos. (...) ahí es donde logró más herramientas de supervivencia el que era menos metódico (...) que a lo mejor el que (...) más logros (...). Una enseñanza que arrojan los resultados a trabajar sobre eso donde [los alumnos] perciben una falta de recompensa a la creatividad [a4] (...) respondiendo a este inventario (...) considero que soy competente para el trabajo en equipo. [Los cadetes, solo el 34% contestaron que eran competentes]. (...) lo que se busca es (...) un líder que pueda responder a una estructura jerárquica, piramidal, que responda a normas, donde hay poco espacio para la innovación y la creatividad excepto cuando uno empieza a transitar en determinados roles dentro de la carrera (...) no hay mucho espacio para el innovador o creativo en algunos ámbitos dentro de la organización. O puede ser investigación y desarrollo (...) está todo muy normado, todo con procedimientos ya pautados, con directivas que emanan de los niveles más altos (...) se
-

---

orienta más al equipo de trabajo que al equipo de innovación. (...) durante el trayecto formativo van a desarrollar herramientas del equipo de innovación, pero difícilmente después las pueden aplicar a la carrera y van a tener que estar más atados a un equipo de trabajo (...). (...) creo que en la organización es **indispensable promover equipos de trabajo de características innovadoras y creativas (...)** donde ya el concepto de guerra clásica ha desaparecido (...) actuar otros factores que (...) están relacionados con (...) poblaciones vulnerables, (...) desastres naturales, cambios climáticos, cuestiones asociadas a asistencia humanitaria, población civil (...) hay una serie de factores que se suman (...) [c4] ¿Cómo se puede fomentar eso? (...) atendiendo a los procesos de transformaciones culturales, apuntando permanentemente (...) planes de estudio en las distintas etapas de formación, no solamente en la inicial, sino después en las más avanzadas, cuando ya son oficiales. Logrando una mayor integración con el ámbito civil, con especialistas en el ámbito de defensa (...) creo que la creación de la Universidad de la Defensa en el 2015 ha sido un gran logro en este sentido. Actualmente la política del rector (...) sus secretarios de la universidad (...) el acompañamiento de las distintas autoridades de las Fuerzas Armadas va en ese sentido (...) en el hecho de fomentar la creatividad y la innovación. (...) este año se han lanzado (...) tres programas importantes con financiamiento del Ministerio de Defensa. Uno está orientado a la movilidad docente, (...) postularse para algún congreso o alguna actividad de formación o de capacitación a nivel nacional o extranjero (...) donde (...) presentar su producción académica o científica (...) el (...) programa de financiamiento del proyecto de investigación (...) (...) programa de financiamiento para extensión (...) (...) **generar condiciones (...)** es como se puede lograr la conformación de equipos creativos e innovadores [c4, d4]

- 
- 6 (...) un tema (...) como diagnóstico es (...) hay cierto desconocimiento (...) entre la **aptitud y la actitud.** (...) la **creatividad y la innovación o el “pensamiento complejo”** **están muy asociados con el tema de la actitud.** (...) hemos tratado y hemos intervenido para favorecer o facilitar los procesos de innovación (...) mejorar o **reducir los obstáculos a las innovaciones.** (...) hay que entrenar y ya (...) puedes entrenar y (...) tener una actitud desfavorable hacia un líder o lo que fuera (...) o a la inversa, quedarse solamente en el mero actitudinal y no pasar al ámbito de lo **aptitudinal de capacitación.** Una fórmula para mejorar o reducir los obstáculos a la innovación es eso de equilibrar la dimensión actitudinal y la aptitudinal. (...) otro problema (...) es el **exceso que se le ha dado al factor creativo de la innovación constante o continua.** (...) se confunde el pensamiento complejo con el pensamiento simple o la innovación con la ejecución (...). (...) por eso vienen también las enfermedades laborales, de que uno tiene que estar creando e innovando continuamente. (...) donde es importante [trabajar] también [es en] el **entrenamiento del líder.** En eso se confunde la gente rápidamente. Cuando les preguntas, vienen a decir que el pensamiento, la creatividad y la innovación vienen a reemplazar a (...) hay que enfatizar más que son necesidades complementarias y si no te enfermas o vas a la ineficacia. (...) dónde hay que intervenir [a4] (...) los equipos de trabajo introducen una dinámica de cooperación, de colaboración, de combinación de diferentes capacidades y habilidades (...) de un líder que sepa llevar a sus seguidores o a los trabajadores en función de un objetivo (...) se pueden formar un equipo de trabajo para la conservación (...) y formar un equipo de trabajo para la innovación (...) pensamiento simple, pensamiento complejo, actitud y aptitud; está el tema de la asociación directa de que el equipo de trabajo trae innovación. (...) el equipo de innovación necesita otras habilidades y propone (...) otros objetivos y otras capacidades [c4] (...) las características del contexto actual que tienen que ver con los mayores niveles de complementariedad, con una mayor contextualización en el análisis de las realidades y el cambio de paradigma (...) mayores niveles de afrontamiento y (...) manejo de la incertidumbre. (...) estos cambios de comportamiento organizacional y de trabajo, tienen que ser [realizados] por personas expertas o formadas en la intervención (...) como agentes de salud interviniendo en ámbitos laborales y de trabajo; probablemente por un equipo interdisciplinarias que tenga algunas características macro y otras micro (...) se necesita ser (...) entrenado para trabajar en comunidad (...) una mirada mucho más de la ergonomía, que se sirve de los conocimientos (...) tanto para intervenir en los espacios físicos

---

*como en los factores de higiene y también de profesionales que puedan intervenir en las motivaciones y las capacidades, equipos interdisciplinarios formados para eso (...) la organización (...) su equilibrio va a depender en la medida en la cual te aporte y mejore, de forma relativamente paralela y contingente, a la comunidad o a las sociedades. Son claves. (...) uno de los grandes desafíos de la globalización, la internacionalización de los mercados (...) las condiciones del mundo desarrollado con el mundo subdesarrollado o en vías de desarrollo, los efectos son diferenciales (...) se intenta unificar al nivel de la instrumentación (...) unificar procesos de trabajo y de la organización del trabajo cuando paradójicamente vivimos con la heterogeneidad cultural (...) cada vez más contacto con el otro, con el diferente, con las (...) directa y eso trae dificultades y problemáticas (...) por eso uno siempre dice que no importa las condiciones de trabajo (...) sino las enfermedades asociadas a ella (...) y ahí tiene que ver también con la implementación de medidas políticas. (...) hay que tener en cuenta la diferencia entre periferia y centro a nivel de desarrollo o en las condiciones sociales de los distintos países (...) eso no quiere decir que se enferman más los pobres que los ricos (...) sino hace años no se hubieran suicidado tres gerentes en [una empresa de un país europeo]. (...) condiciona de forma diferencial (...) estar a la altura de las circunstancias, la competitividad constante, el coste de la excelencia (...) ese narciso moderno que solamente [eres] en la medida en que respondes a la empresa [d4]*

---

9 *La cultura organizacional que favorece la innovación, y sin la cual (...) es imposible implica (...) confianza en la organización, que ésta tiene la potencia y eficacia para lograr sus objetivos y (...) el sentimiento de seguridad, la corresponsabilidad, cooperación, y comunicación directa. (...) la transparencia en la información sobre la organización que está vinculada con la confianza. Ya que los empleados entienden mejor el sentido del trabajo y su papel, el trabajo se convierte en un medio para la autorrealización. Esta demostrada la relación entre la transparencia y la responsabilidad de los empleados. La transparencia beneficia a clientes y proveedores, porque asegura la credibilidad de la empresa. También favorece a la empresa, porque son más competitivas al basar sus decisiones en informaciones sólidas [d4]*

---

10 *(...) la crisis ha provocado muchísima insatisfacción a nivel de estabilidad laboral, pero hay incluso personas que están disfrutando más de su trabajo porque la empresa se ha puesto las pilas y ha dicho que tenemos que sobrevivir (...). (...) No estamos en [un país de América] donde si te pueden despedir porque no eres innovador y creativo (...) como hay un índice de desempleo tan alto, todo el mundo termina encontrando su nicho (...) luego tienes dos problemas allí a nivel de pobreza, etc. (...) una de las ventajas del sistema europeo es que tu puedes en una empresa pública tener gente muy creativa y (...) nada creativa (...) pero todos tienen su contrato indefinido y están allí tranquilos. (...) no lo digo con cinismo (...) también es parte de la diversidad (...) el tiempo llevará (...) a que la gente se jubile y la gente encuentra otros trabajos (...) y se desanima (...) ahí entramos en cuestiones político-económicas y casi filosóficas [4, a4] (...) en el mundo académico no diferenciamos esos dos grupos [trabajo e innovación] (...) tenemos que ser innovadores siempre (...) trabajamos innovando (...) hay tareas que son rutinarias (...) y de repente se acaba el proyecto (...) obtenemos retos, es un equipo de trabajo que intenta ser lo más innovador posible. (...) me parece una distinción un poco artificial (...) [c4] (...) una forma de creatividad es la incorporación de cosas nuevas a las que ya existen. (...) creo que la solución a todos estos factores negativos políticos, económicos y de incertidumbre lleva a soluciones en los que uno reflexiones sobre lo bueno que tiene y aporte cosas nuevas, pero que no se abandonen. Por ejemplo, cuando hablamos de globalización (...) se habla también de localización (...) cómo el local puede incorporar cosas, cómo lo global adquiere una forma diferente en cada local donde llega (...) a la adquisición de algunos valores nuevos, ya sean occidentales o universales (...) que se integran con los ya existentes a la localización y bien gestionada creo que puede llevar a soluciones interesantes (...) cuando la gente hace simbiosis, híbridos de lo viejo y lo nuevo, encuentras también mucho rechazo, porque hay gente que es purista (...) no me*

---



- 
- hagas híbridos culturales que me incomodan y me llevan a esa sensación de que se está contaminando algo (...) **es interesante** (...) estudiar y entender cómo la gente reacciona a la innovación [4, d4] (...) en mi ideología académica **creo tantísimo en la renovación del personal en las universidades** (...) ya está en unas situaciones casi políticas en [un país europeo] la crisis lo ha hecho casi imposible, pero antes de la crisis tampoco había un interés muy grande de renovar los equipos de investigación, que las universidades contraten a sus propios doctores, todo tipo de cosas que se hacen ya hace muchos años en otros países [d4]
- 
- 11 (...) **el objetivo final de la empresa es obtener beneficio y los beneficios vienen precisamente de las derivaciones** {que tenga}, por ponerlo inclusive más claro, en estos momentos una empresa multinacional del tamaño de la IBM una de las más grande que existe en el mundo, el sesenta por ciento de sus beneficios vienen a partir de la explotación de las patentes, no de la venta de equipamiento, no de la venta de ordenadores sino de las ideas generadas en los laboratorios [4, a4]
- 
- 12 (...) qué es lo que se hace en realidad, cómo se articula eso en el sentido de las normas (...) y cómo se guían la toma de decisiones (...) la gente **podemos tener todos muy buena intención** (...) **no se fundamenta en las intenciones** (...) que hay un **concepto que puede ser bienvenido que es la coherencia** (...) si (...) quieres que la gente se implique sobre unos parámetros (...) que tiene el espíritu de la innovación o promueven la innovación tendrá que ser coherente articulando otra serie de cosas (...) entonces tendremos que ver (...) lo que prima o donde se ubica la gente o el marco normativo inclusive donde se va a ubicar esa gente (...) creo que hay un **nivel** (...) **del conocimiento** (...) **de la idea** (...) **de las palabras** (...) **teoría** (...) **discurso y luego hay otro** (...) que es el del área cotidiana y de [cómo] cómo realmente funcionamos. (...) hay veces que tenemos un discurso de la universidad del siglo XXI casi colindando con la entrada en el siglo XXII y otras que manejamos nuestro funcionamiento (...) [a4, d4] (...) yo trabajo en evaluación (...) lo primero que me viene a la cabeza es la necesidad de hacer una evaluación del impacto de las decisiones que se toman dentro de las prácticas y los valores que (...) subyacen ante determinadas decisiones (...) qué intervenciones se hacen en determinados momentos (...) qué áreas de mejora son los programas y qué áreas de dificultad son las (...) surgidas (...) no tiendo a pensar que hay una intencionalidad sino por lo que tendría razones ese análisis de la cultura organizacional (...) se prescinde un poco de él (...) tengo la sensación de que (...) no hay una decisión que sea determinante (...) el proceso puede ser bastante más complejo (...) creo que hay una **trayectoria**, es una **cuestión de enfoque** (...) se puede corregir o modificar (...) el asunto es que exista esa visión, de análisis, de diagnóstico, de mejora. ¿Cómo ayudar? Lo deseable sería que se parta desde otros valores diferentes (...) [y no solo en lo que] aporten los expertos (...) [c4, d4] (...) Hay una cosa que se llama **responsabilidad social** (...) está claro que **las organizaciones tienen una parte importante de lo que es eso** (...) tampoco es una visión tan novedosa (...) sobre la responsabilidad del impacto de nuestras acciones (...) de (...) una organización (...) en el entorno local (...) a nivel nacional e internacional (...) en relación (...) de los equipos de innovación como una herramienta que promueva el cambio en la cultura organizacional (...) a mí quizás me preocupa el paso previo para que puedan surgir los equipos de innovación (...) cómo se articula ese cambio en esa cultura organizacional (...) para que surjan (...) con una visión de plazo (...) que no sean experiencias culturales [a4, c4, d4] (...) supongo que esas empresas (...) cada uno del sector (...) **tendrán ya sus profesionales haciendo grandes** (...) **cómo, dónde y de qué manera orientar** (...) **sus esfuerzos hacia dónde innovar y cómo competir** (...) desde ese punto de vista entiendo que sí [las organizaciones pueden contribuir al cambio y a la mejora]. (...) respecto a los movimientos sociales (...) esto podría ser revolucionario que genere (...) más movimientos (...) potentes de innovación social y de equipos de trabajo (...). El objeto de servicio (...) en todo caso debiera de favorecer (...) el surgimiento de líneas estratégicas (...) es decir desde lo que es el valor social, en la educación y de los valores éticos (...) y la relación de las personas y de nuestros titulados y tituladas (...) como profesionales que van a salir de inmediato con un valor añadido de credibilidad y de proximidad (...) otra serie de líneas, estrategias de acción con respecto a otra serie de formaciones más técnicas (...) incluso de ofrecer que este puede ser un entorno estable, más estable a nivel social y un lugar atractivo (...) para
-

---

gente que esté en otros sitios (...) tiene que estar la lectura sobre oportunidades y sobre interpretar la situación para innovar en ciertos ámbitos (...) en esta organización (...) me parece (...) como reto (...) la visión de los gestores y el cambio de perspectiva de la gestión de personal [d4]

13 (...) no creo que afectan creo que favorecen. Porque es la incertidumbre la que crea momentos de estrés y estos momentos son más favorables para la innovación. (...) depende de la resiliencia que tú tengas para evidenciar estos momentos de estrés, tú serás capaz de innovar para seguir adelante para diferenciarte de los demás. (...) el trabajador no tiene resiliencia (...) o no tiene ganas de cultivar, él se paraliza y no da un paso adelante. Se queda en el pasado buscando los momentos de certidumbre e intenta repetir lo que hacía antes que le traía beneficios. (...) puede ser una consecuencia del estrés, pero la innovación no creo que cause un estrés. Causa aprehensión o incertidumbre. (...) si el trabajador no tiene riesgo de perder su puesto de trabajo, no necesita resiliencia, pero si tiene ahí por un pelín de perder su puesto de trabajo, la resiliencia es importante para seguir e innovar y conservar su puesto de trabajo o conquistar uno nuevo [4, a4] (...) una persona que tiene experiencia, un técnico que vaya y esté ahí con el profesor (...). El profesor sabe cómo dibujar, pero no sabe lo que necesita el mercado. Y muchas veces no sabe el perfil de la persona (...) para hacer determinadas cosas. El técnico sí que sabe. Entonces impartiendo la clase los dos juntos, se unen la experiencia con la práctica y forman mejor al estudiante. Hemos tenido muchas buenas experiencias con esto y mucha gente (...) que sigue trabajando (...) es que en realidad depende de los objetivos del equipo (...) el equipo de innovación es todo lo que has dicho de un equipo más la innovación. (...) la base es el equipo. (...) estuve en ingeniería técnica como facilitadora para la creación de equipos para la implantación de la calidad total, conseguimos la Q de plata. (...) la mayor dificultad es la inflexibilidad de la gente. Es querer tener la última opinión. La falta de apertura a escuchar a los demás (...) [c4] (...) para trabajar la integración de la sociedad en el puesto de ingenieros y químicos para integrar la empresa (...) integración de puestos de trabajo por la diferencia cultural (...) acuerdo (...) primeramente 50 trabajadores a nivel de ingeniería para crear la empresa misma de la nada (...) los proyectos llegaban hechos. Llegaron los técnicos (...) para enseñar [al otro país] a hacer el montaje. Luego (...) 200 personas para trabajar porque (...) no se daba a basto. Para muchas cosas han necesitado ayuda y han pedido (...) otra vez. Esto también ha creado un gran problema en la propia empresa entre los empleados porque (...) no vinieron con contrato fijo sino (...) contrato de seis meses renovable por otros seis, entonces cobraban mucho. (...) esto causaba muchos problemas. (...) era en conjunto (...) era un convenio entre las dos empresas. (...) eran más cualificados (...) muchos han preferido quedarse que volver por la calidad de vida y el estatus [otro continente]. (...) la mayoría tenía un nivel medio (...). (...) crear una necesidad (...) la empresa no va a crear esta necesidad en ella, de tener una persona líder en prácticas, 10-15 personas en prácticas que le retrasen el servicio y quitar la atención de los trabajadores. En realidad, desde el punto de vista de cómo funcionan hoy la mayoría de empresas, solo va a molestar. Entonces tiene que partir de la propia universidad. Estudiar la cultura de cada empresa y crear una necesidad a través de esta (...) cultura empresarial [d4]

15 (...) sí, los cambios en el mercado siempre van a impactar en los procesos y en los productos que se esté hablando. Hay ciertos sectores (...) donde los cambios se dan mucho más rápidos que otros. (...) el cambio en la incertidumbre es una constante de empresas de TIC de tecnología, de software (...) no se maneja el mismo grado de cambio e incertidumbre en una empresa que produce leche (...) depende del producto o servicio que estás ofreciendo y el grado de presión (...) ejerce el cambio y la incertidumbre. No significa que no exista para todas (...) pero existen niveles y (...) manera[s] [diferentes de] presión (...) con otros enfoques (...). (...) en términos generales el cambio y la incertidumbre (...) afectan lo que hace la organización y esto atañe por supuesto a todas las funciones y a la innovación que se vea requerida de hacer en función a esos cambios que vengan [4, a4] (...) los equipos de trabajo (...) de innovación no son autónomos como para que (...) se hagan y entonces incidan en la

---

**innovación organizacional.** (...) existen porque la empresa desde su visión los considera como parte de un elemento que puede (...) más rápido (...) favorecer la innovación organizacional (...) va a dar los resultados que se buscan (...) **creados para acelerar los procesos** (...) **y favorecer con ello la innovación** [c4]. (...) la literatura y las evidencias empíricas son muy claras en ese sentido. Las empresas que sobreviven a las crisis generalmente es porque utilizan la información y la innovación en la presentación de lo que hagan (...) de su producto, de su proceso, de su servicio. (...) no son ajenas a lo que está pasando, es que están al pendiente de las tendencias, de lo que los clientes ahora piden, y no cierra los ojos a esa situación. Y entonces se ve beneficiada (...) dicen por ahí que tus éxitos pasados no garantizan tus éxitos futuros (...) a veces te duermes en los laureles. Y una crisis pues, saca a la luz todas las cosas que no hiciste (...). (...) creo que (...), las empresas de innovación y de alta tecnología (...) pueden favorecer (...) **la calidad de vida de una** (...) **región.** No como un resultado inmediato (...) sino (...) de todas las cosas que se modifican cuando tú en tu entorno tiene o favoreces este tipo de empresas (...). Puesto que los individuos que trabajan en esas empresas tienen altas cualificaciones, tienen otras características, entonces (...) el contexto se modifica. (...) a mediano plazo (...) (...) no todas (...) por ejemplo (...) una de las grandes críticas a la industria (...) la mano de obra intensiva con cualificación baja. (...) los indicadores socio-demográficos de la ciudad (...) te encuentras con que (...) apenas el promedio es que han concluido la educación básica (...) con un contexto como ese (...) esas personas no se van a insertar en procesos de alta tecnología, excepto como operadores (...). (...) **soy administradora** (...) pienso como administrador de empresas. Y desde esa óptica, si soy una empresa de alta tecnología que necesito egresados de licenciatura o con maestría o con posgrados en investigación y en ingeniería, pues yo me voy a ir a instalar donde están, no donde me gustaría que la pobreza se erradicara. (...) la ley de innovación, es una de las cosas que estamos buscando que modifiquen en [el municipio] (...) **es que tenga un porcentaje de PIB estatal, para que realmente puedas hacer innovación** y (...) **favorecer a las empresas que van a empujar a que se mejore la calidad de vida.** (...) **en otros estados** (...) **sí hay** (...) cabeza (...) de innovación (...) como [nombrar varios estados] donde su ley marca que un porcentaje debe irse a cuestiones de innovación y de investigación [d2]

- 
- 16 Los factores favorables a la creatividad e innovación] se hacen más urgentes inclusive como valor social (...) educar a la gente para la incertidumbre, la toma de decisiones, cambiar percepciones, ser creativo e innovador supone cometer errores, que la empresa y la organización te de espacios para cometer errores, darle una vuelta al tema de la incertidumbre como retos, desafíos y no algo negativo [pone el ejemplo de que así se ve en EEUU] [a4] (...) cada persona que trabaja (...) en esos temas intenta ser innovador y creativo (...) **trabajo en redes y colaborativo** (...) cada proyecto de investigación que hagas tener que hacerlos útil para la empresa a veces (...) no son útiles directamente y es más teórico, más conceptual. (...) trabajamos en equipo en el sentido de dar clases o hacer la administración (...) a nivel de investigación (...) no creo que tengamos que trabajar todos en equipo porque cada uno está trabajando en un área diferente (...). **Hay gente que trabaja porque tiene sinergias, pero hay gente que no.** (...) los equipos de trabajo son algo interesante de implementar no todas las organizaciones necesitan que se implementen. (...) no usas la metodología de Belbin, hay otras formas de trabajar en equipo. [refiere a una forma de organización del trabajo] (...) nadie quiere hacerlo, tenemos todos los años problemas (...) en realidad es un poco pérdida de tiempo (...) **tienen algo en el currículum, pero ellos no sacan mucho.** (...) se trabaja en equipo de muchas formas (...) hay un comité de profesores, un comité de investigación (...) dentro de cada departamento (...) hay muchas tareas. (...) hay un par de profesores que trabajan juntos (...) los [estudiantes de posgrado] el único equipo en sí que tienen son los seminarios (...) son equipos muy flexibles, no es como un equipo de trabajo en una organización donde todo el mundo tiene que venir y hacer una tarea junta (...) cada vez se trabaja más en equipos virtuales (...) cuando se juntan es solamente para concretar lo que se estuvo trabajando en realidad en forma fluida (...). (...) entre las personas (...) **hay una forma de trabajar que está aceptada, está regulada** (...) **la gente está cómoda trabajando de esa manera, los cambios suelen ocasionar más problemas que**

- 
- soluciones** (...) no es tanto el departamento como la institución y la forma, las presiones que tenemos para hacer las cosas. (...) intentó crear formas más colectivas de trabajar, pero la institución la organización no está diseñada para eso. (...) Hay una serie de cosas que (...) cae en la organización y [ella] lo impone en el departamento (...) aunque intentes romper con esa crítica es muy difícil [c4, - d4]. No [es] incompatible la dificultad de cambiar la cultura con que los equipos de trabajo puedan contribuir (...). (...) pueden hacerlo, **son fundamentales para ese cambio.** No es sencillo, es como cambiar hábitos personales si no quiere cambiar es su problema, las empresas lo saben, si se quedan inmóviles haciendo lo mismo se caen. Si la empresa no quiere (...) **mostrarles.** En el momento que las empresas deciden cambiar es porque ya les duele lo que está ocurriendo. Negociación constante con la empresa [c4]
- 
- 17 (...) hay un trabajo de volver a captar gente aquí (...) hay gente que no aguanta nada (...) una mujer que es una bomba (...) a los seis meses se largó porque no aguantaba el control y las formas de trabajar del [grupo reconocido a nivel local] era [de nacionalidad del contexto del que se está hablando] (...) y **estaba hasta las narices de todos los procedimientos que había que hacer y todas las explicaciones que había que dar y lo lento que era todo** (...) contra la innovación y la creatividad (...) gente de nivel. (...) en sanidad con gente que arriesga mucho (...) alta formación y en empresas (...) en las mejores [del contexto local]. (...) me atrae mucho y no me da nada de miedo (...) una teoría de mi padre (...) el [una profesión técnica] lo contrato yo y me tiene que servir a mí, por lo cual no hay que tenerle miedo a nadie (...) que te respeten y ya está. (...) formación con médicos y enfermeros (...) te contratan por cuestionarios de satisfacción (...) y como no estés del ocho al diez no te contratan o del cuatro para adelante o cuatro para el cinco, tanto en empresas industriales como en sanidad salvo en un dos por ciento de los casos (...) comunicación, motivar, estimular, hacer pensar (...) frustración escénica. (...) juezas (...) empresas y centros escolares (...) penal y (...) maltrato (...) gerente mano a mano [a4, b4]
- 
- 18 (...) **personas que traen consigo un repertorio de características, habilidades y competencias conceptuales que son distintas.** (...) **en un equipo tiene que haber una complementariedad** (...) **de conocimientos, de habilidades, de percepciones distintas, de mirar un mismo proyecto** (...) un equipo de trabajo tiene que establecer un esquema de competencia de cada una de las personas (...) sino solamente somos un grupo de personas que trabajamos en un mismo sitio (...) una **tarea que estamos todos implicados** (...) asegura un objetivo común y que nos da una interdependencia que llamamos tarea y una dependencia de resultado (...) si tú no trabajas bien yo no puedo hacer mi trabajo y eso de alguna manera tiene una consecuencia (...) al resultado. (...) conflictos de tarea (...) podemos no coincidir en la manera como pensamos [pero si] cómo debemos llevar a cabo la tarea. (...) estimula la argumentación, la superación y el intento de encontrar una forma consensuada sobre lo que debemos hacer. (...) el conflicto interpersonal (...) **control emocional, regulación emocional** (...) **inteligencia emocional** (...) si no conseguimos manejar bien (...) va a tener impactos negativos en esa complementariedad que es fundamental para el resultado. (...) la preocupación central es el proceso (...) un equipo de innovación tiene un compromiso con la innovación (...) ahí está qué entendemos por innovación. (...) cómo (...) desarrollar taras que nos lleven a innovación. (...) **es preciso estimular la creatividad** (...) un equipo que tiene un buen desempeño (...) ese resultado no necesariamente resulta innovador (...) hay una complejidad mayor, la habilidad que se tiene de promocionar, utilizar técnicas, en el contexto grupal (...) [c4]
- 
- 19 (...) se van a seguir produciendo cambios en el futuro (...) son **independientes de muchas decisiones que se tomen** (...) va a haber cierto **requerimiento de manejo de las personas frente a la incertidumbre vinculado al cambio** (...) es factible pensar que **casi todas las áreas** (...) necesitan estar funcionando en esa dirección (...) uno tiene ciertos estereotipos (...) en las escuelas militares uno dice (...) hay ciertas cosas que tiene que hacer (...) esas cosas nuevas (...) forman parte de estos **elementos sobre los cuales se puede actuar** (creatividad, innovación, emprendimiento) variables que actúan sobre alguna parte del
-

---

proceso de incertidumbre ante el cambio (...) [4, a4] (...) cuando se tiene la sensación de que uno está metido (...) hay un movimiento de ganancia (...) alguien está ganando con esto (...) hay (...) una necesidad de ponerles un cierto clima (...) más allá de las organizaciones (...) certidumbre para mucha gente (...) no es que sea resistente al cambio, pero si el cambio le produce esta incertidumbre (...) tiende a paralizarlo. Hay gente que (...) al percibir que viene el cambio hace todo lo posible por buscar y vivir la incertidumbre (...) supongo que será corporal así como de movilizar la adrenalina (...) creo que la cantidad de gente que le tiene mucho temor a la incertidumbre es alta (...) y cuando esa sensación (...) se va instalando en algún espacio sea región, país, organización, hay mucha gente que no lo pasa bien porque se paraliza (...) hace que la gente se sienta menos invitada a innovar (...) crear (...) por suerte hay un grupo de resistentes. (...) hay resilientes que somos capaces de creer que las cosas pueden cambiar (...) a mejor, que si de hecho las condiciones son tremendamente inciertas es todavía más fácil cambiar, pero es un grupito digamos (...) como tener una mirada distinta (...) creación de incertidumbre es muy fuerte la prensa por ejemplo (...) estos nuevos mecanismos de comunicación (...) youtube, toda esta tecnología (...) dentro de los twitter que lo único que hace es enviarte mensajes para producirte incertidumbre (...) [4, b4] (...) hay poca gente, muy pocas organizaciones que saben aprovechar esta incertidumbre (...) algunas empresas aprovechan estos períodos (...) para nosotros unas empresas buenisimas son las mineras (...) como ha decaído algunos toman unas medidas y echan gente y otros aprovechamos que tenemos más espacios de tiempo y desarrollamos a estas personas (...) son los menos los que hay, eso está claro [b4] (...) si todos los equipos de trabajo fueran (...) de innovación sería maravilloso. (...) tal vez podría revisar, la experiencia de los años 50 con los famosos círculos de calidad, hay muchas organizaciones que las pusieron en marcha (...) ahí se verá en el camino si funciona (...) si vale la pena por lo menos (...) ahora que primero sepan (...) qué es creatividad y qué es innovación (...) lo que podemos hacer es una visita a algunos organismos que se dedican a la creatividad y la innovación (...) pero hay que llevar muchos papeles [rie] [c3] (...) uno tiene la sensación [de] que los tomadores de decisiones están pensando en elementos muy parciales, muy imprecisos (...) cuando lo quieren hacer ya es tarde (...) [hay muchas cosas que se tienen que hacer de manera planificada (...) [- d4] (...) hay ese efecto de cascada (...) de desarrollo a partir de un área donde uno puede cambiar una cultura que [lleve] a (...) cambiar a la más grande que viene o más cerca que tengas (...) hay que darle un tratamiento especial (...) la gente que vive cerca de la organización donde trabaja y vive con su familia también cerca (...) la permeabilidad puede ser más grande, fácil de manejar (...). [Si la familia no] vive allí (...) su familia nunca se acerca por allá [pone el ejemplo de una minería] (...) es como un laboratorio (...) no hay una expansión de la cultura hacia la comunidad (...) [o es] solo para (...) la comunidad que le rodea que no es familia para nada (...) es posible esta ampliación de la distribución de la cultura (...) pero tiene que haber un esfuerzo programado (...) [d4]

---

*Por suerte en el ámbito académico no tiene que vender (...) tiene que contribuir (...) para mí forma de ver las cosas es un conjunto perfecto de conservadurismo a nivel de hacer las cosas despacio (...) con mucho cuidado (...) porque estás gastando recursos, porque estás usando a gente, porque la ciencia puede hacer daño, porque las conclusiones erróneas llevan a comportamientos erróneos, pero a la vez usando métodos y teorías innovadoras y creativas, para mí es el equilibrio perfecto [P10]*

En esta clase destaca **la importancia económica de las ideas por encima de los productos materiales** [P11, tabla 11] y se señala la ventaja y desventajas de las TIC [P13, anexo 2]. Pasar del discurso de la innovación a la práctica implicaría una visión realista, procesos planificados y evaluación. Respecto a las estructuras se señala que las organizaciones están diseñadas para responder a problemas del SXX viviendo en el XXI, las prácticas organizacionales estarían desarrolladas para una sociedad más industrial que del conocimiento [P16, 12]. Frente a la pregunta ¿cómo ayudar a pensar fuera de la caja? Los profesionales mostraron diferentes actitudes y señalaron acciones que ya realizan y comparten o que podrían realizarse.

*(...) en realidad sigue siendo una universidad del siglo XX (...) a veces es del siglo XIX [a4]*

*(...) no tengo tiempo, es sobre todo un problema de capacidad, es el problema que tiene todo el mundo dentro de la empresa (...) liberar tiempo y recursos para que la gente que quiere avanzar ese proyecto (...) pueda. Cambiar a hacer artículos [de primer cuartil a realizar aquellos] que puedan ser diseminados a un nivel más popular. [Otro] Por ejemplo uso de blog, consorcios de investigación, ser parte de unos proyectos diseminados, no es nuestra tarea implementar, otra gente debería hacerlo, pero multidisciplinar [sí que debe existir naturalizar] y practicante de multipraxis como implementadores [ya que] la innovación [se da] en las fronteras entre la práctica y la teoría. (...) no creo que los académicos tengan que implementar, pero hay una necesidad de construir puentes, hay que convencer al sistema de que este tipo de prácticas es tan importante o es tan válida como la que trae la publicación de un artículo científico en una revista de primer cuartil. [Por ejemplo] un estudio con Unesco que lo diseminó fue un libro que tuvo impacto a nivel social, la [organización] lo valora tanto como un artículo o dos en revistas de alto impacto, hay un incentivo para que esto salga (...) pero aún no está en marcha (...) la empresa tiene que diseñar sus prácticas de promoción en relación a ello [propone la lectura Minority influence (Moscovici & Mugny, 1983; Pérez & Mugny, 1993)]*

En este marco, la formación ocuparía el rango de estrategia colaborativa. La mayoría de los profesionales de esta clase mostraron acuerdo con las definiciones de equipo de trabajo e innovación propuestos en el cuestionario FINO (da Costa et al., 2014), aunque se menciona que las etiquetas a veces lleva a confusión (sobre todo cuando se habla de innovación). En esta clase se acepta la realidad y necesidad de los equipos de trabajo [P5 y 6]. Y se manifiesta de manera similar al P1 y 9 (clase 1) que los mismos se caracterizan por la complementariedad e interdependencia de objetivos y tareas (P18). Por otra parte, se mencionan formas diferentes de trabajo en equipo (ver p.e., P16 en tabla 11) y se señala que cuando la organización crea equipos está provocando el cambio y no a la inversa [ver p.e., P15 en tabla 11].

En esta clase fue señalado que existen diferentes tipos de equipos de trabajo y que no tienen por qué funcionar exclusivamente con una metodología y dentro de la organización, al respecto, se hace referencia a los equipos virtuales [P16]. También es mencionado que los equipos de innovación ni están presentes ni tienen por qué estarlo en todo tipo de organizaciones (Mendoza, 2015). Su instauración sería pertinente en un contexto de cultura innovadora, en empresas donde la innovación sea importante o donde se esté funcionando en relación a la innovación [P4]. Otros han planteado que este tipo de equipos puede inclusive funcionar sin sistemas sociales complejos abiertos que no cumplan con estas características. Posteriormente en la clase 5, el P14 hace una mayor especificación al respecto. Fue señalado que un equipo de innovación requiere la definición de objetivos concretos y formas reales de participación. Otro profesional señaló que no veía diferencia entre equipo de trabajo y equipo de innovación [P10]. Una minoría manifestó que ni tan siquiera los equipos de trabajo existían en su realidad organizacional o eran raros en ella [P2, 12]. Uno de ellos significó que sí había grupos en su organización, pero que en general no se caracterizaban por la interdependencia o la flexibilidad de roles, en algunas oportunidades sí por el intercambio y el clima positivo. Y que no estaban relacionados con la innovación. Este profesional señaló que nunca había sido parte de equipos de trabajo o de innovación tipo “metodología Belbin”. Y que inclusive teniendo conocimiento de colegas expertos en psicología organizacional que investigaban y enseñaban sobre el tema, no había visto funcionar ninguno [P2]. En este sentido fue señalado por otros profesionales que en sus universidades no había experiencias de trabajo en equipo y que en mayor medida las tareas se hacían de manera individual o formando alianzas con profesionales externos a ellas [P16, 18]. Otros, que no tenían esa posibilidad [P12]. Algún profesional señaló que en cierta forma esto podía ser funcional o al menos que era aceptado en su contexto laboral [P16], otros lo vieron como un factor que debilitaba la productividad académica, así como que iba en contra del trabajo cooperativo y de la mayor innovación [P2, 4, 5, 6, 9, 15, 17, 18, 19]

*(...) trabajo con gente de fuera (...) que trabajan el mismo tema (...) hay poca gente que trabaje equipos de trabajo (...) dentro de [la organización] las redes suelen ser externas (...) lo que importa es la producción (...) no pueden hacer artículos dos personas del mismo departamento (...) se hacen (...) seminarios (...) donde compartes*

*They didn't know it was impossible so they did it*

un poco tu investigación. Pero igual se deberían de hacer más, si. (...) yo tampoco voy a todos los seminarios. Pero al momento de trabajar no supone una dificultad. Cada uno sabe lo que tiene que hacer y cada uno funciona como tiene que funcionar y nadie se siente incómodo por no trabajar hacia adentro. [P16, - a4, c4, - d4]

Aunque este profesional asume el individualismo competitivo como funcional, una posición favorable a la colaboración entre pares e integración organizacional permea a las representaciones de varios de los expertos, incluyéndola a ella [P2,10,16 y 18]. Estas representaciones sociales reivindican una comunidad de pares cooperativos y consideramos que se anclan en valores de colectivismo institucional, que se oponen al individualismo competitivo (House et al, 2004). Valores de benevolencia (cooperación y apoyo a los pares), de universalismo (ciencia como creación colectiva para el bien de todos) subyacen a esta representación o ideal de cooperación académica, y se oponen a valores de logro (rendimiento competitivo individual) y de poder (búsqueda de estatus y reconocimiento), como ya aparecía en la clase uno – en la que se reivindicaba por uno de los profesionales como un ideal de “ciencia para todos” de carácter cooperativo y horizontal. También se corresponde con la representación social de la creatividad como una actividad colaborativa y social, que (aunque menos prevalente) es ampliamente compartida por el sentido común occidental. Esto puede verse reflejado en frases como “varias cabezas piensan mejor que una” y en cierta forma en la popularidad del brainstorming (Yagolkovskiy, 2015, 2016). Si bien las personas pueden creer que se generan más ideas en grupo que individualmente, los estudios muestran que grupos nominales (agrupando las ideas generadas por personas aisladamente), son más productivos que las de grupos reales. Esto se explica porque las personas en grupo tienden a bloquear sus ideas (debido a la presencia crítica de otros) o porque la actividad de otros les impide cognitivamente generar ideas (Baas et al., 2015b; Sarooghi et al., 2015; Ritter & Rietzchel, 2017).

Se responde afirmativamente a que las organizaciones pueden contribuir al cambio y a la mejora de la sociedad en que están insertas mencionando en algunos de qué manera. La cultura organizacional central para la creatividad y la innovación implicaría confianza, seguridad, así como transparencia y comunicación fluida. También se planteó que el impacto en la comunidad podía ser en cascada y no directo [P15, 19]. Por otro lado, se señaló que el nivel educativo de los miembros de la



organización es un factor de diferencia en dicha acción (entre otras) [P15, 18] Este elemento se retomará en las siguientes clases lexicales (en general con el tema de la formación y específicamente en la clase 5, ver P14).

En esta clase algunos de los profesionales hacen referencia a los sindicatos como colectivo. Por ejemplo, se indica que en alguno de los países de América Latina, los sindicatos son muy fuertes, tienen mucho poder [P6]. En estos llevan más de 30 años en el poder y tienen un buen pasar económico (“ya estamos hablando de millonarios”). En un marco de reforzar la responsabilidad social o de transformación de la comunidad en este país el sindicato trabaja junto a la universidad como punto de transferencia. Estos consultan, buscan a los expertos o a la universidad diciendo “a ver cómo nos pueden ayudar para darle una respuesta a esto”. Se trabaja a través de convenios. En otro de los países de este continente se plantea que los sindicatos “están debilitados”, “está más débil y representa solamente a unos pocos, por tanto, se individualizan las negociaciones laborales” [P18]. En un tercer país de América Latina la sindicalización es mínima, se argumenta que es parte de lo que se arrastra aún de la época de la dictadura [P19]

(...) [País de Sudamérica] es muy específica y muy especial. Creo que tiene el mayor nivel de gremialismo y sindicalismo, pero con diferencias proporcionales importantes con el interior de América Latina y en comparación con [país europeo]. Tiene un poder muy fuerte, tiene posibilidades de intervenir de manera importante en la organización y la lucha por la mejora de las condiciones de trabajo. (...) ellos mismos se están ocupando de ofrecer (...) instancias de capacitación para los trabajadores (...) para que puedan dar mejores respuestas ante estas nuevas problemáticas. (...) hace 15 años era difícil que uno (...) estuviera dando cursos de riesgos psicosociales en el trabajo (...) he trabajado para sindicatos donde semanalmente teníamos charlas. (...) en la demanda de mayor transparencia (...) también caen los sindicatos. (...) todos los procesos públicos en todas las áreas que quieras (licitación, contratación, así como de profesionales de capacitación). (...) el ciudadano puede controlarlos y seguirlos a través de internet. (...) veremos porque acá (...) “hecha la ley hecha la trampa” [P6]

(...) están debilitados. Tenemos que promocionar que la gente pueda negociar con los patrones, los empresarios, tiene que haber libertad. (...) cada vez (...) los empresarios tienen mucho más poder que los empleados (...) están completamente en desmontaje. (...) cada vez más las reglas de funcionamiento, las relaciones de trabajo, los contratos de trabajo están empeorando, esos contratos de basura, aquí, también funcionan de la misma manera. (...) es una situación muy cruel, y las excusas (...) porque estamos en una crisis económica muy grande y que necesita mantener los empleos, aunque de una manera muy precaria, muy perversa, y es así que está funcionando; la negociación está acorde. (...) ¿Cómo hablar de innovación si no tenemos algunas condiciones básicas de recursos? Porque se tiene que ofrecer recursos, la creatividad no puede salir de (...) nada, tiene que haber recursos para que pueda emerger [P18]

(...) en [otro país de Sudamérica] la sindicalización es mínima, muy baja, muy baja y esto es producto de todos los años de dictadura que se vivieron y además un conjunto de prácticas que quedaron que no es bien visto que la gente pertenezca a los sindicatos eso es un hecho social. (...) son una fuerza muy pequeña, las negociaciones colectivas (...) tienen un desnivel que viene mucho del tipo de faena (...) ha habido varios cambios en los últimos dos años, respecto a la fuerza (...) las decisiones. (...) la única fuerza que tienen es cuando se logra que una determinada industria que este definida de manera tal que pueda tener huelgas que sean consideradas legales y que

*They didn't know it was impossible so they did it*

*además de eso sean sin reemplazo, porque los otros (...) si tengo diez vendedores y se votan en huelga traigo otros diez, se acaba. En los otros casos (...) se pueden hacer cosas como impedir que entren nuevas personas (...) ahí pueden mostrar cierta fuerza (...) pero son muy pocos los sindicalizados y hay mucha oposición de los empresarios (...) menos aún sindicatos fuertes [P19]*

Algunos profesionales mencionaron que los procesos de cambio e incertidumbre favorecen la innovación [P13], otros, que la incertidumbre paraliza a una mayoría [P19]. Otro profesional señaló que, ante una situación de incertidumbre, la mitad de una empresa reaccionó negativamente mientras que la otra lo hizo positivamente, como un desafío [P10]. Aprovechar los cambios como una oportunidad para la innovación requeriría **educar a las personas en el manejo de la incertidumbre** [P16], ciertas **condiciones organizaciones** y que la adaptación es más sencilla si existe **resiliencia y recursos** [P13, 19].

### **La visión “sindicalista”**

**Clase 3:** *En (...) por ejemplo, las empresas de menos de 6 **trabajadores** ni siquiera pueden tener representación **sindical**, con lo cual (...) la capacidad ahí de incidencia del sindicato sería (...) una especie de seguro o de asesoría jurídica o (...) laboral [Experto 8]. (...) tenemos una legislación que favorece eso (...) allí no existen elecciones sindicales y la negociación es para quien negocia los sindicatos. Entonces (...) de la negociación **colectiva**, los trabajadores obtienen sus frutos [Experto 21].*

Esta clase contiene las unidades textuales de 6 expertos, uno de los cuales aparece también en la clase 1 y dos en las dos primeras. En esta clase están presentes en mayor medida los cuatro representantes del sindicato y dos profesionales de la educación pública (una del norte de España y otra de América Latina). Esta es la segunda clase de menores unidades textuales. En referencia a otras clases, las palabras creatividad, innovación y universidad no aparecen en ella. Si bien esta clase muestra claramente una perspectiva sindical, los expertos 20 y 21 aparecen en menor medida que el 8 y el 7 en esta clase y el 21 aparece con más fuerza que en esta (3), en la clase 4. Además de las mismas preguntas que al resto de los expertos (ver anexo 1, capítulo 6 p. 103, 105 y 113), a estos se les hicieron preguntas específicas de un ámbito como es el sindical que tiene un área propia, interno organizacional y que a su vez está (hace parte) de otros contextos. El resto de expertos que participaron hicieron referencia al sindicato desde una mirada externa, p.e., el experto 18 hace referencia al poder de los empresarios en detrimento de los trabajadores, mientras que el experto 12 refiere a los distintos colectivos que están presentes en las organizaciones. Otros expertos también hacen referencia a la presencia ausencia del sindicato y sus prácticas tanto en el contexto

organizacional como a nivel de país. En la clase 1 también se reflexiona sobre esto colectivo y los trabajadores.

### *Variables pasivas presentes y ausentes en la clase 3*

Específicamente esta clase se ancla en mayores de 50 años, en el contexto europeo, ámbito mixto, en otras experiencias diferentes a la psicología social y organizacional y en experiencia en consultoría. Quienes no tienen esta experiencia estarían ausentes de ella, así como las personas de menos de 50 años, quienes no tienen experiencia en psicología organizacional y pertenecen al continente americano.

Se ha unificado el análisis de los 4 sindicalistas porque el Alceste mostró que compartían un léxico común. Sin embargo, el profesional con una experiencia mayor como trabajador estatal tiene un discurso cercano a la clase 4, por su énfasis en la discusión sobre la innovación y el desarrollo nacional. Recordemos que el profesional 7 también aparecía en la clase 1 y los tres en menor medida que el 21 están presentes en la clase 4. En el caso de algunos expertos se explicita toda la respuesta dada a la pregunta o al tema en cuestión, en otros, dado la extensión de las respuestas solo se registran algunas partes de la misma.

En esta clase, la creatividad se concibe como un **efecto de la capacidad imaginativa**, de **crear nuevos conceptos como un proceso individual**. También se considera como **condición necesaria de la innovación**. La **innovación** se concibe de forma genérica como **tratar de mejorar la realidad** y de forma más específica como la **adaptación de algo pre-existente ante situaciones y retos nuevos**. También se concibe como la **aplicación exitosa de algo conocido a lo nuevo o forma funcional nueva**. La **creatividad y la innovación se piensan como hacer las mismas cosas mejor o hacer cosas diferentes**.

Tabla 12

Ejemplos de extractos de la clase 3: bloque 1

Nº	Concepto	PR	Extracto
(i)	<b>RS creatividad e innovación</b>	7	(...) <u>hacer las mismas cosas mejor o hacer cosas diferentes</u> (...) <u>en el planteamiento de una empresa</u> (...) <u>el llegar a productos, a necesidades</u> (...) [que] <u>no se estaban cubriendo</u> [a1] (...) <u>dotándonos de herramientas informáticas o adquisición de equipos</u> (...) <u>trabajo con base de datos</u> (...) <u>servicios estadísticos</u> (...) <u>términos cuantitativos</u> (...) <u>cuantitativos</u> (...) <u>mejorar el contenido de los análisis o discursos</u> (...) [a1, c1] (...) <u>creo que la innovación es importante en el ámbito</u> (...) <u>económico pero también en el ámbito social</u> (...) <u>la capacidad</u> (...) <u>de hacer más y mejores cosas con lo mismo o de hacer cosas diferentes</u> (...) <u>me parece también un activo, o un factor</u> (...) <u>un valor</u> (...) <u>positivo</u> [b1] (...) <u>estamos aquí en una burbuja</u> (...) <u>somos una estructura muy pequeña del sindicato</u> (...) <u>economistas, socióloga</u> (...) <u>paralelo a la realidad del sindicato</u> (...). [Sindicato] <u>doble estructura territorio y federación a nivel de empresas y sectores</u> (...) <u>en contacto con la realidad supra económica de empresas, comarcas, de interlocución, transmisión de instrucciones</u> (...) <u>nos van marcando prioridades de trabajo</u> (...) <u>elaboración por nuestra parte de sondeo de temas que pueden ser útiles</u> (...) <u>ponerlos al servicio</u> (...) <u>del sindicato</u> . (...) <u>innovación o de creatividad</u> (...) <u>opinión personal</u> (...) <u>dudo</u> (...) <u>que haya una estrategia definida al respeto</u> . (...) <u>superar nuestros límites, capacidades de trabajo</u> (...) <u>pocos recursos intentar ir cada vez más abordando el estudio y la complejidad</u> (...) <u>economía, realidad laboral</u> (...) [c1] (...) <u>los sindicatos llegan bien a ciertos sectores de trabajadores normalmente los más estables o lo que tienen carreras laborales más largas</u> (...) <u>administración pública</u> (...), <u>grandes empresas</u> . (...) <u>llega mal o muy mal a todos los nuevos colectivos más precarizados con una presencia laboral más inestable</u> (...). [En este país] (...) <u>el 95% son Pymes, puede ser incluso un porcentaje más alto</u> (...) <u>empresas por debajo de 10 trabajadores</u> (...) <u>no hay obligación legal de que exista comité en las empresas de o trabajadores</u> . El sindicato si los trabajadores de una pequeña empresa o una microempresa (...) y (...) que no hay obligación que haya (...). (...) mucho más que en [otro país europeo] o en otros países que tienen más pesos las grandes empresas y luego <u>eso liga mucho con la falta de políticas de innovación de inversión por parte de las empresas</u> (el pequeñísimo o enano tamaño de las estructuras productivas). También (...) que es su dificultad a la hora de (...) <u>hacer llegar el recurso sindical</u> (...). (...) no es fácil que [en] una micro empresa (...) algún trabajador se signifique frente al empresario. (...) <u>te hablo de todos, no solo del mío</u> (...) es muy difícil tener presencia (...) [c1, d1] (...) <u>hacer con lo mismo más y mejor en el sentido de mejorar eficiencia</u> (...) <u>ser capaz de</u> (...) <u>abordar nuevos retos, demandas, necesidades, me parece que es aplicable a cualquier ámbito</u> , lo que pasa es que los criterios que guían la innovación y la creatividad son completamente diferentes en una empresa (...) [que en otras] [d1]
8			(...) es la <u>capacidad que tiene una persona</u> (...) <u>partiendo de unos conocimientos</u> o (...) de un balance (...) de incluso <u>lo que conoce de lo que ha vivido</u> (...) <u>generar nuevos conceptos</u> (...) <u>nuevas ideas adaptación de las ideas</u> o de las inercias (...) que ha vivido <u>transformarlas en nuevos</u> (...) conceptos o en conceptos adaptados (...) <u>creo que sobre todo una capacidad de modificación imaginativa de las cosas</u> (...) es que está relacionado lógicamente [creatividad e innovación] (...) <u>igual creatividad tiene que ver más</u> (...) con la <u>capacidad de imaginar e innovación</u> (...) <u>con la capacidad de adaptar</u> (...) <u>de modificar cosas ya preexistentes</u> (...) <u>adaptándolas a contextos nuevos a paradigmas nuevos o a retos nuevos</u> (...) <u>transformación para mejora</u> . (...) ante un contexto distinto ante retos distintos ante dinámicas externas (...) de renovación de conceptos también [a1] <u>Creatividad tendría que ver</u> (...) con (...) <u>generar una organización sindical</u> (...) <u>que no es una empresa al uso</u> (...) <u>una estructura organizativa</u> (...) <u>una realidad distinta</u> (...). La creatividad la veo en la <u>capacidad de generar nuevas utilidades y nuevas formas de relación con los entornos</u> (...) <u>seguramente nuestras organizaciones son</u> (...) <u>muy deudoras</u> (...) <u>hijas de un determinado paradigma</u> (...) <u>donde la adaptación a los cambios, exigen</u> (...) <u>mucha creatividad</u> (...) de cómo adaptas (...) de utilización (...) de tus propios <u>recursos, nuevas dinámicas de organización</u> . (...) como organización sindical [vienes] de una <u>cultura muy vinculada a los sectores productivos</u> (...) [a] <u>entornos mucho más difusos</u> (...) <u>al que</u> (...) <u>diriges y quieres representar</u> (...) seguramente tu forma de organización tiene que modificarse. (...) <u>tienes que crear porque no hay precedente, no hay un sindicalismo que se parezca a lo que hoy en día es la economía o la sociedad</u> (...) es una <u>necesidad de reinventarse en ese sentido</u> . (...) <u>no tienes referencias históricas</u> (...) si las tienes, te das cuenta que <u>a veces se aprende del pasado</u> (...)

---

pero a priori (...) tienes que adaptarte a nuevos paradigmas [c1] En cuanto a las empresas (...) **la innovación lo entiendo como la búsqueda de novedades en el trabajo de la empresa que de alguna manera hacen que el proyecto de la empresa sea viable o sea más duradero** (...) lo que se sale de la actividad normal o habitual de la empresa, o sea procesos de búsqueda de nuevos productos, nuevos mercados, nuevos procesos de producción (...) [d1]

20 (...) la creatividad fuera de la innovación (...) nosotros hablamos más de innovación (...) **entiendo la innovación como un proceso novedoso, como algo fuera de lo común, algo nuevo** [a1] (...) no sé si es un valor social (...) En términos empresariales economicistas (...) me parece que es una herramienta para poder aumentar la productividad, la riqueza. Socialmente (...) **los procesos de innovación pueden revertir en mejoras sociales** (...) pero **no creo que sea la innovación** (...) **que estén tan directamente relacionadas** [b1] (...) **ese plan de igualdad que se puso en marcha hace ya muchos años** (...) entró mucha gente joven y muchas mujeres. (...) fue un punto de inicio muy importante a la hora de repensar el sindicalismo (...) **diferentes valores** (...) **maneras de ver el propio trabajo** (...) **rompiendo un poco con la tradición** (...) de la industria de empresas grandes, de hombres de mediana edad ya mayores con barbas y enfadados (...). El segundo cambio (...) se está dando ahora, se inició ya hace tres años (...) un proceso de repensar el sindicalismo (...) el resto (...) se reían (...) ¿qué vais a hacer? ¿Inventar un nuevo sindicato? (...) públicamente y hoy es el día que otros (...) sindicatos [del país] [también lo comenzaron a hacer]. (...) antes no se nos permitía (...) estaba estructurado (...) había una cuestión interna. (...) estaba creciendo en filiación y representación (...) iban bien las cosas (...) no teníamos necesidad de repensarnos (...) en teoría. (...) seguramente gracias a que estábamos así pudimos iniciar ese proceso (...) porque veíamos (...) que se están dando a nivel mundial (...) crisis de representatividad de la clase trabajadora. (...) al final el sindicalismo ha conseguido amoldarse a lo que ha hecho el capital en cuanto a fragmentación de la clase trabajadora (...) precarización de las condiciones de trabajo (...) cambiar (...) romper con lo que había sido (...) e iniciar (...) un **proceso feminista** (...) [y] segundo (...) de contraponer el capital y el trabajo (...) **el capital y la vida** (...) dar el salto [c1]

21 (...) la creatividad (...) como la **capacidad que tenemos los seres humanos de tratar de mejorar la realidad que tenemos delante**, dándole una forma que cada uno nos sentimos bien con ella. Y te lo digo porque en cierto modo tiene una parte de subjetividad, de sentirse bien cada uno con esto y **después intentamos que** (...) **sea bueno para** [que] **los demás** (...) **lo vean igual que tú**. Y ahí estamos, en un nivel de excelencia [a1] (...) innovar (...) ha conducido al progreso de los humanos. Si no hubiera habido innovación en el primer hombre (...) hubiéramos estado con la piedra redonda todavía machacando carne. (...) no avanza una sociedad si no está innovando. (...) no estoy hablando de la innovación en lo físico (...) sino los conceptos culturales. (...) [b1] (...) la sociedad te da un nivel de información de progreso, de **tecnología aplicada a la comunicación** (...) desde tener que llevar una ficha para llamar por teléfono a (...) un teléfono con todas tus herramientas de trabajo en el bolsillo, es un cambio. (...) la vida (...) la sociedad como (...) nivel (...) a la formación (...) **la metodología tiene que aplicarse para que el tiempo efectivo sea realmente de posibilidad de participación a la gente**. (...) la forma es la sociedad que conocimos (...) de corte tradicional, participativo (...) de votar, meter el voto en una urna de forma secreta (...) el logro mayor de la democracia (...) mucho más allá (...) de la fórmula de gobierno abierto, la fórmula de participación (...) **trabajar en transparencia** (...) **en comunicación** [a1, d1] (...) secretaria de formación (...) participando en empresas que hemos tenido dedicadas al mundo de la cultura y la comunicación incluso de la formación. Con fundaciones que nos dedicamos también a la investigación y en parte del archivo histórico (...) si hay que ampliar (...) la forma de archivar que yo estudié (...) hoy en día (...) no me valen de nada prácticamente (de lógica, de organización y documentos), pero hoy en día es otro mundo (...) desde el punto de vista digital y los métodos (...) no tienen casi nada que ver. Tanto por la **novedad** que significa y la **rapidez** que necesita el usuario que quiere conocer esos archivos. (...) cualquier tipo de fórmula de comunicación (...) antiguamente (...) secretaria “prensa y propaganda” conceptualmente cambia. (...) la **cultura de la innovación** (...) y la **creatividad llegan a todo**. (...) en el concepto de organización (...) de participación, de sistemas algo diferente. (...) teníamos que hacer un convenio, enviarlo por correo postal antiguo (...) para que un trabajador conociera sus derechos, hoy día darle un enlace para que tengo ahí todo eso y encima sea interactivo para que pueda tener (...) un buzón al cual llamar y al otro lado tener una respuesta inmediata (...) una buena organización de sindicato [c1, d1] (...) **aprender a**

*They didn't know it was impossible so they did it*

---

**desaprender** (...) aunque parezca contradictorio, siento que no podemos seguir aprendiendo progresando si no aprendemos a desaprender lo ya aprendido. (...) aprender ávidamente e informarte **cómo se mueven los hábitos democráticos en la sociedad** (...) ya que no estamos acostumbrados (...) esa fue una etapa de nuestra organización y (...) si nos hubiéramos quedado ahí (...) aquel aprendizaje (...) bien, pero, eso no es todo. (...) **la sociedad en la que estamos ahora ha cambiado absolutamente** en cuestión de unos veinticinco-treinta años de la actualidad [a1, c1]

---

En los niveles de los sistemas sociales complejos abiertos se señalan a las TIC como protagonistas en los cambios. La innovación y la creatividad se plantean en relación a la necesidad de adaptarse a un mercado laboral en la que la fuerza de trabajo se diversifica, donde hay una pirámide de sub empresa, de sub contratación y donde la carrera laboral a largo plazo es escasa, haciendo más difícil la organización sindical. Los sindicatos también se pronuncian respecto a la creatividad e innovación en las organizaciones, inclusive las suyas. Desde allí se plantean los cambios necesarios para pasar de una perspectiva conservadora a una más dinámica. Esta incluye la perspectiva de género y el feminismo [P20]

Respecto a la investigación se hace referencia a que cada empresa y organización son un mundo [P8] En este sentido se plantearían limitaciones a la validez externa de los resultados que encontrarían coherencia con lo planteado por el P15 en la clase 2 o el P3 en la clase 4 [a2] En esta clase 3, los sindicatos argumentan que la problemática de la innovación y de la formación requieren de condiciones laborales, como un salario digno y estabilidad laboral (P7, 8 y 20). Esto también fue señalado por otro de los profesionales entrevistados (P2), así como otras condiciones estructurales que requeriría la innovación (p.e., P2, 4, 11, 12, 18) [b2, c2]. En cierta forma se plantea que la **creatividad y la innovación hacen parte de una cultura post materialista**, en la que las necesidades básicas de sobrevivencia se han cubierto y las personas están abiertas a temas como formación permanente, innovación, etc. [ver P5 en clase 2]

*(...) un trabajador trabajadora que tiene un salario (...) de (...) evidentemente es más receptivo a contenidos distintos en la negociación colectiva (...) salud laboral (...) seguridad en el empleo o (...) cuando el salario es muy bajo (...) la prioridad casi siempre para el propio trabajador es la subida salarial. Cuando el salario es un poco más alto es más fácil que otras motivaciones tengan más peso. (...) no sé, tener un sistema de formación permanente a lo largo de la vida para que si hay cambios productivos (...) tecnológicos (...) no se quede fuera de juego (...) se le segmente la vida laboral, no pierda el empleo y luego tenga problemas para volver a encontrar. Mientras que una persona que está cobrando (...) con un contrato temporal (...) tiene muy pocos incentivos a formarse permanentemente en la empresa. (...) la exigencia sin embargo es la misma. (...) o aprovechar la oportunidad, el tiempo que tengas (...) porque si te tienes que trasladar (...) haber aprendido algo que te permita obtener algo mejor (P8)*

Dos de los cuatro sindicalistas están de acuerdo en que la **innovación** es un valor social. Otro, señala que los procesos de innovación podrían revertir en mejoras sociales [P7, 20 y 21]. Anclado en la posición de representante de los trabajadores, se plantea que los mismos hechos estructurales que limitan la sindicalización (predominio de las

*They didn't know it was impossible so they did it*

pequeñas empresas con escasos trabajadores) son los que limitan la innovación [P7]. De manera complementaria se señala que ésta es minoritaria y no prioritaria en las organizaciones del país y que se da sólo cuando es indispensable para la buena marcha de la empresa [c2, d2, e2]. En este sentido es ilustrante lo que señala uno de los profesionales sobre su propio sindicato [“comenzamos a repensarnos” cuando aparentemente no eran necesarios porque “todo marchaba” o “funciona relativamente bien”] (ver en tabla 12, P20) [f2]

*(...) soy bastante escéptico con lo de la innovación en las empresas (...) creo realmente que no hay una apuesta. Ayer salían datos de la unión europea que decían que [contexto local] estaban por debajo de la media en innovación. No tengo idea de cómo se hacen esos cálculos de innovación (...) porque es una sociedad conservadora pero no creo que se deba apostar por la innovación a no ser que sea necesario (...) primero hacemos lo importante, lo fundamental y luego ya si tengo oportunidad hago los adornos, el añadido. (...) se tiene más un punto de vista a más corto plazo (...) un resultado inmediato (...) no se invierte lo que debería (...) en proyectos a largo plazo que pueden tener retornos a los años. Con la innovación creo que pasa algo parecido [b2, c2]*

Por un lado, se plantea que solo se innova cuando es indispensable p.e., debido a la competencia internacional. Por otro lado, que lo hace solo una parte especializada de la empresa (como podría ser p.e., el departamento de I+D o de I+D+I) [P20]. Otro profesional señala que existen **mecanismos que pueden motivar a la innovación**, es decir facilitadores que realmente lo son y otros que podrían ser obstáculo a la creatividad e innovación de los trabajadores [P7]

*(...) O el sector en que trabaja la empresa realmente necesita la innovación porque compite a nivel global o haces nuevos productos y no vendes, en esos casos sí que se apuesta por la innovación porque tienes personas específicamente para ello cuya función principal es esa (...) si no, a nivel general (...) creo que el espacio ya no solo para la innovación sino para la participación es muy pequeño (...)*

*(...) también va ligado (...) con formación de tejido productivo de una serie de ecosistemas que favorezcan o que promueva la I+D+I, incentivos fiscales, etc. (...) que me salga más barato despedir a ese trabajador (...) que pueda descolgarme del salario del convenio que está acordado con ese trabajador (...) que pueda incrementar las horas que realiza ese trabajador (...) soy competitivo no porque haga más y mejores cosas, sino porque soy capaz de explotar más y mejor mi sector productivo de ese trabajo o (...) el factor trabajo [b2, c2 de tabla 13]*

Respecto a los facilitadores y obstáculos a la innovación se señala que la propia estructura del mercado laboral [del país del contexto] orienta en lugar de a innovar, a bajar costes salariales, apoyado por las reformas laborales. Es decir, que la estructura productiva y la legislación generan un crecimiento que no se basa en la mejora de la calidad sino en el abaratamiento de los costos.



Tabla 13

Ejemplos de extractos de la clase 3: bloque 2

Nº	Concepto	PR	Extracto
(2)	<b>FINO</b>	7	(...) [se] <u>abona parte del tejido productivo en actividades de bajo valor añadido muy fácilmente reemplazables y con un contexto laboral que en lugar de fomentar la I+D+I (...)</u> <u>una apuesta por la inversión, educación, investigación etc. (...)</u> <u>su forma de competencia</u> [de la empresa] <u>es abaratemos costos (...)</u> cuando miras lo histórico veamos 15 o 20 [años atrás] <u>cada vez se abaratan más las condiciones laborales (...)</u> <u>el mercado de trabajo y se permite que cada vez se pueda competir más por parte de las empresas ajustando costes laborales y no incrementando (...)</u> <u>valor añadido con lo cual vamos (...)</u> <b>fomentando que las malas empresas puedan seguir compitiendo (...)</b> <u>en lugar de mejorar la imagen de creatividad e innovación o hacer cosas diferentes o hacer más y mejor con lo mismo (...)</u> <u>siguen haciendo lo mismo (...)</u> <u>igual de mal (...)</u> <u>pero ahora (...)</u> <u>pagando menos [c2] (...)</u> <b>la cifra del 95% de las pymes muy pequeñas y a la forma de competir de muchas de nuestras empresas del tejido productivo (...)</b> <u>la innovación, la I+D, la formación de los trabajadores, la cualificación (...)</u> <u>el plantear todas estas cuestiones que van ligados a una empresa que quiere ser algo más que lo que es y que quiere hacer las cosas mejor que las que hace o que quiere competir de una forma mejor a la que compite que (...)</u> <b>por valor añadido y no por ajuste en costes. (...)</b> <u>es una idea, pero no es la realidad de nuestras empresas (...)</u> [de] la mayor parte de nuestro <u>tejido empresarial y de los empresarios que gestionan [b2, e2] (...)</u> <b>los trabajadores cada vez rotan más entre sectores (...)</b> ya no tienen largas carreras en las que siempre trabajaban desde que entraban con 16 años hasta que se jubilaban con 64 años en la misma empresa o en el mismo sector (...) <b>al sindicato le está costando adaptarse (...)</b> <u>y eso se refleja en las estructuras que tiene en funcionamiento interno</u> [explicita la doble presencia en la estructura territorial del sindicato, de roles y tareas]. (...) ya no hay o cada vez menos esa estructura de empleado vitalicio (...) <u>estructuras mucho más ágiles en funcionamiento para poder seguir (...)</u> <u>no sé si está consiguiendo adaptarse a esa estructura cambiante, esa foto en movimiento de los trabajadores (...)</u> no lo está haciendo (...) <b>no hay apuesta</b> [contundente] <u>o no se despega la vista lo suficiente del corto plazo para mirar un poco más arriba (...)</u> <u>a medio plazo y abordar un poco los grandes retos (...)</u> <b>como sindicato, como se deben afrontar y a partir de ahí pues a los diferentes técnicos que estamos que nos toque un poco abonar a esos objetivos (...)</b> <u>una definición explícita de esos fines y objetivos (...)</u> <u>no los tengo asumidos, digamos</u> [el profesional comentaba todo lo que hacía el sindicato a nivel macro y en las delegaciones “más a pie del trabajador” y hacía referencia a pequeños problemas, una mirada útil pero de corto plazo] (...) <u>en cada país el mecanismo es con las herramientas o con el marco legal que te permite la legislación, en [otro país de Europa] también están presentes en los consejos de administración normalmente y hay un mayor reconocimiento institucional a la labor, los sindicatos están más integrados (...)</u> <u>mayor participación y en algunos casos de mayor presencia de los trabajadores (...)</u> aquí [en este país Europeo] <b>la presencia o articulación de los sindicatos en consejo de administración es nula o testimonial en caso de existir (...)</b> <u>no se nos puede acusar de no querer estar cuando no se nos permite (...)</u> [b2, c2] (...) <u>planteamos a las empresas que tienen que cambiar su forma de competir hacia un mayor valor añadido (...)</u> <u>apuesta por todo el paquete I+D+I de educación, formación (...)</u> <b>no lo hacen</b> , llevamos como 15 – 20 años o más diciendo (...) <u>analizo los datos de presupuesto público I+D+I durante décadas (...)</u> <u>y a lo mejor es porque no apuestan por esa forma de competir porque sale rentable competir de otra manera o porque nuestro tejido productivo, nuestra especialización, a lo mejor (...)</u> funciona así (...) <u>abona (...)</u> <u>en actividades de bajo valor añadido muy fácilmente reemplazables y con un contexto laboral que en lugar de fomentar la I+D+I lo que favorece es que las empresas no compitan (...)</u> <b>abaratemos costos (...)</b> haciendo lo mismo que hacían (...) pagando menos (...) <b>es la sensación que llevamos un tiempo abordando en el gabinete (...)</b> intentando un poco caracterizarla (...) <u>es que a las empresas les sale mucho más rentable competir entre calidad que (...)</u> <u>entre valor añadido a largo plazo [e2, f2]</u>

- 8 (...) luego si te refieres a empresas es que cada empresa es un mundo (...) y cada organización también [a2] (...) tú eres una entidad privada en el sentido que te nutres de cuotas de tus afiliados, que organizas gente que voluntariamente decide organizarse alguien diría que decide comprar tu producto (...) pero tu generas una norma general (...) generas un derecho (...) tener una excedencia o tal que no la generas para tu gente (...) sino que se supone (...) tiene una virtualidad que es (...) colectiva (...) sucedáneo de ley. (...) en ese sentido no es muy equiparable a lo que puede ser una empresa (...) también **exige elementos de creatividad** (...) **y de innovación** (...) sin ninguna duda. Aquí (...) lo que genera el sindicato es para todos a diferencia de lo que sucede en [otro país de Europa] o en otros países donde los sindicatos representan exclusivamente a sus afiliados (...) crea una distorsión enorme entre la que tiene **mucha ventajas** (...) pero desde un punto estrictamente de legitimación de la organización (...) en parte también de la acción (...) en la propia organización (...) a nivel de afiliación (...) genera un poco el efecto contrario (...) de cierta manera estás **desincentivando la afiliación** (...) es un poco **la paradoja esta de (...) un bien público** (...) salvo que haya otro tipo de utilidades (...) o (...) mucha conciencia por parte de la persona (...) que tiene una utilidad pública pues no genera una necesidad de ser afiliado. (...) se (...) ha planteado en algún momento hacerlo de otra manera, por ejemplo, como hacen en [otro país europeo] son distintos modelos (...) **en Europa hay varios modelos**, el nórdico, este que se suele llamar mediterráneo pues tiene estas características. (...) el problema es que **la relación sindical, laboral, económica no es (...) entre iguales en un sentido liberal de la forma** (...) sino que **es una relación muy marcada por una relación de desigualdad** [se plantea: si la norma solo se generara para los afiliados, en caso que fuera posible esa relación de desigualdad que ya existe, aumentaría] (...) (...) en las empresas y también en las organizaciones (...) quien mejor conoce muchas veces los déficits en las formas de (...) la organización (...) es la persona que directamente está implicada (...). (...) importante tener buenos sistemas de captación de la información y que la gente no perciba que según la información que traslade me va a ir mejor o me va a ir peor (...) que la organización sea muy honesta en (...) cómo recluta (...) la información. Muchas veces (...) es el operario que está a pie de máquina el que aporta muchas cosas sobre cómo mejorar la máquina (...) o el rendimiento de la máquina. Cómo organizar la propia producción (...) creo que es importante también la motivación. El trabajo alienante lo que hace es desmotivar a la persona (...) me imagino que las empresas más modernas trabajan [así] [se refería a explicitar que nivel de creatividad se espera de la persona en el desarrollo de su trabajo. También recuerda el trabajo en los círculos de calidad y otros conceptos] (...) eso se trabaja [b2, c2] (...) el sindicato tiene que seguir innovando y a lo mejor tiene que territorializar más su estructura. (...) [b2, c2, e2, f2] (...) en el caso de la [institución pública] no lo sé. (...) supongo que (...) mucho depende de con quién te compares. (...) tendrán una percepción de que en otras universidades innovan menos o son menos endogámicas (...). Creo que en [el contexto local] en general, de los servicios públicos se tiene un buen concepto. (...) los propios servicios públicos de sí mismo tienen un buen concepto (...) [e2] (...) que no nos limitemos solo a reivindicar el salario, sino las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, las condiciones de contratación de la gente joven. (...) el dinero es un recurso necesario, pero (...) **hay otras cosas que son más importantes para el bienestar** (...) en ese sentido quizás es más **necesaria la creatividad para la innovación** (...). (...) Es muy importante la **transparencia de la información** (...) que haya una **organización legitimada de los trabajadores** para cometer esos cambios (...) los empresarios que sean un poquito inteligentes (...) creo que este tipo de valoraciones las tienen que hacer. (...) **es más fácil promover un cambio cuando hay una estructura potente y legitimada en la empresa** que cuando se negocia con una abstracción o con los trabajadores (...) porque se individualiza, cuando lo que se quiere es individualizar las relaciones de trabajo (...) pero cuando se quieren acometer cambios (...) **creo que ayuda** (...) **que haya una organización con fundamento** [f2]
- 20 (...) **el mercado laboral es precario** (...) **no porque los sindicatos hayan hecho dejación de sus funciones, o por la crisis o porque los empresarios se han convertido en vampiros** (...) hay toda una legislación que fomenta eso (...) o cuestionas (...) o incides (...) y presentas alternativas [c2] (...) también depende del tipo de empresa, pero, o haces mecanismos para que eso sea real ese importante y libre escenario, que pueda dar mis opiniones, mis críticas, que pueda plantear mis posibles mejoras o cambios, y que no repercute en castigo. Pues, **es complicado, crear ese espacio de confianza e impunidad para decir o plantear lo que se piensa**. La inteligencia emocional seguramente es una característica que facilita el que se puedan dar esos procesos y el que las personas que gozan de inteligencia emocional son

---

*más proclives a formar parte de esos procesos. [d2] (...) lo he leído y lo he subrayado, me llamó la atención. (...) no sé hasta qué punto uno se puede valorar respecto a la innovación. (...) militar me deja (...) se me ocurre que pueden hacer (...) coger todas las armas, fundirlas y hacer otra cosa, sería innovación. (...) creo que contamos con el impulso público y dirige de alguna manera hacia dónde vamos (...) sino las empresas van a buscar el interés a corto plazo de los accionistas y la gerencia que a veces ni siquiera coinciden ¿dónde encaja la innovación? pues en la medida en la cual te dé resultados positivos a corto plazo [e2] La clave es (...) que se entienda de manera periódica la posibilidad de hacer aportaciones y la mejora de la organización (...). (...) una empresa (...) hay bastante trabajadores (...) si no hace nada va a cerrar en menos de dos años. (...) todo iba muy bien hasta hace cinco años ganaban un montón de dinero haciendo lo mismo que hace 40 años. ¿Ahí vas a innovar? ¿Para qué? Vete y plántales la innovación. Ahora es una situación que ha pasado a ser muy mala (...) pero mientras las cosas van bien ¿te vas a plantear la reinención, el innovar, el mejorar? ¿Quién vela para que eso se haga? ¿Quién hace ese seguimiento? Creo que eso es función pública. Observatorios de sectores industriales, buscar signos de que hacen otras empresas, intentar poner en relación empresas innovadoras, historias así con empresas productivas, etc. Intentar que sea algo intrínseco a la organización (...) el que innoven (...). O intentas que en el ADN de la empresa esté la innovación aún sabiendo que es un gasto a corto plazo que seguramente no va a revertir el beneficio o si no lo vas a hacer cuando no te queda otra solución. (...) es cierto que hay sectores donde la innovación es una constante, si tu vendes aerogeneradores pues ya estás compitiendo a nivel mundial (...) sabes que o mejoras (...) y ahí ya es una necesidad que es una cosa diferente (...) en cuanto a los cambios organizativos (...) hay resistencia de parte de las personas. Eso dentro de un sindicato no puede pasar. (...) es una tarea completa, a mi me han cambiado dos veces en el sindicato y es verdad que al principio yo tampoco estaba muy por la labor, no tanto por el reto que me suponía sino por las tareas que tenía que hacer, los proyectos que tenía. (...) soy partidario de los cambios y me parece que enriquece mucho a la organización entrenar a personas con un punto de vista diferente para hacer tareas nuevas. Se refresca la mente y puedes aportar más [f2]*

- 
- 21 *(...) cuando estaba en la administración pública, teníamos una organización muy burocratizada y jerarquizada. (...) que nada más tenía una recaudación muy fuerte. (...) la innovación allí era muy poquita en su momento. Pero en una época donde permitieron innovaciones, abrieron una cosa que le llamaban iniciativa (...) para los empleados públicos. Fue la primera vez que yo vi eso en la administración [de este país] y me pareció una cosa interesante (...) se me ocurrió participar (...) Eran cosas elementales (...) le explicaba a la gente cosas muy sencillas (...) año setenta y siete. (...) de esa forma se tenía (...) adiestrado al funcionario que estaba detrás de la ventanilla para atender al ciudadano en todo lo que pueda (...) se pusieron cuatro o cinco ordenadores (...) los empleados públicos que tuvieran tiempo libre podían ir allí y empezar a hacer tele formación, ese era el éxito del programa que estábamos presentando (...) no valían para otra cosa pero para un programa de conexión sí y sin tener mucha carga y podían tener vida útil y eso lo hacíamos después también porque era una función de cooperación y desarrollo [b2] (...) tuviéramos que poner dentro del top 10 de las materias que deberían formarse trabajadores (...) los (...) inteligencia emocional estaban casi a la cabeza (...) Porque en ocasión de determinadas edades (...) me pongo a la cabeza de mi generación y algunas sucesivas, no nos enseñaron nunca a controlar las emociones (...) ni en el aula ni en la educación normal ni nada [d2]*
-

También se señala que la cultura empresarial nacional se resiste a compartir información (a poner sobre la mesa los números reales) que solo lo hace en momentos de pérdidas. Esto sería un obstáculo para iniciativas de participación e innovación. La necesidad de transparencia para la innovación es planteada como un obstáculo de la cultura mencionada [c2, f2]

(...) resistencias por parte de las empresas a poner (...) los números económicos encima de la mesa (...) cuando las cosas económicamente no van bien y entonces hay que buscar medidas de recorte o a veces medidas incluso traumáticas, de reducción de plantilla o de reducción de salarios allí (...) se ponen (...) porque (...) tenemos que remar todos (...) sino se hunde el barco (...) pero cuando las cosas van razonablemente bien y no digo ya cuando van muy bien en una empresa pues en general (...) tampoco quiero generalizar, pero de forma mayoritaria hay muchas resistencias [P8]

Entre los facilitadores y obstáculos a la innovación se plantean el acceso a una información de calidad y el intercambio de conocimientos versus la falta de transparencia y la confianza con las organizaciones (específicamente las empresariales) y con el gobierno. También se hace referencia a la formación, al proceso de evaluación y a la innovación en el ámbito público (ver P21 en tabla 13). Algunos de los extractos serían:

(...) aquí [en este país] se pide constantemente (...) por parte de los empresarios o por parte del gobierno (...) ligar los niveles salariales (...) a la productividad (...) en función del avance de los negocios de la empresa (...) y los sindicatos dijimos que sí y que nos sentemos a negociar (...) queríamos tener información fiable de cómo evolucionaba la productividad (...) el gobierno y las empresas llevan años bloqueando el que los sindicatos podamos acceder y conocer la evolución de esos datos (...) ellos si los conocen (...) el poder (...) facilitar (...) participación real no es (...) en los consejos (...) información fiable (...) en el consejo de estadística hemos tenido el bloqueo (...) de la confederación de empresarios (...) de puertas afuera (...) el mantra hay que negociar los salarios (...) se imponían obstáculos de la administración (...) información disponible (...) todas las partes y a partir de ahí negociemos (...) [P7]

(...) la premisa (...) es la confianza (...) para poder llevar ese flujo de información, esa participación (...) y es muy complicado. Estamos en un momento donde las instituciones públicas están fomentando la participación de los trabajadores, pero de manera bestial. (...) lo que hacen es utilizar el concepto (...) con el que todo el mundo está de acuerdo en teoría para acabar con la negociación colectiva. (...) creo que es una estrategia (...) y al final acaba en flexibilidad y salarios en base a resultados (...) intentar individualmente llegar a acuerdos con los trabajadores para deslegitimarlos (...) y pasar a un modelo de relaciones laborales individualizado. [El entrevistado señala que se han planteado sistemas de participación basándose en el modelo [país europeo] de congestión y se han hecho propuestas concretas de participación de los **trabajadores**] (...) todas esas propuestas al final terminan por ser rechazadas porque no hay voluntad real de participación. (...) vale en la medida que sirva para acabar con (...) ya sé que suena muy bruto, pero (...) [P20]

(...) creo que transparentar y (...) hacer pedagogía con estas cosas (...) por ejemplo (...) con el tema de la financiación de los sindicatos o de las organizaciones empresariales (...) cuando se dice que las organizaciones sindicales tienen que estar financiadas en exclusiva por las cuotas que pagan sus afiliados (...) me parece legítimo decirlo, pero si las organizaciones sindicales van a generar una serie de derechos que son de aplicación colectiva (...) una función que (...) encomienda la ley y que tiene una dimensión de interés público y (...) colectivo, es (...) razonable que una parte de la financiación sindical provenga de fondos públicos (...). (...) los aparatos de representación democrática en un país hay que sostenerlos con fondos públicos. Los propios partidos políticos, las instituciones (...) si no hay fondos públicos detrás (...) con los sindicatos salvando las distancias (...) es una reflexión que hay que hacer [P8]

(...) llevo toda la vida estudiando, haciendo cursos y cuando miro un poco para atrás no me sirvieron para gran cosa (...) se invierte o invertimos mucho en formación, el sindicato (...) no tengo buena sensación de que haya sido bien invertido (...) **comparto que haya formación pero o demasiado cursos breves que no permiten realmente profundizar** (...) de administración (...) tal vez poca vinculación o profundización real (...) se machacan mucho los temas habituales o básicos (...) cuando se oferta (...) para que sea viable (...) algo que diga la mayor parte de la plantilla (...) para reunir lo mínimo necesario de asistencia (...) justifique su puesta en marcha (...) paquetes básicos de ofimática, conocimientos básicos de idiomas (...) perfil (...) trabajadores administrativos (...) no sale rentable (...) o **el sindicato tiene dificultades para ofertar cursos más personalizados** (...) **que van dirigidos a segmentos** (...) **de plantilla**, lo cual dificulta a la hora de justificar (...) sale más rentable dar formación a 40 trabajadores (...) básica que es la demanda (...) que (...) a 2, 3 (...) más cualificados en cursos mucho más caros (...) permitirían el trabajo (...) desarrollando (...) cuando las organizaciones tienen que decidir (...) [incide en que es sobre lo que él conoce] [profesional 7]

(...) se pide información (...) y en realidad **con la** (...) **que se recoge se toman pocas decisiones** (...) como profesional entiendo (...) el esfuerzo que supone recoger tanta información (...) cuando estas fuentes ven que solamente se les pide (...) rara vez se toman decisiones teniendo en cuenta sus opiniones (...) tomar decisiones no van a la par de las aportaciones (...). Es lo que siempre me pregunta la gente **¿y esto para qué sirve?** (...) en los ciclos se evidencia [si se han] tenido en cuenta sus opiniones o sus esfuerzos o sus valoraciones (...) la gente va a seguir comprometida (...) la quemas cuando solamente pides (...) P12]

Se plantean algunas acciones que se realizan en organizaciones como los sindicatos que adquieren relevancia respecto a los factores favorables a la creatividad e innovación

[Estructuras del sindicato] **analizan la situación de la I+D+I a partir de los datos cuantitativos disponibles, sobre todo los datos económicos y presupuestarios** [P7]

Los cuatro profesionales pertenecientes a los sindicatos hacen referencia a los cambios que ya se están gestando en sus organizaciones o en el **reto** que les genera el salto que implica salir del status quo para adaptarse a las necesidades que requiere un sistema social abierto y complejo del siglo en que se vive también en este país europeo. En el marco de la investigación se plantea que no se puede aplicar los mismos criterios a todas las organizaciones.

(...) y la innovación (...) sobre todo es de afinar mejorar instrumentos que seguramente ya tenías (...) no se trata de crearlos, sino de renovarlos en un terreno de utilidad y de entendimiento de la gente de que eso es útil (...) a la gente externa a la propia organización (...) - Por ir a un ejemplo concreto (...) la innovación seguramente tendría que ver con la **capacidad que hoy en día tiene un sindicato de generar normas**, con los convenios colectivos tú generas una norma para una realidad muy predefinida que podía ser la empresa hace 30 años o 50 (...) la empresa ha variado (...) funciona en red (...) la empresa puede ser 17 empresas, dentro de una misma cadena de valor (...) no tienes que renunciar a generar norma colectiva (...) la tienes que adaptar (...) **innovar cómo generas** (...) **cómo la gente entiende que esa norma es útil** (...) porque ya no vale el esquema de (...) hace 25 años (...). (...) introducir esa innovación o en tus herramientas de trabajo habitual (...) repensar la organización (...) no busca propiamente un producto, un mercado (...) propiamente una competencia (...) derechos laborales, identidad subjetiva, colectiva, clase (...) en un momento que la clase también está muy dispersa (...) es distinta (...) no se patenta (...) es a la vez una entidad pública-privada [P8]

(...) las prioridades que pueden guiar la innovación o la creatividad a nivel social público (...) como principio genérico puede ser similar [en] los diferentes ámbitos, pero luego el motor (...) o el principio que anima o impulsa la innovación, esa creatividad es completamente diferente en una organización o en otra. **En el caso de una empresa** (capitalista que son el 99% de las (...) existentes), toda innovación o creatividad (...) está orientada por (...) rentabilidad económica maximización de beneficios. Entonces (...) el resto de criterios está subordinado a ese

They didn't know it was impossible so they did it

(...) si no se satisface (...) **cualquier innovación empresarial o cualquier actividad que no tenga su plasmación contable o traslación** (...) directa a beneficios (...) contable (...) **no tiene ningún sentido** (...) **no será viable, valorada compensada en el mercado cuyo único criterio es, el económico y el de calidad. En otro tipo de organizaciones tú puedes o debes priorizar otro tipo de objetivos** (...) en el sector público o de instituciones públicas (...) **satisfacer otra serie de demandas prioridades** (...) que no necesariamente sean rentables o (...) viables económicamente o en el corto o medio plazo que es el criterio que entiendo (...) exigirían más las organizaciones empresariales, las entidades (...) [P7]

(...) a algunos trabajadores se les hacía muy duro –típico prototipo de una persona de 60 años que lleva en el sindicato militando 20 (...)– (...) **de repente llega una que es joven, es más difícil para ellos decirles que el gran cambio organizativo del sindicato** (...) **hacer una organización feminista** (...) **unas escuelas feministas y que se va a intentar que todos los militantes del sindicato pasen por esas escuelas. Son cambios muy brutales** (...) el **hacerlo de cara a la galería** (...) **es muy fácil** (...) pero al final **nos estamos planteando un cambio en el curso de valores, de modelo de militancia** (...) ahí tenemos **un debate muy profundo** [P20]

Como fue mencionado anteriormente por otro de los profesionales en [país del contexto nacional] las empresas de menos de una cantidad determinada de trabajadores no pueden tener representación sindical. En este sentido:

(...) **la capacidad de incidencia del sindicato sería mínima** (...) en todo caso sería (...) **una especie de seguro** (...) o de **asesoría** (...) limitado (...) imposible dar cobertura (...) una por una a los centenares de miles de empresas que puede haber en el país. (...) al final, las sociedades latinas o mediterráneas en general pues (...) igual **hay una cultura cívica menor** (...) **de organización social menor y (...) más anárquica en ese sentido** (...) [comparado con el modelo nórdico o anglosajón] (...) entonces, **si no encuentra una utilidad directa** (...) **de estar afiliado**, pues no (...) también hay (...) **algunos tópicos con estos temas**. (...) **tenemos más afiliación** que [otro país europeo cercano] y **menos que** [otros países de Europa, más hacia el norte]. (...) **hay otro concepto que es la representatividad sindical** (...). (...) **la legitimidad para negociar** (...) **no te la da la afiliación** (...) [sino] **las elecciones sindicales que se hacen en las empresas** y (...) **el nivel de penetración y de densidad sindical**. [En el contexto nacional] **está en el tramo medio o medio-alto de Europa, superior incluso que [un país de Europa con alta afiliación sindical]**. Aquí [contexto local] se nota también, **pero en los sectores nuevos y en los sectores servicios no es tanta la diferencia**. [País Europeo con alta afiliación sindical] son 80 millones de habitantes (...) **ese es un triángulo interesante para analizar las realidades sindicales**<sup>69</sup> (...). [País europeo del contexto nacional] **nivel de afiliación medio bajo, nivel de representación medio alto, nivel de cobertura sindical alto o muy alto, en la comparativa europea** [b2, c2]

(...) ha tenido **años muy duros en cuanto a la represión** (...) **lo que hacía que la gente se implicara en el sindicato era el proyecto** (...) **el saber que eras parte de una lucha con un coste muy grande** (...) **alimentaba el compromiso de esas personas** (...) en parte ha cambiado, entonces, **la manera de entender la militancia debe cambiar también. ¿Cómo** (...) **hacer un sindicato donde las mujeres tengan un papel tan importante como un hombre cuando teníamos un modelo de militancia donde la mujer cuidaba a los niños y el hombre estaba desde las 8am a las 8pm militando en el sindicato?** (...) entonces **hay que hablar de cuidado ¿quién cuida a los niños?** (...). **Como no podemos cambiar la sociedad de un día para otro, pues intentamos hacer que sea compatible la vida con** (...) la militancia o **sino de facto lo que estamos haciendo es excluir a las mujeres** (...). (...) **las resistencias son grandes** (...) porque no entienden, **la gente no distingue entre la paridad y el feminismo** [b2, c2]

Se señalan específicamente **obstáculos a la innovación** en relación a factores como las características del rol laboral, recursos para su desarrollo y el tema de la transparencia, respecto a los recursos también se señala su importancia para la igualdad. En esta clase **también se dialoga** sobre integración, flexibilidad y

---

<sup>69</sup> Índice de afiliación sobre población activa, densidad de la representación sindical y tasa de cobertura de la negociación colectiva que los sindicatos generan a través del convenio colectivo; los trabajadores afectados por convenio colectivo respecto a la población total.

comunicación, liderazgo positivo e innovador (o su ausencia), procesos grupales, clima socio-laboral y factores individuales. A continuación, se explicitan algunos extractos (para leer el resto de los extractos el lector deberá recurrir al anexo 2).

*(...) un poco la experiencia lo que enseña es que el trabajador, la trabajadora que rota mucho en los puestos de trabajo (...) la empresa que no valora el trabajo porque continuamente está rotando a los trabajadores, al final desincentivas (...) determinadas prácticas (...) que serían buenas en las empresas. (...) creo que tiene mucho también de falta de cultura empresarial.[P8]*

En otra entrevista era señalada la poca capacidad creativa que se percibía tenían los [profesión técnica]. *Lo único que sentía que hacíamos allí era montar cosas y ensamblar piezas. A mí no me parece que seamos nada creativos. Descubrí la creatividad a través de un taller que nos ofrecieron en la universidad en [ciudad al norte del país europeo de la entrevista] y ahora estoy aquí [otro país europeo] haciendo un máster de creatividad, descubriendo sus potencialidades y como emprendedora. Al menos dos personas más de esta profesión, de este país en otro país europeo corroboran esa percepción [1b professional unstructured interview] ¿...y los economistas?*

*(...) parte de mi trabajo consiste en intentar hacer cosas nuevas, cosas creativas, intentar poner en tela de juicio cosas que hacíamos casi por inercia y bueno, intentar innovar y acertar en tomar decisiones que luego pueda cambiar las cosas en la dirección que pretendemos (...) los economistas suelen ser muy creativos a la hora de valorar los resultados de una empresa, luego hay un chiste que dice que a la hora de contratar un economista le preguntas que da, si tiene beneficios o tiene pérdidas y la respuesta buena es cuando te dice: ¿qué quieres que te dé? (...) es cierto que la contabilidad creativa existe y que muchas veces a los economistas les toca (...) imaginarse e inventar cosas, pero en general no. Por lo menos en el ámbito en el que yo he trabajado que era más análisis de cuentas de empresas y (...) de situaciones (...) en otras tareas que he hecho en el sindicato (...) creo que ha sido un punto muy importante el tema de la innovación en diferentes aspectos. (...) tenemos el sindicato como una herramienta (...) [P20]*

*(...) tenemos recursos limitados (...) [recursos limitan] nuestra capacidad de ir más allá (...), de recursos humanos [somos dos personas] nos limita la complejidad de los temas que podemos abordar (...) para poder profundizar en nuestra formación, en el desarrollo en el manejo de de estas aplicaciones (...) tiempo y conocimiento suficiente (...) autodidactas para poder sacarle más jugo a todo el potencial de herramientas que son muy potentes (...) aprovechando un 20 o un 30% de su potencial de análisis (...) tenemos recursos para ir haciendo cosas (...) no tenemos recursos para profundizar (...) [P7]*

*(...) A nadie se le ocurriría que el Consejo de Relaciones Laborales lo tuviéramos que pagar los sindicatos. (...) si hay que hacer un ejercicio de transparencia [que sea] pedagógica, es decir explicar bien como no nos financiamos (...) este argumento de (...) más proactivo y menos demanda, si no tienes recursos para impulsarlos es un brindis al sol (...). Trasladar recursos de la parte fuerte del sindicato a la parte débil (...) género (...) imagínate cuantas cosas se podrían prevenir (...). Por ley empresas de más de 250 trabajadores tiene que tener un plan de igualdad. El otro día hemos firmado un convenio (...) empresas de más de 50 trabajadores las que tienen que tener un plan de igualdad (...) y quien mira que se cumpla (...) ¿cómo ponemos los recursos? [P8]*

*(...) [Respecto a la comunicación con otros sindicatos] cada uno tiene su propia agenda (...) por sus prioridades y urgencias y momentos políticos de cada organización (...) pero sí hay temas que se trabajan (...) no siempre (...) [P7]*

*(...) creo que, a la hora de impulsar las medidas innovadoras, es verdad que (...) es necesario un cierto nivel de (...) para tratar de romper las inercias y la zona de confort (...) recibir buena información que de verdad haga que la innovación (...) mejorar la actuación (...) es muy importante que (...) fluya y que (...) sea muy transparente (...) de abajo a arriba (...). (...) gente que es muy capaz, muy lista (...) y de repente está ejerciendo unos liderazgos muy crueles (...) la idea no es deslegitimar a esa persona que realmente es muy buena, pero no en el rol que está ejerciendo de toma de decisiones [P8]*

*(...) si es importante como característica de las personas [la IE], pero yo lo relaciono más con la empatía, con los niveles de confianza, pero aparte, con el clima de la organización (...) [P20]*

Como fue señalado anteriormente, otros profesionales no sindicalistas también se ubicaron en esta clase, aunque en menor medida, ejemplo de extracto sería:

They didn't know it was impossible so they did it

(...) quizás aquí sea importante tener en cuenta **el momento histórico social que estamos viviendo**, entonces está claro que (...) en la organización en la que estamos (...) mucha gente (...) lo que quiere asegurar es el trabajo, el trabajo y el sueldo que se cobra a fin de mes (...) hay ahí una relación directa (...) si a eso le añades que (...) la estructura de la organización en la cual trabajas es muy rígida y no promueve el compromiso y la implicación de los trabajadores para con la tarea porque existe una especie de autismo de gestión (...) quiero decir que aunque a nivel de discurso exista una serie de objetivos y orientaciones (...) lo que prima en el día a día es la gestión normativa por llamarla de alguna manera [P12]

Respecto a la valoración e importancia de la innovación en su organización:

(...) **aquí existe una tradición** (...) una corriente de hace tiempo (...) desde (...) principios o finales del siglo pasado, principios del siglo 21, más o menos por el año 2000 (...) es un trabajo bastante extenso en relación con eso de la gestión de calidad (...) trabajo en la industria (...) el ámbito de adecuar el sistema cooperativo de la aplicación (...) de todas estas herramientas y el concepto (...) **del uso de la palabra innovación** (...). **Se usa mucho en la universidad también**, entonces quizás hoy podemos estar más familiarizados (...) y que aquí (...) también se ha trabajado en la universidad (...) desde su cátedra de calidad en su ámbito cuando existía (...) mucho el tema de los equipos, las áreas de mejora (...) quizá ese trabajo haga que las personas consideren en esta organización que hay (...) que tengan una percepción de innovación a la par que otras (...) empresas [P12]

(...) si compara con resultados de [país europeo] u otros países, se puede elegir los mejores trabajadores creativos, si no se está ahí, se contrata de fuera (...) porque trabajan con gente que viene de afuera; contratan cerebros, no contrata mano de obra locales (...) se puede ver aquí (...) por ejemplo está [en la capital del estado donde se recogió la muestra] la (...) empresa automovilística y los directivos vienen de [la capital del país] no son de aquí. Entonces de alguna manera (...) las cosas buenas están por fuera (...) no dentro. (...) creo que en parte explica un poco. (...) creo que hay una creencia de que aquí no tenemos trabajadores cualificados y (...) **una inversión (...) entrenamiento de esos trabajadores si se puede conseguir** (...) **especialmente con altas tasas de desempleo**. (...) entonces es otra cosa, es un ciclo. Creo que alimenta esa creencia de que somos peores aquí que otros, otros centros [del país] más desarrollados. El 85% de la muestra (...) fueron de organización de trabajadores de regiones cercanas [profesional 18]

Finalmente, **fueron señaladas sugerencias de mejora de los factores favorables a la creatividad e innovación en las organizaciones** [ver f2 tabla 13]. Como ya fue señalado los cuatro participantes del sindicato señalaron los procesos de cambio que se vienen gestando en sus organizaciones, pensándolos, reflexionando o planificando sobre ellos. También refirieron a otras empresas en las que desempeñan su labor como organización externa. Se menciona que se están realizando cambios organizativos para intentar estar más en las empresas, para hacer un seguimiento estrecho y ayudar [P20]



Tabla 14

Ejemplos de extractos de la clase 3: bloque 3

Nº	Concepto	PR	Extracto
(3)	<b>Innovación y emprendimiento</b>	3a	(...) planteamiento respecto a la <u>internacionalización de los productos</u> que coincide en parte con lo que señala más abajo el profesional 2o “consiguen venderlo (...) y hacer dinero (...). En un país [de menor desarrollo] <b>se generaba una idea</b> [producto] que era vendido en uno de mayor desarrollo, con las consiguientes diferencias de infraestructura, nivel de competitividad y cualificación profesional. <u>No sería suficiente con generar un producto de éxito para ubicarlo en un mercado, ni siquiera la disposición o disponibilidad para hacerlo. El éxito involucraría a un complejo entramado de disposiciones políticas e infraestructuras a disposición de esa innovación</u> , porque <u>la difusión del mismo puede implicar la pérdida para el más débil</u> . La profesional en esta entrevista señalaba las <u>grandes ventajas del país desarrollado que finalmente terminaba haciéndose con el producto</u> (comprándolo) <u>por debajo muchas veces de su valor real por la falta de cualificación y apoyos institucionales</u> [posiblemente entre otros intereses] a quien lo ofrecía. Algo tan “aparentemente” simple como no <u>manejar fluidamente el idioma</u> (no solo la codificación del mismo) <u>tanto lingüístico como de negocio</u> , la forma de <u>funcionar en el marco y las necesidades</u> . Finalmente, señalaba la entrevistada que el producto original termina siendo adaptado al lugar de origen perdiendo la esencia que tuvo al ser creado, aunque (...) para gustos [3, b3, c3]
(a3)	Innovación social		
(b3)	Espíritu emprendedor		
(c3)	Mayor y menor facilidad sectorial innovar		
7			(...) desde el sindicato <u>somos un tanto escépticos con el tema del emprendimiento</u> (...) nos parece <u>perfecto</u> o (...) algo que también si quieres fomentar o favorecer (...) <u>que la gente construya su proyecto vital, económico, también de autoempleo</u> (...) <u>si tengo una idea adelante o facilidades para que prospere y se de riqueza, empleo</u> (...) pero estamos muy encaramados por razón de que el gobierno se llena la boca con <u>el mantra del emprendimiento y nos pretende dar la metáfora del gato por liebre</u> (...) <b>el falso mito de que todo el mundo puede ser emprendedor</b> (...) [3, b3, c3] (...) <u>tenemos que empujar hacia una sociedad que apueste más por la educación, por la I+D+I parece que eso estamos como un mantra</u> (...) de acuerdo sobre él [b3]
8			(...) <u>un poco lo que conozco de iniciativas vinculadas sobre todo</u> (...) <u>servicios a la comunidad, servicios a las personas, incluso gente que ha sido capaz de detectar hasta nuevas necesidades sociales y las ha llevado adelante</u> (...) <u>fórmulas de colaboración no competitiva o de competencia colaborativa o de nuevas formas</u> que (...) <u>creo que merece la pena echarles un ojo</u> . (...) <u>la transferencia de conocimiento entre unas iniciativas y otras</u> (...) gente que ha buscado (...) y (...) <u>busca un espacio en el desarrollo de una actividad, que en un momento es personal o puede ser colectiva</u> (...) lo pone en <u>común con otras iniciativas que pueden ser muy parecidas</u> (...) o <u>tangencialmente</u> (...) <u>donde se alimenta mutuamente de conocimiento, de experiencia, a mí me parece muy interesante</u> . En [ámbito local] <u>funcionó bastante el tema</u> (...) <u>de los clústers de la economía</u> (empresas que tienen una relación de competencia, pero por otro lado son capaces de buscar un determinado ámbito colaborativo). <u>La propia internacionalización de la pequeña empresa, que es tan común [ámbito local] pues requiere algún aspecto de colaboración, aunque sea a nivel de acceso a la financiación o en el sector público</u> (...) [a3]. (...) <u>se ha hecho común del emprendimiento</u> (...) <b>hay bastante ocurrencia</b> . <u>De un país que se ha ido a unas tasas de paro absolutamente inasumibles y que ha lanzado un mensaje un poco de hágalo usted mismo</u> . (...) <u>no sabemos cómo vamos a insertar en el mercado laboral</u> (...) <u>casi a cinco millones y pico de desempleados</u> (...) <u>a ver qué ocurrencias de actividad económico es capaz usted de crear, le damos las mayores facilidades fiscales, le damos además un apoyo supuestamente formativo para explotar esas habilidades y monte usted algún tipo de</u> (...) <u>a nivel un poco declarativo</u> (...) [3, b3, c3] (...) como todo, <u>habrá quien le haya podido salir bien experiencias de este tipo pero como política estratégica a mí me parece que es un poco más</u> (...) una especie de impulso

---

de (...) nuevos autónomos (...) porque van a acabar trabajando para empresas casi de forma permanente y eludiendo la relación laboral (...). [Emprendimiento] como una renovación de prácticas (...) ¿de la comunidad? (...). (...) **creo que hay iniciativas de innovación social que son muy interesantes** (...) [3, a3, b3] (...) lo que **critico es el paradigma del emprendimiento** (...) una especie de hágallo usted mismo, que así es como vamos a salir y que además **tiene un efecto de eso de fomentar mucho un individualismo mal entendido** cuando respetando todas estas iniciativas y incluso poniéndolas en valor, lo que hace falta de fondo es (...) una previsión de la sociedad sobre sí misma, sobre cómo van a evolucionar los distintos sectores productivos, los maduros, los que están por venir, la atención a las personas ;qué va a pasar con el envejecimiento de la población? Y cómo estructuramos sectores económicos, productivos, de atención, de una forma ordenada, con previsión, adaptando las formaciones que se adquieren en la universidad, en la formación profesional, la propia experiencia vital. Esto no se hace desde las ocurrencias de cada uno, esto sí que es un mito (...) pues cada uno pondrá lo mejor de sí mismo y haremos un pan con unas hostias. Esto **requiere una acción pública**. (...) no quiere decir estrictamente desde la administración pública, pero sí un liderazgo público que puede buscar (...) colaboración (...) a veces con entidades privadas, con los agentes sociales (...) por ejemplo, con el tema de la formación (...) [3, b3, c3] (...) igual tiene que haber un responsable del sindicato que ya no dependa tanto de (...) en qué sector trabaja (...) para coordinar un poco todo ese trabajo que se da en un microcosmos como [puede ser por ejemplo] un aeropuerto [c3] (...) potencialmente cualquier ámbito o cualquier empresa (...) sector (...) si está gestionado por un nivel (...) de participación y a la vez de liderazgo (...) en condiciones de innovar (...). Creo que los sistemas de trabajo y producción han cambiado en los últimos años y en general la resistencia al cambio es consustancial a los colectivos humanos. (...) la introducción de nuevas tecnologías en algunos sectores como las telecomunicaciones en su día pues fue una cosa espectacularmente complicada (...) existía una especie de ludismo mental de (...) ojo con los cambios que no es bueno (...) hoy en día, la gente es consciente de la necesidad de acometer los cambios desde una posición más proactiva (...) no resistencialista. Supongo que la literatura sobre la competencia externa (...) la competitividad, sobre la globalización económica pues ayuda (...) que como no adaptemos, los cambios nos van a pasar por encima (...) calado para bien y para mal. (...) a veces quizá en los [sectores] públicos puede haber una mayor resistencia (...) [c3]

- 
- 12 **Hay una innovación social que se entiende (...) se comprende como una innovación que traerá cambio para la comunidad y que está (...) insertada en una determinada acción, o actividad que se planea.** (...) hay una coordinación [b3]
- 20 hay que relativizar la importancia (...) porque sirve **para poner el foco en el lugar de las cosas que originan el desempleo ya que parece que la culpa es del desempleado** [3] (...) **¿Innovación social? no sé a qué se refiere, si es la innovación cuya característica sea el cambio social o es una innovación fuera del mercado de trabajo típico o son iniciativas que pueda suponer cambios en la sociedad. Si estamos hablando del progreso, el reto que se debería plantear es de qué manera seríamos capaces de romper con ese tópico del progreso y del adelanto y de alguna manera que el eje sea el bienestar de las personas.** Tal vez deberíamos plantearnos iniciativas que no sean economicistas pero que deberían mejorar la sociedad “que eso lo hacen las ONGs o empresas que tengan una función social” (...) seguramente un poco todos (...). (...) un trabajo laboral donde los trabajadores son eventuales, precarios, donde no tienen las mismas condiciones que los anteriormente contratados, es diferente participar o que tengas miedo a un posible despido (...) **la participación es imposible, ni hablar de innovación.** (...) hay un problema con la innovación en el mercado laboral que se está creando, cada vez la adhesión a la empresa (...) creo que será menor cada vez. Un mercado laboral donde en la vida de cada trabajador cuando se vaya a jubilar, va a haber un montón de empresas (...) diferentes categorías y con largos intervalos de desempleo. (...) si tú pasas por 30 empresas durante los años que trabajes, el arraigo (...) es mucho menor y la posibilidad de plantear mejoras de comprometerte (...) [a3, - b3] (...) **donde pones la culpa, la responsabilidad. Tenemos años oyendo que aquí la gente no emprende porque los jóvenes todos quieren ser funcionarios** (...). Parece que el emprendizaje está relacionado con la innovación, que no es siempre (...) en el imaginario de las personas, un proyecto nuevo tiene que ser algo novedoso, totalmente nuevo que no haga el resto. Suele ser novedosa la figura del trabajador
-

---

*autónomo, pero suelen ser muchas veces trabajadores por cuenta ajena, fraudulentos que son autónomos simplemente para pagar menos impuestos para que cueste menos dinero a la empresa que le contrata (...). (...) creo que no se dan tampoco datos ciertos, sobre cuántos proyectos que se ponen en marcha, fracasan. (...) no existen nichos de mercados suficientes para dar respuestas. Se pueden ver ideas fabulosas y proyectos maravillosos pero que (...) suelen ser microempresas que salvan la papeleta a una a persona (...) suelen tener una duración de proyectos bastante corta. Al que le toca la lotería (...) y consigue venderlo a una multinacional y hacer dinero en su momento (...). Porque si no consigues hacer eso y la idea es exitosa, te la van a copiar (...) y se la va a apropiar una empresa con muchísimos más recursos que va a tener la capacidad de hundirte el negocio (...) [3, b3] (...) estamos presentes en las cooperativas donde existen trabajadores por cuenta ajena (...) trabajadores no cooperativistas. (...) tienen prohibido por ley que los trabajadores elijan representante sindical porque en teoría todos son trabajadores y no tienen con quien negociar. (...) hemos tenido alguna relación sobre todo en empresas donde existían trabajadores por cuenta ajena. (...) un espacio “libre” donde los trabajadores puedan expresar (...) sus opiniones (...) para participar (...) otra premisa es (...) tener derechos [b3, c3] (...) creo que las empresas tecnológicas (...) son edificios muy grandes y modernos donde están dentro pensando cosas nuevas porque son empresas punteras. (...) de todas maneras creo que todas las actividades y sectores. (...) lo que nos cuentan los trabajadores acerca de la forma de funcionar de las empresas (...). (...) sin establecer (...) la base es tener relaciones laborales estables (...) una empresa donde hay becarios, unas cobran menos, otros cobran más y la mitad de la plantilla está asustada porque los pueden echar a la calle, ahí no hay nada, solo imposición y látigo. (...) si hay una buena relación y un marco estable de relaciones laborales, pues en todas las empresas se pueden plantear iniciativas. (...) quién da el primer paso y de qué manera se garantizan esos espacios (...) [garantías] [c3]*

---

**Nota. 3a = Entrevista no estructurada**

---

*(...) lo solemos hacer (...) estar en las empresas viendo los puestos directivos con los representantes de los trabajadores. (...) creo que en un futuro si que va a haber mecanismos de participación en las empresas. Estaba estudiando una forma jurídica de sociedad que no es ni cooperativa ni sociedad anónima. Es un mix, algo intermedio con espacios de participación. Había un proyecto de ley que no sé si saldrá (...) por lo menos existía ese debate (...) acabaremos lo sindicatos operando en sus foros o comisiones que se puedan crear. **Eso nos va a hacer cambiar y nos tenemos que amoldar (...)** readecuar nuestra estrategia (...) entrando en el mundo de las cooperativas (...) al final se supone que es el grado máximo de participación. Una empresa donde los trabajadores sean los propietarios del capital, en teoría. (...) todos tienen derecho a participar y decidir el rumbo de la empresa. (...) estoy convencido de que incluso en ese tipo de organizaciones el sindicalismo tiene que jugar un papel de garantía de derechos y (...) de asesoramiento [fz]*

Como han planteado y plantean en los siguientes bloques otros profesionales, se critica el emprendimiento cuando aparece como solución, sin que se den apoyo ni bases reales, como p.e., podría ser la financiación y el apoyo institucional. Se plantea que el emprendimiento era una respuesta a la crisis del mercado –una respuesta más forzada que real-. Se mencional que la mortalidad de las empresas es alta y existen más de cinco millones de desempleados [P7, 8]. También se plantea que el emprendimiento atribuye la causa a la persona de su éxito o fracaso económico mientras que existe un discurso de culpabilización hacia las personas que solo quieren ser funcionarios [P20, ver también P2 en clase 2 y P4 en clase 4]. Se acepta la relevancia del emprendimiento e innovación social, pero no la del emprendimiento externo [P8]

*(...) desde el propio gobierno no se facilitan (...) no se impulsan las condiciones para efectivamente favorecer o promover el emprendimiento. (...) una de las principales es el tema de la **financiación bancaria**, del crédito etc, el gobierno anima a todo el mundo a que monte su propio negocio a que sea, lo que antes era (...) modelo empresario, vende mas el emprendimiento también (...) que muchas veces son **autoexplotados** (...) **trabajadores que se autoexplotan** (...) el problema de las pequeñas empresas es que (...) pueden tener una buena idea pero (...) sin capital o sin recursos para hacerlo, primero para arrancar con la necesidades y segundo para sostener la financiación o la idea, hasta que se asiente el proyecto pues difícilmente es viable (...). (...) **hazte emprendedor o pretender vender** (...) **frente al problema del desempleo** (...). (...) si realmente no tienes una apuesta real por dotar de un mínimo de recursos o de facilidades para que efectivamente (...) tienes que dar cauce para que aquellas buenas ideas tengan recorrido y recursos (...) el eslogan (...). (...) estadísticas, la mortalidad empresarial (...) hay un porcentaje muy elevado que ni siquiera llega a superar el primer año porque más de un 30% que se fundan ni siquiera terminan de cumplir el año [3, b3, c3]*

*En [país europeo del contexto y contexto local] también sigue habiendo mucha **resistencia empresarial a dar** (...) **carta de naturaleza a la participación de los trabajadores** (...) en la gestión de la empresa (...) en la co-determinación (...) [P8]*

Se hace referencia a la propia “marginación” del sindicato como potenciales emprendedores dentro de las organizaciones empresariales, no ha lugar. Desde una RS polémica se plantea que desde el sector empresarial se podría hacer un ejercicio de creatividad e innovación facilitando el cambio

Los sindicatos se siguen viendo como (...) una especie de elemento extraño (...) cuanto menos información y poder tena mejor, no la vayan (...) a liar. Y **creo que eso sí merecería en este país un cambio (...) de creatividad e innovación** [P8]

Los sindicalistas a partir de su posición de defensa de los intereses de los trabajadores oponen al individualismo competitivo liberal la necesidad de un estado de bienestar que planifique el desarrollo social [P8, 20]. El requerimiento de una acción pública, de líneas estratégicas, es compartido por otros sindicalistas y profesionales que aparecen en otras clases.

En este marco es preciso hacer un inciso (por su relevancia para la creatividad e innovación y porque ha sido un tema controvertido en el país nacional del contexto). El tema de la formación al que se hizo referencia en menor medida [p.20, tabla 14].

(...) cuando miras las estadísticas en nivel de cualificación de los gerentes, de los directivos y así de la gente de negocios muchas veces es inferior de la de los trabajadores (...) pymes y micropymes y del nivel de cualquier tipo de negocio (...) por poner un estereotipo: la hostelería, es posible que el dueño del bar por ejemplo tenga menor cualificación (...) aunque a lo mejor es muy de su oficio que el trabajador que está sirviendo (...) o atendiendo su restaurante, su bar o su café (...) en muchísimas empresas (...) me costaría decirte (...) pequeña empresa (...) **no hay formación porque** (...) en horario laboral siempre es un problema (...) que un trabajador se ausente para hacer un curso de formación en horario de jornada laboral (...) **implica que no se vaya mucho a cursos** (...). (...) **la formación se ajuste a lo que nos favorece.** (...) si tu [tienes un] pequeño negocio no te puedes permitir el lujo de que un trabajador una o dos tardes a la semana no vaya a trabajar porque (...) se está formando en su horario de trabajo (...). (...) en qué medida las empresas (...) toda empresa cotiza un porcentaje de cursos de formación del seguro social para la formación de sus trabajadores (...) no sé en qué medida (...) en las grandes que entiendo que si usan (...) el recurso (...) en las pymes (...) lo desconozco (...) si se agota esa se acude a (...) que las empresas tienen gratuita porque ya la están pagando (...) son las cuotas que pagan de cotización (...) una parte de la formación de los trabajadores (...) recursos que (...) pueden (...) solicitar [P7]

(...) **nosotros nos fuimos, lo dejamos.** Es un escándalo que hay personas de 50 años que les están dando cursos de edición de video y presentaciones ¿una persona de 50 años después de tres semanas de curso va a competir con alguien de 23 que en la cuna ya tenía ordenador? Es imposible (...) **eso es una función pública** (...) [P20]

Se plantea que, si bien hay un discurso de que la innovación es importante, en la práctica no se aplica

(...) no conozco empresas donde se potencie las capacidades que teóricamente hace un trabajador, que se dé oportunidad de plantear mejoras e innovar. Sí que se intenta dar esa imagen (...) si tú preguntas a las empresas, todas te van a decir que sí, que quieren innovar y que intentan hacer procesos, pero en la práctica creo que no. O hay personas específicas para ello o creo que en general, **culturalmente las organizaciones no potencian la innovación** [P20]

En el discurso de uno de los sindicalistas destaca especialmente el tema la importancia de la tecnología para la realización del trabajo diario

(...) las nuevas tecnologías en el sentido de la comunicación de videoconferencias, reuniones, chats todo el tipo de formatos de comunicación de reunión virtual (...) adoptando progresivamente (...) antes para montar algo físicamente nos juntábamos todos (...) sigue teniendo (...) pero en ocasiones combina foros presenciales con aquellos que están más cerca, unen con gente de otros territorios por ejemplo para coordinarse a nivel nacional, exposiciones o temas del sindicato (...) tanto a nivel de ejecutivos como por ejemplo en temas de salud laboral (...) u otro tipo de reuniones virtuales o foros de trabajo, progresivamente (...) no da la espalda (...) refuerza también las tecnologías (...) en la medida que puede (...) va acompañando al conjunto de la estructura no solo la sede central sino diferentes espacios de trabajo (...) también los trabajadores nos vamos formando y cualificando en el uso de estas herramientas [P7]

Se atribuye la orientación a la búsqueda de trabajo estable como funcionario a la experiencia de la dictadura, en la que efectivamente los trabajos de calidad eran fijos. Han pasado ya 30 años del fin de la dictadura. Existe gente que busca empleo –entre ellas jóvenes- y no pretenden ser funcionarios. Las posibilidades de emplearse en relación a la formación recibida en muchos casos es ilusoria, existen quienes optan por migrar. Esta situación se plantea como un desafío –entre otros- también para el sindicato. Ejemplo de extracto sería:

*(...) se creó una cultura social del trabajo que en este país generalmente lo que se quería ser era funcionario. (...) el estado proveía los buenos puestos y tenía la seguridad en el trabajo (...) enseñanza pública, la sanidad también (...). Y donde se abrieron los únicos focos de emprendimiento es donde se quedaron las zonas industriales como [el norte y este del país] algo de [otra zona del este], pero el resto del país era básicamente (...) como nutrirnos únicamente de los profesores de primaria y secundaria que necesitaban en [el sur del país], en [el centro del país] y casi todos los que habían eran estos. Después había una parte obrera que salía a alimentar la industria de los emprendedores de la fábrica de [el norte y este del país] [P21]*

*(...) si acabo la carrera y tengo que decidir entre irme a [otro país europeo] o estar aquí trabajando de [puesto cualificado a la baja] o haciendo funciones de [puesto administrativo] en lugar de ser [puesto técnico superior] (...) al final más allá del efecto a corto plazo que lo estoy pasando mal, lo que trae es una descualificación. Toda tu formación se pierde. Si tú no acabas tus estudios y entras al mercado laboral acorde con lo que has estudiado (...) seguramente nunca vas a trabajar de [puesto técnico superior] y ese proceso se está dando en los jóvenes [se plantea la velocidad con que se incrementan los conocimientos y cómo prontamente lo que has aprendido queda obsoleto]. (...) invertir 23 años en educar a una persona (sobre todo los últimos 5 o 6 años) especializándole (...) y luego en cinco años esa persona no pueda trabajar en lo que ha estudiado (...) porque ha mejorado las máquinas con la que aprendió o porque (...) no tiene confianza en sí mismo porque no ha adquirido esos conocimientos que solo los da el trabajo (...) porque tiene que competir con personas que acaban la carrera que se supone vienen actualizados y más formados (...) a nivel personal también (...) crea una frustración muy grande [P20]*

*Cómo eres capaz de representar realidades distintas, pero que tengan un nivel de confluencia (...) de identidad (...) el sindicato no puede ser una especie de reflejo de reivindicaciones (...) yuxtapuestas que pueden acabar enfrentadas unas con otras, sino que tienen que tener un hijo conductor [plantea como ejemplo un aeropuerto, hace 40 años era una empresa pública, prácticamente todo lo que había allí tenía que ver con la aviación (...) hoy en día es como una pequeña ciudad donde conviven, la empresa que gestiona el aeropuerto (...), en lugar de una hay 17 empresas de vuelo, bares, servicios a la ciudadanía, quioscos, tiendas, seguridad, nuevos servicios, empresas que atienden a empresas para el tema informático] [P8]*

Tabla 15

Ejemplos de extractos de la clase 3: bloque 4

Nº	Concepto	PR	Extracto
(4)	Cambios e incertidumbre	7	<p><b>Las propias organizaciones en general</b> (...) <u>estoy presente en diversas organizaciones en diferentes ámbitos son (...) poco propensas a los cambios. Tienen mucho comportamiento inercial, hay mucha estructura de poder interno (...) de roles de tareas y de estructuras y de cómo se organiza su estructura. La realidad interna de las organizaciones.</u> (...) normalmente todo cambio o modificación implica (...) <b>status quo, esa forma de hacer las cosas, esas rutinas</b> (...) <u>están institucionalizadas</u> (...), <u>los hábitos.</u> (...) <u>las formas de funcionar en una organización son más difíciles de cambiar</u> (...) <u>el sindicato en concreto</u> (...) <u>cuesta modificar</u> (...) la forma de <u>abordar o de resolver desde dentro</u> (...) [a4] (...) <b>los agentes que</b> (...) <b>creían en otro modelo de sociedad no han sabido contagiar o trasladar a la sociedad su visión de progreso de ver más allá de lo que hay</b> (...). (...) <u>sindicatos, movimientos sociales o partidos que puedan tener esa visión</u> (...) <u>quitando algún episodio puntual o reciente como el</u> [hace referencia a un movimiento social que trascendió fronteras recientemente], <u>tampoco ha sido capaz de superar o de ir más allá de lo que se planteaba desde la sociedad organizada, partidos, sindicatos, movimientos</u> (...) <u>lo que quiero es mi trocito, mi cachito de felicidad, mi paraíso</u> (...) <u>la económica funcionaba bien</u> (...) luego reventó (...) <u>el modelo desigual de precariedad</u> (...) <u>modelo injusto</u> (...) <u>tampoco favorecía la I+D+I</u> (...) pero como daba cierto sustento de cierta riqueza prosperidad (...) paz económica para buena parte de la sociedad (...) 2006- 2007 (...) movilizaciones por el tema de la vivienda (...) <u>la sociedad miraba para otro lado porque su apuesta en aquel momento era como sociedad</u> (...) de ese país (...) <u>la casa de la vivienda, cuanto más valga mejor porque todos somos más ricos</u> [4, a4] (...) nos hacemos una pregunta de cómo está pegando la precariedad (...) la I+D (...) en algunos casos es a través de (...) los datos estadísticos (...) micro datos que contienen datos primarios (...) [b4] (...) <u>tenemos la convicción de ser sindicato sociopolítico</u> (...) <u>defiende las condiciones laborales de los trabajadores</u> (...) <u>no se desentiende</u> (...) también <u>defiende un conjunto de derechos de ciudadanía</u> (...) civiles, sociales (...) <u>más allá de la mera defensa de los derechos laborales</u> (...). (...) <u>además de que somos países menos desarrollados o con menor nivel de riqueza, hay menos nivel de participación de reconocimiento institucional de los sindicatos y unas condiciones laborales y económicas mucho peores que los países nórdicos, la pelea no es igual cuando está</u> (...) un salario mínimo de (...) tras el último incremento que cuando tienes un salario mínimo de digamos (...) que puedes tener en el [centro continente europeo] (...) <u>el nivel de prioridades y de demandas, reivindicaciones no puede ser igual cuando ni siquiera se asegura la subsistencia básica</u> (...). (...) <u>como sindicato puedes explorar o plantear otro tipo de dilemas</u> (...) <u>estructura socio-económica productiva</u> (...) o su desarrollo no es equiparable (...) <u>las condiciones materiales emiten o sostienen</u> (...) <u>se habrá evolucionado menos pues si fuesen más cómodas, suaves o reformistas</u> (...) <u>en otra fase de desarrollo o de conquista social</u> (...) hemos hecho algún pequeño curso (...) <b>prueba y error</b> (...) <u>viendo en internet como se manejan algunas rutinas, frecuencias</u> (...). (...) <u>si tocas muchos temas tienes un poco la visión general de todos, pero te falta el conocimiento</u> (...) <u>es difícil que profundices en conocimientos más avanzados de algunas tareas concretas</u> (...) <b>con equipo más amplio con los mismos recursos en cuanto</b> (...) <b>informático podríamos sacarle más jugo</b> (...) <u>son los recursos que tiene el sindicato, con los que tenemos que funcionar</u> (...) <u>adecuados</u> (...) <u>no suficientes como para exprimirlos óptimamente</u> (...) [d4 y - d4]</p>
(a4)	Medida afectan FINO		
(b4)	Beneficio cambio y la incertidumbre		
(c4)	Equipos de trabajo e innovación		
(d4)	Organizaciones que cambian el entorno		

- 
- 8 (...) de cara a los intentos de innovación organizacional que podemos desarrollar por ejemplo en el ámbito de lo sindical (...) diría casi cualquier organización que no sea una organización estrictamente jerárquico-empresarial y donde hay una capacidad de mando absolutamente definido (...) creo que el gran problema de la innovación y la creatividad aplicada a la organización tiene que ver con las zonas de confort. Y tiene que ver con las inercias. (...) somos organizaciones donde (...) seguir haciendo las cosas como se venían haciendo es potentísima (...) eso es lo que más desincentiva a la creatividad [a4] (...) afiliación para garantizar la autonomía del sindicato y la independencia (...) una parte de financiación pública en la medida en la que (...) se nos requieran funciones de dimensión pública (...). Si no esto está muy desequilibrado. (...) hay un conflicto colectivo en una empresa (...) para no llegar a una huelga se va a un procedimiento extrajudicial del conflicto (...) intentamos llegar a un acuerdo. Si se llega (...) rige para el conjunto (la empresa y (...) todos los trabajadores de la empresa), ahí estoy ejerciendo una función que trasciende del perímetro de mi afiliación (...) entonces claro (...) tiene que ser reconocida (...) sostenida con recursos públicos [4] (...) cada estructura tiende a su auto reproducción y a su mantener (...) hay mucha gente que incita a la renovación (...) y los responsables de la sección sindical siguen siendo los mismos 30 años después y no promoviendo un cambio (...) a veces, desde la propia estructura sindical es sumamente complicado hacerlo. Y cuando son delegados de personal elegidos directamente, imposible [el cambio desde el sindicato] [4, a4] (...) como es muy difícil que todo el mundo sepa de todo en profundidad (...) necesitamos generar recursos de donde los tenemos (...) [b4] (...) creo que las incertidumbres a veces generan retraimiento [señala una máxima] “en tiempos de crisis no hay que hacer mudanzas” (...) a veces paraliza. Por otro lado (...) que una parte de los cambios que se están haciendo tiene que impulsar otros cambios. (...) incluso de esas incertidumbres y (...) amenazas tienen que impulsar los cambios. (...) parte de los cambios organizativos que nosotros estamos acometiendo tienen que ver con amenazas externas que han surgido en los últimos años. (...) algunas cosas se hacen cuando hay susto (...) cuando empiezas a intuir que en efecto ha cambiado el terreno de juego en el que hacemos la acción sindical. Si fuera solo por convicción costaría mucho más (...) en organizaciones grandes y (...) complejas, sobretodo eso donde no hay una jerarquía empresarial al uso (...) o te vas a la calle (...) en clave de convicción, de entender lo que estamos reflexionando (...). (...) la propia amenaza incluso ayuda a tomar decisiones (...). (...) cómo concluíamos el proceso, pues eso es un poco la historia, pero que desde luego se han analizado muchas cosas [4] (...) es complicado. Vivimos en una sociedad tan fragmentada que es difícil que una organización o un perfil de organizaciones sindicales tengan una incidencia de transformación social, no vamos a engañar, es complicado. (...) creo que una parte de lo que está pasando hoy en día en la sociedad es que en el fondo da la impresión que se haga lo que se haga no pasa nada. (...) porque hay una especie de corriente (...) pero no ya unas organizaciones, es (...) los propios estados (...). (...) pasar de un sindicalismo más a demanda a un sindicalismo más de oferta (...) de plantear iniciativas propias del sindicato en temas (...) para los que hay que formar, para los que hay que impulsar y no tanto esperar que surja el problema (...) [d4] (...) creo que son cosas que incluso nosotros mismos las hemos despreciado (...) no les hemos dado el valor que tenían o no les hemos dado suficiente valor y a veces incluso por la crítica a los recortes (...) y es verdad que el valor de la sanidad pública, la enseñanza pública, de un sistema de funciones público, incluso como la negociación colectiva como un bien en que afecta entre el 80 y el 90% de los trabajadores asalariados de un país, es un hito histórico (...) [4]
- 
- 12 (...) a la hora de organizar las unidades o las secciones de trabajo o los servicios (...) no se trabaja bajo el enfoque ni tan siquiera del grupo de trabajo, es decir, un nivel si quieres menos elaborado de lo que podría ser un equipo de trabajo. (...) no se trabaja ni por el lado de (...) un puesto de nivel superior en la estructura (...) idea concreta (...) ni tampoco al personal se nos enseña o se nos forma en esa dinámica de equipo de trabajo (...) no hay equipos de innovación, raramente hay equipos de trabajo (...) puede haber grupos de trabajo [b4] (...) un servicio (...) la actividad (...) tiene un componente transversal (...) una actividad que va dirigida a todos los centros (...) podría ser también a todos los departamentos (...) dependiendo del proyecto en concreto (...) creatividad lo veo factible, innovación lo veo más complicado (...) por la estructura (...) normalmente es más rígida (...) [a4]
-



- 
- 18 (...) un equipo que trabaja muy bien [es] porque hay sobre culturas en las organizaciones, no una cultura homogénea. (...) una inversión y un planeamiento estratégico, misión, valores, y un ajuste de los valores organizacionales a los individuales, entonces hay que asegurar cosas más generales (...) para una unidad. (...) ahora estoy con estudiantes (...) trabajo emocional, expresión emocional, demandas emocionales en hospitales. (...) hay una cultura más homogénea porque hay una preocupación por la salud (...) aunque haya muchos profesionales (...) hay una cultura fuerte que es la cultura/estructura de la salud (...) pero los equipos pueden funcionar de distinta manera (...) por ejemplo emergencia, cirugía (...) las diferencias pueden ser por las estructuras que tienen dentro de la organización. (...) una estructura que valora la innovación, que facilita los procesos de comunicación (...) lo que un equipo puede innovar aquí llega a los directivos que pueden decidir, tomar decisiones sobre cómo compartir esto para una transferencia de tecnología desarrollada en un equipo para otras (...) solo se puede pensar en una contribución (...) como unidad si hay gestión de conocimiento (...) de información (...) preocupación con aprendizaje organizacional que pueden ser crear mecanismos, estructuras más flexibles (...) menos jerárquicos (...) que permitan ese flujo de informaciones (...) gestión de la información que incluye socialización (...) codificación (...) cómo organizar esa información de manera que todos los otros puedan identificarse (...) y saber adaptarse a su contexto más inmediato. (...) sin una política clara, direccionada para promocionar la innovación (...) no veo mucha salida (...) [c4] (...) las políticas son determinadas por los altos directivos (...) tiene que haber una voluntad política de crear procesos internos para facilitar [la innovación] (...) si no hay comunicación (...) cuando más niveles jerárquicos de la organización más difícil es funcionar de esa manera (...) las organizaciones más creativas e innovadoras en general tienen una estructura organizacional pequeña, menos jerárquica (...) cuanto más la gente puede comunicarse, cuanto más la gente puede implicar así en las acciones de los otros, más fácil es crear una cultura de innovación. (...) a veces la innovación está en la presentación de modelos (...) que pueden ser seguidos y (...) adaptados. Creo que [convencer a] los directivos de la importancia de la innovación como una cultura general es fundamental (...) porque tiene que ser creada una estructura alineada [4, d4]
- 
- 20 (...) el ámbito empresarial ha sido muy conservador, lo tengo clarísimo y el sindicalismo también históricamente (...) nosotros en el sindicato solemos hablar (...) de las necesidades y los retos que tiene (...) en el siglo XXI y (...) hemos tenido como dos procesos (...) que nos ha hecho repensarlos (...) por eso estamos en este momento en clave de innovación y de intentar hacer cosas nuevas (...) sobre todo (...) diferentes. (...) hubo un hecho importante (...) unos 8 o 9 años (...) cambiar la dirección del sindicato (...) las mujeres entraron (...) y la Dirección (...) empezando por la Secretaría General (...) ha sido mujer (...) [4] (...) ayuda, porque la gente se asusta (...) porque ve con verdades absolutas o cosas que se pensaba eran verdades absolutas han caído. Mi padre me decía “compras un coche y has perdido el dinero, porque cuando lo sacas del concesionario ya vale muchísimo menos. En cambio, compras un piso y no pierde el verlo, siempre subirá y nunca vas a perder el dinero”. Eso era ley aquí y (...) cayó. Hay empresas que van muy bien y han desaparecido con la crisis en muy poco tiempo. Hay otros ejemplares (...) diciendo “este es el modelo de empresa que vamos a concretar” (...) eso hace que la gente se asuste, pero también hace que te encojas e intentes protegerte en lo que haces bien y no arriesgar (...) que intentes cambiar una vez que ves las rejas (...) creo que eso sí facilita abrirte y el posibilitar la innovación. En cuanto a lo de arriesgarte (...) creo que hace falta también ser un poco imprudente y no tener miedo de meter la pata. (...) tengo un puesto directivo en una empresa, tengo un buen sueldo y me va bien, no tengo problemas pues domino mi trabajo, igual es meterme en jaleos. Hacer un planteamiento que mi jefe se pueda enfadar y suponga cambios organizativos que (...) incluso vayan a ser peores o hacer mi trabajo más incómodo (...) me quedo como estoy (...) ¿para qué me meto yo en esos jaleos? O tienes un compromiso hacia la organización (...) que puede suceder (...) en [su sindicato] estoy en un proyecto y de alguna manera pongo en un segundo plano cuál es mi situación egoísta en la organización. Entonces por un bien común si soy capaz de tomar la iniciativa y hacer algún planteamiento. (...) alguna empresa donde lo que buscas es simplemente una remuneración económica, pues cuesta dar el paso y arriesgar, innovar y proponer si estas dentro de tu zona de confort [4, a4, b4] (...) creo que todos los equipos de innovación son equipos de trabajo, tengo dudas con el liderazgo (...) hacer un
-

equipo de innovación para discutir qué tenemos que hacer en la empresa, hacia donde tenemos que ir, qué mejoras tenemos que hacer en un nuevo producto, ahí no veo dificultades. Si hacemos ese mismo ejercicio para debatir la organización interna de esa empresa, si pesaría el hecho de que esté el jefe de la empresa, depende (...) soy responsable de la (...) y en este momento estamos tres personas, pues trabajamos en equipo. No sé si mejor o peor, pero trabajamos en equipo. Cada uno tiene sus funciones definidas y luego hay otras funciones que las resolvemos en equipo. Sobre todo, lo que tiene que ver con la innovación, con intentar de alguna manera mirar un poco a largo plazo y cómo encarar los retos [c4] (...) en cuanto veíamos que cada vez existían más (...) clase trabajadora que ya no sabemos si se le puede llamar [de esta manera] a los precarios (...) a todas esas personas que se sienten trabajadoras pero que simplemente no se identifican con esa clase social (...) pues teníamos que llegar a esas personas. (...) en ese proceso de repensar el sindicalismo (...) esperemos que en (...) si así lo decide la gente, la militancia (...) crear un área nueva aparte de la relación privada industrias y servicios (...) la federación social para de alguna manera intentar dar respuesta a todas esas personas y eso también no ha llevado (...) a innovarnos en todos los aspectos. (...) por ejemplo, la parte de comunicación (...) intentar que los cambios no fueran solo internos sino de proyectar (...) cambiaron totalmente la forma de comunicarse (...) de alguna manera hemos tenido un proceso de innovación (...). (...) intentar hacer cosas nuevas y diferentes [4, d4] (...) debería ser un cambio en la cultura de las organizaciones. Que sea una constante pero que se entendiera. El problema fundamental es que las críticas las asumimos con poca deportividad. (...) la clave es el que se entienda de manera periódica la posibilidad de hacer aportaciones y la mejora de la organización Dentro del ambiente de de deportividad y cordialidad, se creen espacios de impunidad donde uno libremente pueda expresar sus opiniones independientemente de que gusten o no y se lleven a cabo o no (...) dimos una rueda de prensa diciendo que la industria del futuro debería ser (...) innovadora tecnológicamente pero también (...) en lo social y en lo laboral. (...) me surge la duda (...) si la función social de las empresas (...) empieza a voluntad real de mejorar el entorno y (...) el marketing [y pone el ejemplo de las cooperativas y las grandes multinacionales]. [En el caso de los sindicatos] directamente no se establecen esos compromisos sociales (...) tampoco tenemos trabajo previo realizado (...) si (...) hay algunas iniciativas (...) en algunas empresas (...) grandes donde los trabajadores comen en los comedores, hemos planteado que los productos con los que se elabora la comida sean de (...) allí, comprados a los productores de la zona, ecológicos (...) para que ese dinero revierta no en una empresa distribuidora de alimentos sino a la persona que está trabajando a un kilómetro. (...) también con cooperativas de consumo de energía que son productoras de energía (...) no productora (...) comercializadora (...) y te garantiza que el mercado de ese día de compra de electricidad, un porcentaje provenga de renovables [ [d4] (...) el estado debe ser garante de que exista una negociación colectiva. Si luego ya los acuerdos son de un tipo o de otro esto debe ser en base a la cooperación de fuerzas y en base a los acuerdos que se puedan hacer (...)

---

Los profesionales del sindicato plantean que la innovación tanto dentro de sus organizaciones como fuera de ellas (en otras organizaciones) es difícil, dado que existen inercias y resistencias a salir de la zona de confort. Esto ocurriría tanto en empresas como en la sociedad en general. Por ejemplo, se describen las resistencias a los cambios vinculados a la integración de las mujeres en el tejido productivo, los lideragos, la igualdad de género.

En el bloque 4, el extracto de la P4 (tabla 15) también podría enmarcarse en los obstáculos a la creatividad e innovación dentro de los sistemas sociales complejos. Como fue señalado en otras clases, la cultura organizacional puede ser facilitadora y/o inhibidora de la creatividad e innovación en los distintos niveles de la organización. El tema de los **recursos** es otro de los que aparece en forma reiterada. Más que la cantidad de recursos (que pasa a ser importante cuando no se cubren las necesidades básicas, ver por ejemplo en clase 2), es la distribución de los mismos lo que también se señala. Esto es, existiendo los recursos (tanto materiales como humanos) a veces no están claras las prioridades, las metas, los objetivos y, por ende, la distribución de los mismos. Al respecto, los recursos serían necesarios para el desarrollo del rol laboral y la transparencia [ver tabla 15]

El tema de las TIC, la importancia y necesidad de comunicación, la transferencia de conocimiento y el derecho de información y consulta se destacan tanto como importantes para la innovación como dificultades existen para desbloquear las resistencias a su acceso, así como para que fluyan y contribuyan a la transparencia.

*(...) los **derechos de información y consulta** en las empresas de [país europeo del contexto] cuesta muchísimo ejercerlos. No hablo ya de los modelos de cogestión o de codeterminación en [otro país europeo]. Simplemente la información y consulta (...) **hay muchas resistencias** (...) **hay tantas herramientas de comunicación** que no existían hace 10 años que podemos (...) simplemente con hacer un ejercicio de transparencia (...). A nivel de una organización o de una organización social (...) creo que es **muy importante recibir buena información** (...) que no quede sesgada en (...) los intermedios (...) [P8]*

*(...) hay funciones concretas que imposibilitan que eso sea así. En las empresas había un buzón de sugerencias que al final hay patrones se creen que eso es lo de la participación y motivación. [P20]*

*(...) es **fundamental que nosotros expliquemos bien a qué se dedican los recursos** (...) no siempre es sencillo porque cuando una persona deja de trabajar en esa empresa porque es liberada para estar en el sindicato, está haciendo tareas para otras empresas (...) para los trabajadores de otras empresas (...) entonces los trabajadores dejan de verle físicamente [explica las razones por las cuales tuvieron que dejar de realizar reuniones en el sindicato los viernes y los lunes] [P8]*

*They didn't know it was impossible so they did it*

Un beneficio del cambio podría ser que la jerarquía pasara a ejercer como líder, dejando de lado la faceta de “jefe o cacique”. Un liderazgo inadecuado puede ser un obstáculo para la creatividad y la innovación. Se plantea si el punto de partida debería de ser un proceso de innovación o un proceso de mejora o si es el análisis de la organización lo que debe llevar al cambio [P20]

*(...) que la jerarquía no actúe (...) **que se vea la jerarquía como algo que incentiva** (...) traslado de la información y no una fiscalización permanente (...) porque esto todavía funciona (...) dar cuenta del trabajo que se hace y de cómo se podría realizar mejor desde las personas o desde las partes que (...) ejercemos las responsabilidades más altas en una organización (...) a lo mejor lo que se está pretendiendo es tener la información para poder sistematizar formas de trabajo más (...) eficientes pero no necesariamente en el sentido taylorista, sino (...) a veces la transferencia de la información de unas partes a otras (...) [P8]*

*En el sistema legal [del país europeo del contexto] el trabajador que es elegido en el comité de empresa como delegado del personal, realmente el sindicato tiene una capacidad jerárquica sobre él muy limitada. Tiene que ser una capacidad de convicción, de seducción incluso (...) pero si ese representante (porque lo ha votado la plantilla) decide que ese teléfono es blanco y el sindicato decide que es negro, el teléfono es blanco. (...) puedo expulsar a una persona de la afiliación [ nombra su sindicato] pero mientras dure su mandato en una empresa que la han elegido durante cuatro años, como sindicato no puedo hacer absolutamente nada hasta que no caduque (...) o sus compañeros lo revoquen (...) un procedimiento (...) que es bastante complejo. (...) interés en reformar y en renovar según qué pautas de actuación en algunos casos. (...) cuando [no se le permite a un candidato presentarse en próximas elecciones como candidato de su partido] se presenta como independiente. A lo mejor la gente les vota por (...) la referencia personal [P8]*

*Es decir, una organización que funcione no tiene por qué ser cambiada. Si que es cierto que el punto de partida es (...) que el cambio provenga de una decisión estratégica de cambio y mejora. [El entrevistado da el ejemplo de un gerente nuevo que entra a la empresa y quiere introducir cambios]. En las empresas que van bien de alguna manera para hacerse valer, el nuevo responsable tiene que dejar su sello. Si siguen bien las cosas y él no impone cambios profundos, los éxitos se lo achacan al anterior. Es el sentimiento que suelen tener muchas veces por esto suelen tener la necesidad de hacer cambios (...) que [deberían ser] debido a posibles mejoras y no un cambio como fin, como suele suceder en muchas empresas. El que luego se revierta en cambios sociales pues a mí se me hace muy complicado visualizar eso de manera más concreta. (...) **hacer empresas más democráticas, donde los trabajadores tengan derecho a participar, dar su punto de vista y tomar decisiones** (...) igual puede traducirse en una responsabilidad social en teoría. (...) sectores donde el producto que fabrica la empresa supone un bien a la sociedad, ahí si veo más claramente una mayor eficiencia en esa empresa (...) pueda revertir en el bienestar de la sociedad [d4]*

Por otra parte, el sindicato señala que hay facetas de la vida de los trabajadores o del colectivo en el cual es incapaz de innovar pero que sin embargo podría ser útil

*(...) por ejemplo **con las cosas que tienen que ver con la salud laboral, con la siniestralidad laboral** (...) con la formación a lo largo de la vida. Lo que es verdad es que tenemos que innovar más (...) e incorporar nuevas temáticas a la reivindicación sindical. (...) estoy de acuerdo, no todo puede ser salario (...) [P8]*

En este bloque se plantea que el sindicato puede ayudar a pensar fuera de la caja. De hecho, que puede incentivarlo de una forma clarísima [P8]. También se explicita que el modelo de futuro ideal de una empresa sería que esta fuese totalmente flexible [P20]

(...) claro que puede [ayudar a pensar fuera de la caja]. (...) pues muchas veces la idea que se tiene del sindicato como estructura (...) ajena, es decir la estructura de la organización que está (...) fuera de la propia empresa (...) es una especie de ente (...) de muy difícil adaptación (...) como cualquier ser vivo (...) más grande más difícil o cuanto más tiempo tiene también (...) cuanto más tiene las inercias adquiridas (...) o los vicios. Y a veces puede parecer que es la (...) superestructura sindical la que es muy poco receptiva a los cambios y a lo mejor la infraestructura que está más vinculada a la empresa (...) el sindicato en la empresa (...) es mucho más dinámica. (...) creo que es muy importante que desde la estructura sindical se incentiven según qué cambios incluso culturales que se pueden dar en la empresa (...) [d4]

(...) esa gran pretensión de la patronal de flexibilidad de que cuando haya curro bien y cuando no haya (...) te vas (...) creo que sería un modelo laboral flexible, participativo donde los trabajadores tuvieran derechos garantizados y luego una cobertura social. Un mercado laboral donde la gente pueda entrar y salir de las empresas de manera normal, no como ahora (...) y luego (...) a ver dónde te metes, pero con una gran cobertura social del estado. Claro, si tienes un mercado laboral flexible, luego no tienes cobertura estatal, pues (...). (...) oferta y demanda, número de desempleados y (...) número de procesos de trabajo ;podemos ir hacia ese modelo? (...) en [país europeo del contexto] no, veo muy claro que no. ¿Los trabajadores tienen que ser indiferentes a este debate? (...) creo que no. Depende del país donde naces (...) las reglas del juego son diferentes en tu trabajo (...) depende de cómo hagas un estado, también sus características serán de una manera o de otra (...) eso puede dar una oportunidad, luego de que sea garantía (...). Creo que tenemos un discurso que es bastante falso (...) el sentimiento de ser útil con la crisis. (...) no es casualidad que no se hagan estudios. (...) las tasas de suicidio son brutales y no son por problemas fuera del trabajo (...) no saben qué hacer y se la pasan metidos en el bar (...) creo que la percepción del trabajo como fuente para dar sentido a la vida sigue existiendo (...) [d4]

En este apartado vuelve a surgir el tema del **género** respecto a las trayectorias profesionales [P8]

(...) la igualdad entre hombres y mujeres se acentúa tras la [educación secundaria]. (...) es que las condiciones para las trayectorias profesionales de las mujeres son absolutamente transversales en la universidad, en la empresa, en el sindicato y en otro tipo de cuestiones. (...) optamos a hacer hace ya mucho tiempo fue por una política de cuotas. Hay que fomentar hay que meter hasta que (...) haya una situación de igualdad real, no formal ni declarativa, sino real. Las mujeres tienen que formar parte de los órganos de dirección, de los consejos del sindicato (...) en las listas de los congresos del sindicato con formas de listas cremallera (...) es una política intervencionista en ese terreno. (...) prácticamente todos los secretarios generales son hombres (...) [4]

## Innovación en contexto nacional

**Clase 4:** (...) pero cuando te pones a ver en qué se han gastado esos 900 millones, pues los estudiantes descubrían (...) que (...) ese **dinero** que se ha gastado a nivel de **país** en formación, realmente no tiene nada que ver con el déficit que han encontrado en el índice de la competitividad global (...) [Experto 3]. La tasa de emprendimiento sale muy baja (...) los que emprenden mucho son los países pobres (...) por necesidad, pero son negocios de peluquería (...) aquí emprender significa poner en marcha proyectos industriales y es mucho más complicado, entonces la tasa de emprendimiento es menor [Experto 14].

Esta clase contiene las unidades textuales de 12 expertos, uno de los cuales está presente en todas las clases anteriores y otro en ninguna de ellas. Los dos expertos con mayor fuerza en esta clase son el número 3 y el 14, ambos destacan por haber ocupado puestos de gestión en equipos directivos, uno en el ámbito privado y otro en el público. Uno pertenece al área industrial y el otro al de humanidades, aunque su perfil

podría decirse que es técnico también. A su vez, esta clase la conforman otros expertos con características similares. El experto 1 que tenía mayor presencia en la clase 1 también aparece en esta, el experto 17 con el que se retomará en la clase 5, así como el 2, el 12, el 13, el 18 y el 19 que tienen entre mayor y media presencia en la clase 2, así como el experto 11 que tiene igual presencia en esta clase. Tres de los cuatro representantes de los sindicatos mayoritarios del país muestran su presencia en esta clase (recordemos que la presencia más fuerte era en la clase 3). Aquí, destaca uno de estos profesionales marcando mayor fuerza en esta clase. Ésta es la segunda en importancia en unidades textuales. En referencia a las otras clases, creatividad e innovación no están presentes en esta. Al igual que la clase 1 esta retoma el tema de la formación, pero haciendo referencia a lo que sucede en diferentes comunidades autónomas españolas, comparando con otros sistemas del mundo y haciendo referencia al tema de la calidad, también en la empresa. Se destaca la importancia de la formación como estrategia organizacional de una manera crítica. Esto es, el no retorno o el retorno sin valor significativo de la inversión en organizaciones del país, incluyendo la falta de evaluación. Por otra parte, destaca en esta clase el tema del emprendimiento. Esto es, la necesidad de instaurar una cultura emprendedora desde la educación primaria, una inversión positiva cuando sucede al interior de las organizaciones y un desafío para el contexto (local, nacional e internacional) en que pretende desarrollarse.

#### *Variables pasivas presentes y ausentes en la clase 4*

Específicamente esta clase se ancla en personas de más de 50 años, que pertenecen al ámbito mixto, del continente europeo, con experiencias distintas a psicología social y organizacional y con experiencia en consultoría. Las variables ausentes serían edades menores de 50 años, del continente americano, sin experiencia en psicología organizacional y en consultoría.

En esta clase la creatividad y la innovación se conciben como un proceso concatenado con otros procesos o factores (tabla 16). Por otra parte, se señala la posibilidad de ser una persona innovadora, pero no creativa y viceversa. Este concepto lo retoma otro profesional en la clase 5. Recordemos que en las clases 1 y 2 se había

hecho referencia a la innovación aplicada pero cuya fase creativa previa se había gestado en otro proceso de producción. En esta clase 4, uno de los profesionales [p11] remarca que la innovación sin un elemento creativo previo no existe como tal. Será otra cosa, pero no innovación [a1]. En esta clase se pone énfasis el carácter aplicado de la innovación. Un profesional (p14) conceptualiza la innovación como adaptación [p14]. Este concepto bajo el mismo profesional evoluciona en la siguiente clase (5).

En esta clase 4, se señala que la creatividad e innovación existen en las organizaciones y que nadie innova solo. A su vez que la innovación no es una exclusividad del ámbito empresarial. Por el contrario, en la administración pública se generarían sistemas de gestión cuyo mayor nivel de innovación despertaría mayor interés en ser utilizados. La lógica de la creatividad y de la innovación en el ámbito académico sería homóloga a la de las empresas, generar ideas en la investigación para que sean aplicadas en las intervenciones de campo (p11).

*(...) no hay en principio ninguna diferencia en términos de innovación y sus resultados entre una empresa privada y una pública (...) sino en los excedentes (...) pero esa es (...) una cuestión económica (...)*  
[a1]

Tabla 16

Ejemplos de extractos de la clase 4: bloque 1

Nº	Concepto	PR	Extracto
(i)	<b>RS</b>	3	(...) la relación que (...) establezco (...) a nivel de <b>innovación general</b> (...) creo que existe y por el tratamiento que se le da (...) en este país me parece además que son dos cosas que están muy relacionadas. (...) pienso en innovación (...) en la <b>concepción tan poco estratégica que hay de la formación en las empresas</b> me parece que es como la raíz del problema. (...) la diferencia que establezco entre <u>creatividad e innovación</u> es que la innovación dando lugar (...) a <b>productos igualmente novedosos que podrían definir lo que es la creatividad</b> (...) tiene un <b>carácter aplicado para resolver algún problema concreto que la organización tenga planteado</b> [a1] (...) he desempeñado mi labor solamente como contratada (...) estuve unos meses en una empresa (...) para [una empresa grande de telecomunicaciones] y que es el ejemplo (...) <b>prototípico de la no innovación y la no creatividad</b> . (...) <u>dejé esa empresa (...) decidí que no iba a tener ningún jefe</u> (...) me negaba a trabajar para gente que tiene un rol (...) que desde luego ves que (...) por ejercer (...) se comportan de una forma (...) un patrón bastante extendido, están casi vigilando para que (...) nada (...) se salga de un determinado patrón. (...) la innovación (...) <u>las empresas que la hacen un poco, la imponen</u> . Quiero decir: <u>estos son mis objetivos, si tú quieres formar parte de esta organización, tienes que ajustarte</u> (...). (...) <b>en la universidad pública no es así</b> (...) [a1, c1, d1] (...) <u>no son instituciones innovadoras (...) en la propia filosofía de la universidad</u> (...) hay que ser innovadores, hay que (...). (...) es mucho al nivel de etiquetas. <u>Si vamos al ámbito de la docencia, todo lo que se ha propuesto para las universidades desde el plan Bolonia y tal al final por resistencia, por falta de recursos, la docencia no se ha explicado, no se entiende qué es innovador. Las cosas se siguen haciendo igualmente</u> (...) <u>a ver si haces algún ejercicio que distraiga un poquito más a los estudiantes</u> (...) parece que hay que <u>adaptarse más para que</u> (...) <u>no se aburran en clases, pero realmente no hay una apuesta por la innovación</u> [a1, c1] (...) <u>a nivel teórico es una buena etiqueta</u> (...) suena muy bien (...) <u>la innovación es una etiqueta entonces en la medida que es</u> (...) <u>bien valorada</u> (...) a cualquiera que le preguntes incluida a mí <u>te dirá que es un valor social importante. Pero en la práctica la evidencia de la que podemos disponer no corroboraría esa buena valoración social</u> (...)(...) <u>cuando hay una organización o un país que cree en la innovación</u> (...) <u>puedes encontrar</u> (...) <u>que sus planes de formación están muy alineados con esos objetivos</u> (...) <u>pequeñas empresas que eran más innovadoras</u> (...) <u>mostraban que cuando la innovación es un valor en esa organización</u> (...) <u>la formación que se hacía era muy alineada</u> (...) <u>muy pocas empresas realmente tienen como modelo de negocio la innovación</u> (...). (...) <u>también requiere el modelo</u> (...) <u>para que la empresa tenga un modelo de innovación</u> (...) <u>tiene que tener</u> (...) <u>cierta dimensión</u> (...) <u>son empresas tirando a medianas</u> (...) <b>el 80% del tejido empresarial de este país son pequeñas empresas</b> (...) <u>subsidiarias</u> (...) <u>pues trabajan mucho en el sector servicios</u> . (...) <u>pero no tienen</u> (...) <u>modelos de negocio basados en la innovación</u> [b1, c1, d1]
11			(...) <b>creatividad sería la generación de ideas</b> y la innovación la <b>generación de ideas más la implementación</b> de las mismas o lo que sería <b>creatividad más implementación puesto en práctica</b> (...) por innovación el <b>desarrollo puesto en práctica de las ideas</b> [a1] [sabemos que ha habido innovación] (...) si finalmente se traducen <u>las ideas en patentes, en nuevos métodos de producción, en nuevos métodos que puedan ser registrados como propiedad intelectual o como métodos de investigación</u> (...) todo <u>aquello que previamente no haya existido, por tanto, tiene que tener el elemento creativo previo, tiene que ser generado por algo, si no tenemos esto no hay innovación, lo que habrá será copiar modificación, variación, etc. pero no innovación</u> (...) si estamos hablando de <b>la empresa, el objetivo final</b> (...) <b>es obtener beneficio</b> (...) vienen (...) de las <b>derivaciones</b> (...). En estos momentos una <u>empresa multinacional del tamaño de</u> [reconocida empresa multinacional de tecnología y consultoría] (...) <b>el sesenta por ciento de sus beneficios vienen a partir de la explotación de las patentes, no de la venta de equipamiento</b> (...) de ordenadores, sino de las <b>ideas generadas en los laboratorios</b> (...) [a1, c1, d1] (...) <b>una empresa es una organización</b> (...) <u>en las organizaciones públicas tenemos exactamente lo mismo, nuestras universidades desean patentar nuestros métodos</u> (...) <u>registrar nuestros artículos</u> (...) <u>nuestras escalas</u> (...) <u>nuestros test</u> (...) <u>nuestras universidades crean oficinas</u> (...) <u>para tratar de vender nuestras producciones científicas</u> (...) <u>En la administración pública se generan también sistemas de gestión</u> (...) <u>cuanto más innovadores son más deseos tienen otras administraciones públicas de utilizarlos y no son gratis</u> (...) <b>son a su vez fuentes de ingresos importantes</b> (...). (...) <u>no existe un beneficio en el sentido de que se reparta una cuota al cabo de un año a los propietarios</u> (...) es que se ha planteado un presupuesto anual, <u>si hay excedente en el caso de las empresas son beneficios</u> (...) en (...)



---

organizaciones públicas, ese excedente sirve para aplicarse en otras cosas, por ejemplo, para contratar nuevo personal, para mejorar las instituciones, para crear becas (...) [a1, c1] (...) nuestra universidad está muy interesada en que los resultados de la investigación fundamentalmente se reconozcan en términos de patentes y de registro de la propiedad intelectual (...) y el registro es importante (...) porque de ese modo queda acotado quien tiene la propiedad sobre los métodos y las ideas, pero también (...) porque en nuestro caso (...) es un proceso muy costoso de registrar (...) si se produce mucho cuesta mucho dinero y lo paga la universidad (...) porque finalmente lo que van a intentar hacer es venderla (...). (...) la presión económica (...) la reducción de la financiación los lleva a buscar nuevas vías de obtención de recursos (...) la creación de nuevas ideas (...) para nosotros lo importante es dar respuesta a los problemas (...) creatividad lo que le faltaba a la universidad (...) [del país de contexto nacional] [la puesta en práctica] venderlos, pero lo estamos haciendo todos los días (...) todos [c1] (...) la innovación claro que es un valor social y muy importante (...) de hecho se debería inculcar valores y conductas favorables a la innovación y a la creatividad en los niños y por tanto responsabilidad, pero teniendo definiciones claras y precisas de lo que estamos hablando [y no ligado] con el tema del emprendimiento. [b1]

- 
- 14 (...) en general (...) para mí es **imaginación** (...) ideas e innovación es **ponerlas en práctica**, la diferencia entre un creativo y un innovador (...) uno puede **ser creativo**, tener muchas ideas y **no ser innovador** porque no las pone en práctica y viceversa. Hay **gente innovadora que no es creativa**, pero es capaz de **hacer muchas cosas cogiendo ideas de otros**. (...) [Innovación] qué palabra tan fácil de decir y tan usada. Hay una definición que me encanta (...) la oí hace 10 años cuando nació [la organización que hoy dirige]. La profesora que dio la lección inaugural (...) dijo que **no innovar es faltar gravemente al cometido natural de la vida: sobrevivir en un mundo cambiante**. (...) de ahí que se tiene que dar muchas charlas de innovación, hacer apertura de muchas cosas. (...) Darwin dice que la **evolución no es la más fuerte de las especies ni la más inteligente, sino aquella que es capaz de adaptarse a las circunstancias**. (...) entonces, **innovar desde el principio, adaptarse** (...). (...) ha estado investigando desde (...) el renacimiento hasta ahora (...) ha llegado a una **conclusión muy sencillita: nadie innova solo**. (...) **vamos incrementando, construyendo, innovando sobre el descubrimiento de otros** (...) y da una definición que me encanta: (...) **el progreso no es más que conocimiento puesto en acción a través de innovaciones** [a1] (...) eso que he trabajado con gente, estoy aquí, con gente para (...) **técnicas para fomentar la creatividad** (...) y este hombre (...) el de los sombreros, el del pensamiento lateral (...) Bono (...) o sea, **creatividad** (...) **los creativos** (...) **la clase creativa** (...) la creatividad tiene que ver con el **pensar**, con el **pensamiento y la innovación**, con la **acción**, fundamentalmente (...). (...) **la universidad genera conocimientos, pero no lo pone en acción** [a1, c1, d1] (...) **¿Es un valor social? Pues claro que sí**. Tú me dirás si **todas las grandes innovaciones no contribuyen a nuestro bienestar**. **¿Cuál fue la primera gran innovación de ese mundo?** El fuego (...) 300 mil años tardó en socializarse (...) ¿El fuego qué ha permitido? mejorar nuestra salud, calentarnos, tener menos enfermedades, a partir de ahí, la rueda. O sea, **todas las innovaciones, lo que van haciendo, es mejorar nuestra calidad de vida**. O tal vez las utilizamos para matarnos unos con otros, que también (...) **es un valor social incalculable en ese sentido de ir mejorando**, de ir (...) generando conocimiento que nos ayuda a hacer las cosas más fáciles (...) hemos aumentado la esperanza de vida, hemos aumentado la salud (...); (...) gracias a innovaciones, que es conocimiento puesto en acción [b1]
-

Como fue mencionado anteriormente y se hará referencia después (clase 5), la creatividad e innovación en las organizaciones se vincula estrechamente a los conceptos de calidad y excelencia (o a la ausencia de ellas), que también evolucionan (ver clases 4 y 5). A continuación, se muestran dos extractos [a1, c1, d1]

(...) **ahí estuve unos años en temas de calidad (...)** **gestión.** (...) como (...) soy muy curioso (...) empiezas a estudiar teorías, Maslow, tantas cosas muy interesantes, trabajo en equipo. **Tuve la suerte** de (...) en una multinacional (...) estuve en entrenamiento de trabajo en equipo (...) de círculos de calidad (...) aprendí un montón. Eso hizo que empezara (...) a dar clases en un centro de estudios empresariales sobre temas de calidad, con 25 años, a directivos de empresas. (...) decían ¿este chaval qué va a aguantar? Entonces me pusieron a uno de los socios de la empresa, se ponía atrás y cuando acababa (eran clases de 5 horas) (...) me daba consejos: tienes que hacer participar a la gente, tienes que hablar, cómo hacer preguntas (...) eso fue un entrenamiento magnífico. (P14)

(...) tratamos de hacer es fundamentalmente creatividad (...) generar nuevas ideas que sean capaces de explicar fenómenos, problemas, conductas (...) que no han sido explicadas antes (...) hacemos experimentos (...) estudios de correlación (...) simulaciones (...) resultado final es (...) objetivo (...) **seamos capaces de publicar los resultados de dichas investigaciones en las mejores revistas del mundo** (...) el primer paso sería **generar ideas, ponerlas en práctica, experimentarlas** (...). (...) **es investigación novedosa en la medida** (...) **que no es algo ya conocido y repetido con los mismos procedimientos.** (...) se trata de ponerlos en funcionamiento (...) una vez que tenemos esto, si fuese posible que alguien en nuestro campo fuera de nuestro centro, de nuestra universidad lo utilice (...) es la guinda sobre el pastel. (...) hemos sido capaces de que nuestra investigación se haya aplicado en muchos entornos fuera de nuestra universidad (...) sistemas de entrevistas estructuradas (...) se aplican en multitud de empresas y de organizaciones públicas (...) trabajar para el desarrollo de sistemas de reclutamiento (...) no de selección para empresas innovadoras desde hace poco más de un año. (...) capaces de desarrollar sistemas de evaluación del desempeño de acuerdo con nuestros sistemas que han sido aplicados en [Sur de un país europeo] o que han sido aplicados en [otro sitio del mismo país] (...) y así (...) **hacer investigación** (...) **nueva** (...) un poquito de suerte (...) capaces de hacer que empresas las utilicen (P11)

Se señala que en un contexto como la universidad la creatividad es necesaria y frecuente para realizar investigación y publicar con pocos recursos. También se afirma que en general, este tipo de organizaciones no suele ser innovadora (P3) (Mendoza, 2015)

(...) es que no puedes compararlo con el resto de las empresas. Quizá por su propia (...) condición. No es que haga algo así específicamente, pero (...) de alguna forma obligas a la gente a ser al menos creativa a nivel individual. (...) **es un contexto difícil y muy competitivo, con pocos recursos y casi que la gente tiene que ingeniárselas y ser creativa, que no innovadora, a lo mejor muy poquitos son innovadores, pero la gente tiene que desarrollar una cierta creatividad para sobrevivir.** Es decir, tienes que conseguir (...) con los pocos recursos que tienes (...) hacer un artículo (...) o algo que tenga algo de interés. Es decir, conseguir los criterios mínimos para sobrevivir [c1, d1]

Al igual que fue mencionado en otras clases, en esta existe acuerdo en que la innovación es un valor social en el sentido que es algo deseable y bien valorado. Por un lado, se considera que hay poca práctica real, como también planteaban algunos expertos en la clase dos (ver tabla 16). Estas representaciones comparten la idea que lo que se desea y se valora no necesariamente coincide con lo que se practica. Recordemos que el estudio Globe encontró que en general lo que se deseaba (como menor autoritarismo o normas claras) se asociaba negativamente con las prácticas

observadas en la sociedad y organización (House et al, 2004). En este sentido los profesionales expertos estarán reafirmando que los valores mas que guías de la conducta, son estados deseados que compensan una realidad limitada.

Por otro lado, se plantea que la innovación es un valor que debería de ser enseñado desde la infancia [P11]. Finalmente, uno de los profesionales señala que como valor social es sinónimo de progreso social [P14]

*(...) cuando estuve en [país asiático] (...) visitamos varias universidades (...) contactabas con el rector (...) fuimos a un sitio (...) era como un aula (...) había cubículos donde había varias personas (...) todo el mundo estaba trabajando sentado en su sitio (...) era como estar en una granja, pero en lugar de gallinas había estudiantes universitarios (...). (...) estaban compitiendo por ver quién era el que generaba algo de valor añadido que le pudiese pasar de esa sala a otra (...) donde había menos, que eran gente que estaban formando (...) que iban a salir para estudiar en [un país de América] o para estudiar en algún sitio de Europa (...) no tenían las condiciones tan seguras de [empresa multinacional redes de información] (...) miles o millones de personas compitiendo por lo mismo (...) por ser el mejor para (...) producir algo para salir (...) del país (...). (...) le preguntamos al rector de la universidad: (...) **¿qué pasa si un estudiante no supera el curso, suspende algo y tal?** Dice [el rector]: no hay problema (...). (...) **¿Qué sistema tiene de recuperación y tal?**, [el rector] ninguno (...) **si un estudiante no pasa el curso no hay problema porque vuelve al campo en la zona de (...) que le corresponde. (...) es una lucha por la supervivencia; se supone que llegas al aula de gallina porque tienes talento (...) hay un sistema de recuperación de talento, tienen ojeadores para ver en todo el país, quién despunta un poquito. Igual que los [país de América] tienen sistemas de búsqueda de talento a nivel mundial** y están viendo en (...) quién produce, quién en [país de centro América] no sé qué universidad de (...), parece que hay un estudiante que destaca en [países Sudamericanos] y **están continuamente buscando dónde apunta alguien (...)** pues en [país asiático] digamos que el sistema es nacional. (...) **cundo llegas a las ciudades grandes es porque has pasado todos esos sistemas de filtro de talento (...)** intensos. **Solamente tienes que ver los rankings (...)** mundiales sobre las universidades (...) las [asiáticas] **están pasando a las primeras posiciones, ganando a las (...)** y a las (...) [aquellas que suelen destacar en las primeras posiciones de los rankings universitarios] [P3]*

Este profesional está ilustrando el carácter moderador positivo sobre la innovación del colectivismo jerárquico asiático que reseñaban los estudio del capítulo uno de esta investigación (Feng & Liu, 2012). También plantea la necesidad de planificación para el desarrollo nacional, que es una idea que permea a los profesionales de esta clase. Este comentario hace referencia a la RS “científica” de la creatividad e innovación como esfuerzo y a la visión “oriental vertical”. Es decir, de la innovación como aplicación de planes impuestos por la élite. Esta visión es contradictoria con los argumentos dados en mayor medida por el resto de los profesionales. Estos reclamaban contra las limitaciones a la libertad compartiendo la importancia de la espontaneidad que caracteriza a la representación artística de la creatividad en la cultura occidental (Ritter & Rietzchel, 2017).

Respecto al segundo bloque (tabla 17) se considera que los resultados descritos sobre percepción de factores de innovación en las organizaciones reproducen la

*They didn't know it was impossible so they did it*

realidad empresarial [del país europeo del contexto]. También que son generalizables porque su base son meta-análisis que mostraron generalización de validez. Sin embargo, como bien fue señalado por el P11 en la clase 2, la VD de este estudio fue percepción de innovación y no se cuenta con datos objetivos de innovación en las organizaciones analizadas ni de sus outputs de innovación.

El tema del **género** también se menciona explícitamente en esta clase respecto a la creatividad en las organizaciones. Respecto a poder ser auténtico y mostrar la auto-eficacia creativa, este profesional reitera las palabras del P20, perteneciente al sindicato (clase 3): ***¿para qué me voy a poner creativo? ¿para encima llevarme una bronca? (...) no me lo van a tener en cuenta*** o inclusive luego tengo más trabajo o una mayor responsabilidad (señalaba el otro profesional). Esto no sucede si la organización está comprometida con la creatividad e innovación y estas están presentes en sus distintos niveles.

*(...) en el caso de que sean mujeres, está por encima (...) más penalizado. O sea: no me vengas con cositas creativas (...) me estás diciendo que hay que hacer los trabajos de otra manera (...) y también en términos generales (...) ¿de qué te estoy hablando? Pues de una multinacional (...) cualquier día (...) va a reportar 30 mil puestos en todo el mundo (...) se va a quedar con aquellos negocios que sean rentables (...) eso es justamente lo que ocurre en las organizaciones. (...) como no forma parte del objetivo estratégico (...) no tienes implicada a la gente (...) los sistemas de evaluación son cosas formales que contribuyen en gran medida a la desmotivación, a la falta de implicación (...) compromiso y (...) a la falta de creatividad de la gente (...)* [P3]

Tabla 17

Ejemplos de extractos de la clase 4: bloque 2

Nº	Concepto	PR	Extracto
(2)	<b>FINO</b>	2	(...) creo que <b>la gente se percibe como eficaz laboralmente</b> (...) <u>los niveles de auto-eficacia creativa eran menores y probablemente sea así.</u>
(a2)	Coherencia y generalización datos		(...) creo que (...) <u>si consideramos la creatividad como la producción científica que es lo que están insistiendo en la universidad (...) hay una percepción de auto-eficacia baja, porque se están poniendo unas exigencias muy altas (...) la gente no está llegando (...) aún la gente que llega no (...) con los criterios que se están exigiendo ahora (...) diría más bien que se está introduciendo una percepción de baja auto-eficacia creativa. (...)</u>
(b2)	Obstáculos		el tema de la motivación es curioso (...) la gente hace muchos (...) cursos de formación de mejora en docencia luego eso te lo retribuyen porque te lo consideran para pagarte y si haces produces artículos luego te lo retribuyen con los sexenios de investigación. Lo que es curioso es que
(c2)	IE e innovación		<u>ambas motivaciones</u> (...) <b>más que por dinero, por reputación.</b> (...) por cada sexenio se ganan (...) más, entonces alguien que tiene (...)
(d2)	Importancia y		sexenios comparados con alguien que no tiene nada gana (...) de diferencia. Según salario (...) no es una diferencia brutal (...) además si la otra
(e2)	valoración		persona no tiene ni un sexenio, pero ha hecho alguna actividad administrativa (...) pues lo va a compensar (...) le van a pagar más por eso (...)
(f2)	Aumento factores		son como motivación extrínseca, pero más reputacionales que propiamente económicas. (...) <b>creo que sí se ha jugado un papel, al menos con respecto al tema de la producción científica [b2] (...) la inteligencia emocional</b> (...) <u>creo que también en nuestra facultad se percibe lo mismo (...) aunque es contradictorio (...) porque es una facultad de [humanidades] (...) creo que es una dificultad sobre todo para la cohesión del grupo y (...) secundariamente para la innovación</u> (...) si existe <u>un clima emocional positivo genérico y existe un liderazgo positivo es muy probable que eso sea más importante para que haya creatividad e innovación que haya un liderazgo centrado en la creatividad o una presión de grupo a la creatividad</u> (...) si una institución está funcionando bien va a permitir que emerja la creatividad y la innovación. (...) en cambio <u>probablemente alguien muy centrado en la innovación o exigiendo (...) que la gente sea innovadora o enfatizando mucho los procesos de innovación va a tener (...) hasta un efecto rebote, me da la impresión</u> (...) es un tema que ocurre (...) lo último de Apple, se insistió mucho en el cambio tecnológico, en la (...) se considera un liderazgo que está siendo muy intrusivo y está generando más (...) rebote que una actividad positiva (...) [a2, b2, c3, e2, f2] (...) <u>sabemos que si aumentamos la complejidad de rol, aumentamos la integración en la organización, lo que no podemos hacer es aumentar todo sin [que sea] contraproducente</u> (...) y lo otro que me llamó la atención es que <u>cuando hay gente que dijo bueno, aumentar la variedad en la tarea, que la gente sea más autónoma, que tenga más desafío está bien, sabemos que eso aumenta (...) es un factor claramente de innovación, pero hay un problema: [1] es muy costoso para la organización, inclusive a veces no se puede hacer; puede variar más la tarea y [2]</u> (...) <u>la gente se resiste, la gente no quiere ser responsable</u> (...) autónomo porque ahora tengo una carga más de trabajo, entonces pongo la idea <b>¿cuáles son los factores que se pueden más fácilmente modificar?</b> [f2]
3			(...) volviendo a los resultados (...) <b>me parece todo muy coherente</b> con lo que (...) <u>sé cómo funcionan las empresas y que controlo más</u> (...) en este sentido <u>tengo una ventaja que no tienen muchos profesores universitarios</u> (...) <u>trabajé en la empresa antes de</u> (...) la universidad (...) <u>planificación y calidad</u> (...) cuando tú hablas de creatividad y le preguntamos la gente que nos cuente (...) nos de su valoración de lo que ocurre en su empresa y tal ellos lo llevan como muy al plano más particular, más personal (...) a lo mejor llega al trabajo en equipo. Pero se quedan como en ese nivel del funcionamiento cotidiano. (...) pero eso está muy <u>distante de pensar que</u> (...) <u>estés trabajando para conseguir unos objetivos de innovación</u> (...). (...) <u>¿Por qué</u> (...) <u>dicen que las características del rol laboral, el liderazgo, los factores grupales se perciben de forma moderada en relación con la innovación? Pues porque realmente la gente no percibe</u> (...) <u>no ocurre que el modelo de negocio de esa organización esté relacionado con la innovación. Es decir, que es una empresa [que no está] concebida</u> (...) <u>diseñada y [que] funciona para conseguir ciertos productos que suponen una innovación, como producto o como servicio</u> (...). (...) si (...) buscásemos empresas que tienen modelos de negocio basados en la innovación (...) <u>encontraríamos que el rol laboral que cada uno desempeña, el liderazgo que tienen que</u>

*demostrar los jefes, la organización de los equipos de trabajo, realmente todo estaría orientado hacia ese modelo de negocio [a2] (...) Global competitiveness index - índice de competitividad global (...) donde muestra [el país Europeo del contexto nacional] (...) concretamente este año (...) ha mejorado un poco su posición (...) es un estudio que se hace a nivel internacional todos los años participaban menos países, este año participaban 138 y (...) ocupa el puesto 31 (...) a nivel de potencia económica mundial [el país Europeo del contexto nacional] ocupa ahora el puesto 14 (...) antes ocupaba el 9 y ahora ha caídos en los últimos años como consecuencia de la crisis (...) aún así con esa caída la diferencia que hay entre el nivel de (...) como potencia económica mundial y el nivel que tiene en cuanto a índice de innovación y competitividad (...) como ves hay una gran distancia (...) lo que analiza ese índice, ese informe (...) son un poco los factores que dan lugar o explican la innovación o el puesto que ocupa cada país en ese ranking (...). (...) está bien en cuanto a infraestructuras (...) pero está mal en cuanto a cultura de innovación (...) [b2, c2] (...) me parece que es simplemente el resultado de un proceso que tiene que ver con (...) nuestro funcionamiento cognitivo y (...) mental (...) porque (...) le has preguntado a personas (...) no a empresas (...) en el sentido que (...) tienes una muestra de personas que pertenecen a empresas. (...) el resultado **lo explico más por un proceso de comparación social e individual, que es lo que gobierna nuestro funcionamiento mental** (...). Es decir, tendemos a pensar que (...) la mía no creaba (...) pero creo que lo hace mejor que otras. (...) sabes que cuando te comparas con otros, a no ser que tengas una autoestima baja, crees que lo haces mejor. Pero estás hablando casi más de ti y personalizando como si tú fueses la empresa que de la empresa en sí [se plantea que en ese sentido el resultado es inverso al esperado: que pienses que tu empresa y tu organización no lo hace mejor que otras] (...) fíjate que (...) a la persona (...) a que fuese la empresa y que representase la empresa (...) en tu organización (...) de qué empresas y de qué gente estamos hablando (...) ahí me parece (...) un poco de exceso de autoestima. **¿y qué dato tienes?** Porque ahí (...) haber dicho: Dime algún indicador de que eso es cierto. Y entonces te tendrían que haber dicho (...) Mira, pues, por ejemplo, estoy pensando en una empresa de mi mismo sector (...) nosotros estamos en el puesto 15 en cuanto a competitividad y ellos están en el 7. Nosotros tenemos un producto que hace que no sé qué, y ellos no lo tienen. (...) creo que ahí (...) haberles pedido alguna evidencia empírica de eso que dicen (...). (...) ahí sí que son ámbitos donde (...) si la gente tiene la percepción de que puede innovar algo. Aunque él desarrolle un puesto administrativo, que eso también es importante (...) el puesto que desarrolla la persona entrevistada. (...) si trabajo en un laboratorio que está investigando o trabajando en colaboración con otros (...) puedes pensar que (...) creo que hay (...) un efecto (...) de personalización o de atribuirse lo que se llama (...) “el reflejo de la gloria”. Es decir, yo trabajo en [nombra una empresa] y digo: pues sí, la verdad es que aquí somos muy innovadores. Pero y a lo mejor yo soy el que hace las fotocopias. Y si me apuras en las universidades pasa igual. (...) trabajo en una universidad que tiene una buena reputación a nivel de país (...) de alguna forma me atribuyo características que directamente no me corresponden (...). (...) Si abro la página de mi universidad ahora mismo, ayer decía que (...) había mejorado (...). Decía (...): Somos los líderes en producción científica (...) **¿Yo soy líder en producción científica?** (...) formo parte de una universidad que está utilizando unos indicadores que dicen que está entre las 200 mejores, está entre las 50 mejores. Las innovaciones que están haciendo los de biotecnología son (...) Entonces, digo: sí, somos, yo trabajo en un sitio donde somos muy innovadores y tenemos una producción científica fantástica. Y creo que eso también le pasa a (...) [los] encuestados [e2] (...) mi primera experiencia fue un plan de formación donde conseguimos que unas mil personas de la universidad participasen. Le preguntamos (...) qué querían que se hiciese [en la] universidad en los próximos años. Hicimos grupos de trabajo, hablamos con directores de escuelas, con directores de departamento (...). Este estudio (...) bueno (...) el librito que hicimos (...) pero **conseguimos una cosa increíble que es que mil y pico de personas de la universidad participaron. E hicimos grupos de trabajo con estudiantes, con profesores, con los gestores** (...) de las facultades y le preguntamos a la gente. Y a partir de ahí, con esas ideas, elaboramos el plan estratégico. (...) y una serie de cosas de que es lo que íbamos a hacer en los próximos 4 años (...) que era el mandato del equipo de gobierno (...). (...) [Empresa multinacional redes de información] es una empresa donde la creatividad y la innovación (...) vienen a ser prácticamente lo mismo. Porque se aprovecha la creatividad y se dan las condiciones. Se generan las condiciones de trabajo para que cada uno de los individuos (...) además de haber selección (...) se exprima al máximo la **creatividad individual para generar una innovación colectiva o una innovación grupal**. (...) a cada uno se le da lo que necesita. (...) el que necesita trabajar en casa, que trabaje. Como que se generan las condiciones laborales para que*

---

las personas sean individualmente creativas y esto ocasiones que la organización sea creativa en su conjunto e innovadora (...). (...) Ahora mismo las universidades son objetos de unas críticas que no están sostenidas en datos empíricos. (...) lo que tienen que hacer (...) es lo que han empezado (...) cuánto vale lo intangible (...) porque **lo intangible tiene valor.** (...) las empresas le ponen valor a lo que genera esa formación (...) lo calculan [f2]

- 
- 4 (...) [ nombra el continente americano, refiere a características generales] tiene características especiales a veces lo que los demás tienen es mejor que lo que tengo yo (...) cuenta de lo que (...) tengo (...). (...) las empresas de [país europeo] eran denominadas innovadoras o que trabajaban mayormente la innovación (...) los que respondieron de (...) eran de diferentes ámbitos (...) había gente de tres campos, gente de arte (...) profesores de distintos ámbitos (...) [donde probablemente si se ha trabajado] la creatividad y la innovación (...) **¿soy yo creativo e innovador?** (...) es verdad que en (...) es un tema que está sobre la palestra, eso podría ser una explicación [e2]
- 
- 11 (...) cuando uno hace un meta-análisis (...) no solamente tiene que calcular el tamaño del efecto promedio (...) que es lo que normalmente se cuenta (...) sino que se tiene que calcular dos coeficientes (...) el primero es el intervalo de confianza (...) vendría a informar (...) hasta que punto podemos rechazar la hipótesis nula (...) es decir, el (...) tamaños del efecto por muy pequeños que sean con las muestras típicas que se hacen los meta análisis son siempre significativos (...) la hipótesis nula se rechaza con una probabilidad menor que punto cero cinco. El segundo tamaño del efecto (...) intervalo de credibilidad (...) decimos (...) como investigadores (...) aplicados nos interesa (...) saber que ese experimento salió y que además no es (...) puro azar (...) si (...) repiteémos (...) saldrían [resultados] algo parecido, por tanto, es una generalización. (...) en los meta-análisis que realizamos (...) las variables tenían tamaño del efecto decente, normalmente superiores a un  $r = .20$  mostraban generalización de validez porque el intervalo de credibilidad no contenía cero (...) por tanto había al menos una cantidad de tamaño de efecto que la encontrarías en prácticamente cualquier estudio que se hiciese con una muestra suficiente (...) por tanto, los resultados son generalizables (...). (...) en relación con los militares (...) entre los investigadores (...) hay divergencias o disputas en las definiciones de los constructos y las medidas de los constructos [creatividad e innovación] imaginan lo que puede pasar en personas a las que simplemente les preguntamos ¿hay innovación en tu organización, es decir realmente tienen el concepto que estamos manejando? (...) [¿En qué medida crees tú que eres creativo y en qué medida crees tú que eres innovador?] (...) si es verdad, es una buena pregunta porque a su vez existe una alta correlación entre la percepción que uno tiene (...) de sí mismo y (...) la percepción que tiene de la creatividad (...) eso existe y (...) es real (...) otra cosa es que después (...) tenga consecuencias tácticas, que no necesariamente las tiene que tener pero el paso intermedio (...) es potente (...) puede ser un sesgo cognitivo (...) [a2] (...) (...) fundamental, no solamente eso sino que además se pueden enseñar y se pueden cambiar, perfeccionar [hablamos de competencias emocionales]. Es que nosotros teóricamente nos dedicamos a la ciencia, no a la literatura, este [...] nunca ha hecho ciencia, entonces claro, sabemos que hay determinadas destrezas, determinadas habilidades que son modificables (...) ser capaces de ver las emociones de los demás, ser capaz de adoptar un comportamiento favorable sustentable es determinante. (...) es una de las formas más adecuadas para responder a determinados problemas en el ámbito de la innovación. (...) crea mucho estrés [la innovación] y por lo tanto el manejo de las emociones es fundamental [d2] (...) no tengo una respuesta precisa (...) **que es un problema de diferencias culturales y de desarrollo económico.** Cuando hablo de diferencias culturales me refiero a cultura nacional (...) a su vez la presencia o no de empresas activas es muy importante (...) en general una de las típicas características de los países colectivistas y especialmente pobres es pensar que fuera siempre es mejor que lo de tu casa, esto se ha dado en todos los ámbitos y los resultados que tú comentas van en esta dirección ¿Qué es lo que la experiencia también nos dicta? Que no necesariamente es así, que fuera puede ser tan malo como lo de casa o tan bueno (...) [e2] (...) Si es posible [reforzar los procesos y factores en las organizaciones para aumentar la innovación en ella (...) no es una cuestión de todo o nada, es posible, lento, difícil, y siempre habrá en algunos ámbitos una resistencia total, primero y fundamental los equipos dirigente y directivos (...) estos sí que necesitan formación (...) sacarse la visión más tradicional de la compañía, que es mejor invertir en una máquina que en una persona y la innovación son las personas, no son máquina, la innovación son ideas (...) vienen de las personas. Las cúpulas directivas tienen que tener presente que es necesario que se mida, que se cuantifique en términos puramente económicos, financieros,
-

---

monetarios, el valor de las contribuciones de ideas de sus empleados, hasta ahora en la contabilidad de las empresas lo que aparece es (...) esta silla vale tanto, aquella mesa vale tanto, esta marca vale tanto, este es el dinero que tenemos ¿cuánto valen sus empleados? Salvo algunas organizaciones, curiosamente hay un tipo de organizaciones que valora hasta el céntimo de sus empleados, cuando digo valoran (...) que les dan un valor concreto y si ellos hacen mi pregunta es porque lo pueden hacer los demás ¿Cuánto vale [un jugador de fútbol famoso], ¿cuánto vale [un jugador de fútbol muy famoso]? Todos los futbolistas, todos los [jugadores de baloncesto] tienen un precio determinado ¿por qué si se le puede poner un precio a [un profesional del balón] no se le puede poner (un precio) un valor a un científico, a un vendedor, a un fontanero, a un profesor o a un portero ¿cuál es la diferencia? Y porque no se hace, no porque no se pueda (...) tanto es así como que los sueldos se justifican en cuestión de estos precios (...) [f2]

---

17 (...) me di cuenta que aquí currábamos como bestias [en relación a otros países], que es (...) un problema de organización, estamos terriblemente mal organizados pero la gente que trabaja aquí [un país europeo] bien (...) muy bien lo que pasa es que la organización es horrible y luego hay una cosa que (...) creo si es diferencial (...) no se admira a la gente distinta con alto nivel (...) creo que es un problema severo (...) admirar lo que no eres capaz de ser o de hacer (...) verlo como un valor no como algo amenazante (...) problemón en nuestra cultura (...) no hace gracia (...) [señala que se pasa mal por eso] [c2]

---

18 (...) creo que hay muchas explicaciones (...) a una cuestión cultural. (...) la gente conoce más su realidad que las otras (...) tiende a valorar más las cosas que están fuera que dentro. (...) creo que es una característica de [país de Sudamérica] en general. Las [personas de ese país de Sudamérica] (...) imaginan que hay otras organizaciones donde las cosas son mejores. (...) tienen más una idealización de las cosas de fuera. Por ejemplo, si comparan las instituciones públicas con las privadas (...) la gente (...) asociaba (...) que las públicas no funcionaban porque la gente no es comprometida (...) si fuera una institución privada, eso no pasaba nunca. (...) Y creo que eso pasa más en [contexto de la muestra]. (...) hay una diferencia de estatus (...) sufre más discriminación, sufre más prejuicios. (...) por ejemplo, trabajadores, empresas organizaciones de [distintos estados de ese país de Sudamérica] son organizaciones más estructuradas, que la gente trabaja más, que no tiene esa preocupación con fiestas (...) los vecinos no tienen mano de obra cualificada [en la zona de la muestra]. (...) en parte hay un poco de verdad (...) tenemos más dificultades de cualificación profesional porque la gente de aquí tiene un nivel educacional más bajo que el [otra zona del país sudamericano] [a2, c2, e2] (...) una provocación (...) por la legislación vigente. No se cambia la cultura pero se puede forzar un cambio cultural (...) es una manera de hacer que los procesos funcionen [f2]

---

19 (...) uno piensa que la creatividad no está tan relacionada con sus resultados (...) sino que tal vez (...) con el monto de las brechas que las personas somos capaces de detectar entre un estado actual y un estado futuro deseable (...) un dato (...) que es muy importante (...) tiene que ver con la motivación de logro y con la orientación al logro (...) no es la locura que lo mueve a crear (...) hay algo que necesita ser completado (...) hay algo que yo podría (...) porque los demás están mejor que yo (...) me parece que es (...) razonable que existan grupos tan particulares que lo piensan (...) la pregunta que uno se hace no es qué lograr (...) sino cuál es la magnitud (...) la brecha que tengo que llenar. Recuerdo un estudio que se hizo en muchos lugares del mundo, hace muchos años cuando recién había aparecido el tema del sida (...) en ese minuto no había nada [como] poder ayudar (...) a que hubiera menos personas que fallecieran y se veía esto como que en 15 años se iba a diezmar la población en el mundo (...) después uno podría mirar los resultados (...) había claramente grupos (...) no estaban definidos como para una investigación pero estaban definidos para tratar de descubrir (...) lo difícil (...) era disminuir la gente que muriera (...) conseguir algo que permitiera alargar la brecha entre la instalación del virus en el ser humano y un resultado fatal (...) unos siguieron la corriente del desarrollo (...) las ideas que tenían que ver con el logro de la meta y otros (...) tenían que ver con la distancia que había del logro a la meta (...) muchas variables presentes, variables que además interactúan entre sí [a2, b2, c2, e1, f2]. (...) en los estudios tanto los meta-análisis como trabajos más directos (...) distinción bastante clara de donde se dan aquellos (...) aportes a las variables creatividad e innovación y aquellos que son obstaculizadores (...) hay algunos elementos, algunos componentes, algunas dimensiones que (...) es

---



---

fundamental que quien quiere hacer una intervención los tenga como muy aisladas, para poder hacer un trabajo integral (...) en algún momento trabajar con ellos global o integralmente, pero hay otros momentos en los cuales se tiene que trabajar por separado y sobre todo porque pueden ir y algunas van en contra de lo que dice el sentido común [a2, b2, c2, f2]

- 21 (...) el gran hermano existe, la profecía de que podía pasar eso en 1984 aunque ha sido un poco más tarde (...). (...) es decir, la democracia existe, pero la calidad de la democracia hoy en día (...) es meter el voto en la urna con los sistemas actuales. Por ejemplo, en este país donde alguien juega con ventaja “dopado económicamente” para hacer la campaña electoral. O en [un país de América] que se hace una democracia cibernética, pero hay países que pueden tener un avance, y todavía hay la mayor potencia mundial que es [un país asiático] empieza actuando imagínate que eso ha sido con [otro país asiático o Eurasia]. Imagínate cuando el llamado (...) actúe sobre eso. Estaba en [un país asiático] y el ir por la calle y no ver un policía ni nada, pero saber que está todo controlado desde miles de cámaras y sensores, como por “cámaras humanas” que asisten, que son las personas que andan por la calle haciendo una labor que no se sabe, pero fundamentalmente la tecnología. (...) para mí el aeropuerto más cómodo es el de [otro país asiático] que vas allí y no tienes que hacer prácticamente nada y sin embargo te están midiendo la temperatura corporal (...) y casi sin que te enteres [b2, c2] [Se señalan muchos acontecimientos a nivel mundial que están sucediendo en torno a las preguntas: ¿quién controla la comunicación del gran hermano? ¿La materia prima a nivel mundial? ¿Temas del nivel financiero a nivel mundial?] (...) una película (...) francesa (...) una cena familiar (...) el cuñado (...) tenía un incordio frente a uno de la familia que era sindicalista y el cuñado era capitalista. (...) le hacían un diálogo que venía a decir: “toda la vida había estado cantando la internacional porque quería un mundo globalizado, quería que los obreros del mundo estuvieran unidos (...) y habéis sido un fracaso a la izquierda (...) hemos conseguido eso del capital (...), hemos conseguido el control absoluto de los medios de producción y ahora vais a seguir cantando la internacional”. (...) conozco una organización a nivel europeo e internacional (...) que den cuenta a los problemas que se están originando y más cuando pasa una crisis económica que se pensaba era culpa del capitalismo, pues (...) se ha refundado de una forma bestial. Pero **no es una potencia, no son dos potencias, son unas cosas que se llaman capital financiero que mueve (...) a su antojo [c2]** (...) hay una costumbre [del país de contexto nacional] en la que todo el mundo está acostumbrado (...) es un factor de riesgo bestial porque (...) **así como determinadas recetas médicas o fármacos que no se tomaban en cuenta (...) ahora se toma un poquito más. Como el tabaco o una caja de medicamentos que ponen una señal de peligro (...) y ponerlo siempre visible porque la gente se lo toma y no ve lo que dice la advertencia lo cual es un factor de riesgo (...) actuar sobre determinadas cosas la rentabilidad de que haya 7 mil muertos menos o que haya un factor de riesgo menos por ejemplo en un sitio de innovación [b2]** (...) eso depende de los sitios (...) te diría que prácticamente venimos de la misma cultura y forma de organización. (...) los países [del norte de Europa] (...) tiene el 90% de los trabajadores afiliados y en [país europeo del contexto] el 10%. (...) su economía tiene para hacer cosas. Socialmente tiene una cultura de 90-100 años llevando un sindicalismo sin interrupciones. Nosotros apenas hace 40 años volvimos a ver la luz, éramos igual de activos que ellos (...). Después tenemos una legislación que favorece (...) allí no existen elecciones sindicales y la negociación es para quien negocia los sindicatos. Acá, eso no existe. [Este profesional señala lo que mencionado por los profesionales 7, 8 y 20 en el clúster 3 sobre la negociación colectiva y la forma de funcionar los sindicatos y la legislación en el país europeo del contexto nacional y local]. (...) hay gente que está pagando el trabajo de otro (...) el gobierno (...) no llega ni al 20% de lo que nos tendría que dar si nos tuviera que pagar el trabajo que hacemos en costos reales. (...) a veces tampoco valoramos las cosas que tenemos por (...) un problema de comunicación, a veces no sé si es porque no sabemos o no le damos la importancia a contar lo nuestro (...) nos da como vergüenza (...) en la organización que debemos hablar más de nosotros (...) los compañeros, primera vez que lo estamos haciendo la nueva comisión ejecutiva (...) todos los delegados “a calzón quitado” pasamos una mañana preguntando de lo que quisieran y están dando unos buenos resultados porque nunca se había hecho y que a la vez que vamos avanzando mucho se atreve la gente a hablar. Es que antes veías a alguien de la comisión ejecutiva confederada y se ponían firmes como si fuera el ejército. **Esa es la nueva cultura que hay que hacer,** que cojamos esto, pero **no solo ahí sino electrónicamente, eso es lo que nosotros creemos que podemos hacer en innovación en nuestro pequeño (...)** sindicato (...) [e2, f2]
-

Respecto a los facilitadores y obstáculos a la innovación, en esta clase se presentan también de **nivel macro** que impactan en los sistemas sociales complejos abiertos y sus miembros. Como en otras clases, en esta aparece el tema de la tecnología y su impacto a nivel mundial, tanto como facilitador como obstáculo. Se señala que “el gran hermano” o el “enemigo oculto” ya no sería un país, un gobierno o una organización o un colectivo, sino que el capital financiero que no es de tantos y no es de nadie al mismo tiempo. A su vez, que se ubica en la “nube” y que es totalmente fiel (solo) a sí mismo [P21]. Por otro lado, se plantea que la investigación se ha externalizado. Es decir, aunque aparentemente beneficie a la universidad, en realidad es una forma de ahorrar y hacer que otros hagan investigación a menor coste para la empresa matriz [a1]

*(...) hace cuatro o cinco años, un laboratorio farmacéutico de [país europeo del contexto nacional], una de las grandes corporaciones, decidió prácticamente liquidar su departamento de investigación y (...) apostar por los laboratorios de investigación de las universidades. Eso en principio parece una idea muy bonita y así por ejemplo el departamento de farmacología de mi universidad recibió (...) para hacer investigación, claro en una universidad (...) es enorme (...) a su vez eso significa que (...) la casa farmacéutica redujo la inversión en investigación en el 60% porque antes invertía (...), entonces a nosotros nos da cinco a otro le da cinco y no tiene problemas de personal, porque ya no tiene empleados, es externo, entonces traslada todo los problemas de gestión a otros lados, que son los responsables a su vez de adquirir equipamiento, adquirir materiales, tener ideas, trabajar las horas que sean necesarias, despedir a la gente, tenerlas con contratos inadecuados, nuestras becas en la universidad en términos salariales son ridículos, pensando en la calificación que tienen los investigadores (...) esa es una tendencia bastante generalizada (...) existe mucho mito (...) mucho elemento escondido en estos ámbitos [P11]*

En esta clase también se hace referencia a indicadores internacionales como el GII (ver capítulo 1 de esta investigación) donde se muestran el déficit en cultura de innovación [del país europeo del contexto nacional] [P3] y se explica que, en este país el hábito es una práctica más habitual que la prevención, pero que, la puesta en marcha de la práctica de lecciones aprendidas podría contribuir a ello [P21] Es decir, a la prevención. Recordemos lo que señalaban principalmente los sindicalistas en la clase anterior sobre el status quo y la dificultad que implicaba romper “malos hábitos” después de tanto tiempo practicados. Finalmente, el profesional hace una reflexión:

*(...) no nos tenemos que creer que todo lo que nos dicen es verdad. (...) Darwin tenía razón en lo biológico (...) pero llevado a lo social, a la estructura de la organización social es un peligro. (...) una teoría de la estructura económica –el capitalismo, el liberalismo– lo que quiere decir la individualidad frente todo (...) tenemos que pensar que cuando se diseñan las estructuras para la toma de decisiones, cuando se diseña una empresa, cuando se tiene la forma de intentar trabajar hoy día con la globalización (...) [ nombra una localidad del país europeo del contexto] (...) está muerto, todo el sistema de pequeño comercio lo está porque no saben trabajar cooperativamente. Cuando vas a un sitio te dicen que tienes que ir dentro*

*de cinco días que te conseguirán el producto que quieres, porque no tienen un nivel de almacenamiento y distribución (...) ha pasado así. Yo llamo y en dos horas tengo el producto (...) si no hacen un sistema frente a ese tipo de economía no va a tardar en ser una ciudad fantasma [P21, c2]*

Como fue mencionado al inicio, en esta clase también se planteó una visión crítica de la formación que se realiza. Es decir, **aunque no se evalúe bien ni tenga impacto** hay que mostrar que se hace algo. Recordemos que también el P2, en la clase 2 había realizado un planteamiento similar. También fue crítico al respecto [formación] el P19 en la misma clase, los sindicalistas lo fueron respecto al tema en la clase 3 y lo será el P17 en la clase 5. En esta clase lo veremos presente sobre todo en el P3. Ejemplo de extracto sería:

*(...) en [país europeo del contexto nacional] el gasto en formación puede ser a lo mejor en el orden de (...) anuales (...) y cuál es la consecuencia (...) ¿se necesita más formación? (...) Esa es la pregunta final que van a hacer (...) no sirve para nada (...). (...) en nuestras universidades hay cursos de formación permanente para el profesorado que nunca vamos a utilizar, no nos interesa, pero de esa forma se hace un expediente que parece que se hace algo [P 11]*

Ante la situación actual con la formación, se plantea una propuesta de acción por parte del sindicalismo. Ejemplo de extracto sería:

*(...) hemos tenido que salir 250 mil familias a la calle en este país que estaban en todo el sector de la formación (...) se lo vais a entregar a tres multinacionales y cuatro empresas de comunicación (...) ahora vamos a hacer formación real para este país (...) [P 21]*

Se menciona cómo la formación subsidiada por el estado (...) que se hace a los trabajadores no tiene relación con mejorar los déficits en innovación. A continuación, se muestra el extracto escogido que está en consonancia con lo que explicaba el P7 en la clase 3 y la razón por la que el sindicato al que pertenece el P20 concibieron alejarse del tema.

*(...) la otra tarea que tenían que hacer este año [los alumnos] fue analizar un decreto que se publicó en el 2015 sobre cómo se organiza la formación en este país (...) realmente te ayuda a entender por qué (...) no es estratégica. (...) ya el propio decreto, tal como está concebido en su última versión (...) hizo el gobierno para intentar ponerle cotas a la corrupción (...) y a todos esos escándalos que hubo, sobre cómo se gasta el dinero de formación en este país. (...) el dinero de la formación se dedica pues a pagar subsidios, pues para compensar a gente que no tiene trabajo o a gente que hace otras cosas (...) este año, eran como (...) de ahí (...) hay una parte que se dedica a la formación para jóvenes y el peso se dedica este año creo que eran como (...) [2015 – datos 2016] para la formación de los trabajadores (...). (...) ¿cómo se han gastado? (...) qué tipo de formación se había hecho. (...) es muy interesante el análisis (...) te encuentras que la formación se ha dedicado para hacer cursos que tienen que ver fundamentalmente con cosas administrativas. Con alguna cosa (...) de inglés (...) ese dinero que se ha [invertido] a nivel de país en formación realmente no tiene nada que ver con el déficit que han encontrado en el índice de la competitividad global [profesional 3]*

En esta clase también la estructura productiva fue planteada como limitación de la innovación

They didn't know it was impossible so they did it

(...) una ideología caduca es la siguiente: [país del contexto nacional] tiene una población activa de alrededor de treinta millones de personas. ¿Dónde trabajan esas personas? Porque las grandes empresas (...) las pones todas juntas y suman dos millones (...) veintiséis, veintiocho millones de personas salvando a los que pertenezcan a la administración pública y son muchas; ¿trabajan en dónde? en pequeñas y micro empresas (...) cuando se está hablando de innovación de emprendimiento y de todo esto, no se está pensando que son micro empresas (...) un autónomo que tiene una persona trabajando con él (...) no se le llama autónomo, pura ideología, pero qué vende (...) esa es mi visión (...) y (...) no tiene por qué compartirla nadie (...) [P1]

Con una **visión más práctica empresarial de la innovación**, se menciona:

(...) están haciendo una criba de talento increíble (...) después, para estar en los primeros lugares de un ranking (...) tienes que cumplir (...) criterios. Imagínate que uno de ellos es haber sido premio Nobel o haber descubierto algo relevante. (...) cogen el dinero, contratan al premio Nobel que puede estar en otra universidad del mundo, se lo llevan allí, con lo cual ya tienen un criterio (...) además, hay que producir no sé qué artículos en qué nivel de impacto (...) el que vale está y el que no, vuelve a su ciudad, a su tienda de vender cositas de estas de los [personas de un país asiático] o al campo. (...) ese es el sistema (...) que tienen los [país asiático]. (...) es algo gigante lo que están haciendo. (...) para generar talento, innovación y demás (...) no están en Europa, casi ya no están en [país de América] (...) la única forma de afrontar (...) competir con [país asiático] (...) hacer asociaciones de universidades europeas. Por muy buena que sea tu universidad (...) no vas a poder competir con una [país asiático] a no ser que hagas una liga (...) que realmente estén generando innovación (...) algo que aporte valor [P2]

Al igual que en la clase dos, se enfatiza el mito o la innovación no basada en un principio de realidad, la desorganización y la no valoración del talento (que es señalado con énfasis en la clase 5) como obstáculo a la innovación. Se reafirma la idea que la innovación es una norma y valor socialmente deseable que se enuncia aunque no se aplique. En este sentido se apela a la planificación, a la organización y a la coherencia en relación a los recursos para la innovación y su distribución.

(...) a la hora de revisar estos informes (...) parece que un elemento importante para explicar lo que ocurre sería que identificásemos si realmente (...) la página web de esas empresas, los informes se hacen, las memorias, de resultados (...) se definen a sí mismas como empresas que tienen un modelo de negocio basado en la innovación. (...) con lo cual a nivel social (...) es una buena etiqueta (...) hablar de innovación y de creatividad. Pero a nivel empírico no se corresponde con la realidad del tejido empresarial de este país [P3]

(...) aquí (...) nuestro país es el colmo (...) es la dispersión. (...) cada uno trabaja en lo que quiere (...) lo mismo que ocurre en las empresas. (...) si hubiese un objetivo estratégico (...) de producir un determinado (...) de ser buenos en algo (...) pues cuando entran los investigadores (...) diría: muy bien (...) te voy a dar a ti una beca, pero tú (...) vas a trabajar en esto para destacar el tema "x" (...) en ese campo, para hacer alguna aportación importante (...) entonces lo que vas a hacer (...) primero estudiarte e incorporarte al equipo de la universidad de (...) de la (...) o donde sea, que ya hay gente trabajando en eso (...). (...) esta (...) supuesta libertad que aquí tenemos para trabajar en el tema que quieres, pues evidentemente no va a generar productos de valor añadido. (...) por nuestra forma de funcionar (...) incluso aunque produzcas algo bueno, va a ser un elemento aislado (...) perdido, que por la mentalidad que tenemos será difícil que alguien te lo recupere y a partir de ahí siga trabajando [P3]

También se comparte la idea que la innovación no hace parte del modelo empresarial mayoritario en la cultura local. Se toma una "posición Oteguiana", de intelectual crítico ante la realidad del país y que comparte la necesidad de un desarrollo nacional planificado que incluya a distintos actores sociales entre los cuales también se encuentran los sindicatos. La oposición entre innovación basada en el individuo que no tiene miedo al fracaso frente a la innovación basada en

instituciones colectivas eficaces subyace en esta representación – y estructura buena parte de la polémica en torno a la innovación (Oppenheimer, 2014).

Respecto a los **factores favorables a la innovación en los sistemas sociales complejos abiertos**, en esta clase se hace referencia a los organizacionales y a la estructura [P3, 21], a la cultura organizacional y a las negociaciones colectivas [P21], a los valores [P3, 21], a los recursos y a la formación [P3, 11]. También se hace referencia a la incidencia de esta última como recurso en la cultura organizacional y en relación a la prevención [P21]. Se hizo referencia también a las características del rol laboral, así como a la evaluación que contribuye a la innovación. También se hace referencia a los recursos [P3, 21]. Se plantea que, si bien los resultados muestran que las variables de estructura organizacional y de rol tienen una influencia mayor que el liderazgo y los procesos de grupo, en las intervenciones predomina la orientación a renovar el liderazgo y mejorar el grupo [P3, 11]. Los resultados referidos a que las personas perciben más recursos, liderazgo y factores de rol positivos que favorables a la innovación, así como que la relación entre liderazgo positivo y de innovación con la innovación como variable criterio era más paradójicamente más fuerte, se explican por un tema de método [P11]. Algunos ejemplos de extracto se muestran a continuación.

*La (...) hoy en día se ha hecho **una de las organizaciones más impresionantes a nivel administrativo que hay en este país** para tema (...) han ido hace poco a [otro país de Sudamérica] y se ha convertido en un modelo exportable a todos los países. (...) son tipos de organizaciones que en este caso pueden tener un sistema global de atención y que pueden dar un nivel impresionante. En el sistema [del país europeo del contexto] por ejemplo (...) tenemos (...) en atención médica además de otros factores de trasplantes (...) es impresionante cómo funciona con precisión (...). (...) estamos hablando de organizaciones centralizadas, en algunos casos jerarquizadas. (...) un modelo burocrático que sigue siéndolo. Pueden faltar algunos temas importantes (...) la participación (que son cada vez más grandes), que se está mejorando (...) hay unidades para determinadas cosas (...) hay otras unidades que funcionan de maravilla. Por ejemplo, la [ nombra un área] o lo que tiene que ver con las grandes catástrofes de [país europeo del contexto] (...) creo que está muy bien organizado [a1]*

*(...) hay un pequeño grupo de empresas (...) que tienen como modelo de negocio ser innovadoras (...) de ahí (...) el dinero de la formación, se gastan lo que pueden de la [dinero destinado para la formación a nivel del país] (...) lo que les da <sup>(70)</sup> ese fondo del gobierno y después ponen sus propios fondos para lo que se necesita (...) [a1]*

*Sabes que en este país existe una cosa que o mejor es lo privado que lo público eso (...) **lo desmonto** (...). No quiero decir que no haya elementos de innovación en lo privado, pero lo público iría en muchas cosas por delante [P21]*

*(...) en nuestras universidades qué es más fácil que cambie (...) el grupo o (...) el consejo de gobierno (...) **que inviertas** (...) **en formación no significa que hagas innovación** (...) no haces nada. (...) en [país europeo del contexto nacional] gasto en formación puede ser a lo mejor en el orden de (...) millones de euros anuales (...) es*

---

<sup>70</sup> <https://www.fundae.es/Pages/default.aspx>

They didn't know it was impossible so they did it

más fácil (...) intentar cambiar a una persona que (...) cambiar a la organización (...) a lo mejor en el cambio de la estructura necesitamos cambiar la directiva (...) [P11]

(...) no es un resultado que me resulte extraño [resultado liderazgo positivo e innovación] porque en otros ámbitos me ha pasado exactamente lo mismo (...) por ejemplo (...) donde (...) tú mides determinadas características de personalidad y las enmarcas de modo genérico o situacional (...) sale mejor el genérico (...) pero es por un problema de constructo (...) las medidas situacionales parecen mucho más concretas (...) la gente tiende a puntuar (...) digamos hacia el centro (...) es como si (...) en el dominio de liderazgo, tienes muchas más varianza explicada por las medidas generales que por las medidas particulares, si esa medida de liderazgo está asociada a su vez con esta variable dependiente (...) es una cuestión más metodológica que de contenido (...) acota más varianza (...) probablemente hay un segundo elemento que es muchas veces difícil de identificar y de medir que es la diferencia de liderazgo formal e informal (...) en general cuando estamos hablando del liderazgo formal (...) es decir el líder asignado, el jefe de equipo (...) en nuestras universidades el líder teórico son los decanos **¿en quién influye un decano o un director del departamento?** [a1]

En esta clase también se hizo referencia a los factores grupales y a estos en relación con la formación [P3, 21], a la comunicación interna y externa en una línea de diálogo que se retoma de la clase 3 en relación a la mejora de los sindicatos [P21]. Al clima emocional tanto en relación a la empresa cuando se realizan evaluaciones que someten a los empleados a una fuerte presión y al desconsuelo absoluto cuando no se alcanzan las metas [P3] así como el que provocan los fuertes movimientos sociales tanto locales, como nacionales e internacionales [P21]. A continuación, se enseñan algunos extractos.

(...) he leído un artículo hoy que me ha gustado (...) la pobre organización empresarial y económica del mundo donde vivimos (...) un darwinismo impresionante: "el que sobrevive es el mejor" el que va a tener el mejor premio como especie es quien sobrepasa al otro frente a lo que podríamos decir la comodidad organizativa, el mutualismo, etc (...) pondría de ejemplo como funciona nuestro cuerpo (...) ¿cómo un brazo se movería si no tuviera sangre, oxígeno ni toda una serie de factores? (...) eso no se hace de forma individualizada, ni peleándose una mano contra la otra mano en mi cuerpo o mi cabeza (...). Fomentar el individualismo, la creación individual frente a la colectiva, el no dejar la participación de los trabajadores, por ejemplo, la toma de decisiones que tienen que ver con las empresas [P21]

(...) lo que (...) valoras es la satisfacción en los cursos (...) cuando acaba (...) que es lo habitual, eso es un indicador de que la formación no es estratégica (...) es un indicador de que la gente ha quedado contenta y tal. (...) cuando la formación tiene (...) un carácter estratégico, está pensada para conseguir algún objetivo que tiene relación con los (...) de la organización (...) se mide el impacto de esa acción formativa a medio y a largo plazo. (...) en qué medida ha cambiado la forma de trabajar en ese puesto de trabajo o la forma de trabajar en esa persona [P3]

(...) acá estamos pensando cómo hacerlo **¿qué es lo que tenemos que hacer?** (...) nosotros queremos aprender a desaprender en el sindicato también (...) lo que es el sindicalismo antiguo en el sentido de que...no quiere decir que no digamos o hablemos de huelga como un elemento de paralización de la economía (...) esto no tiene los efectos que tenía sobre la sociedad o el consumo en su momento. Igual una huelga de consumo es más potente que toda la huelga que tú quieras intentar reconstruir. Una huelga es llevar el dinero a tu cuarto, de que no entre capital a los bancos. Eso hace mucho más daño en un país de lo que podamos intentar hacer con 50 mil paros de no sé qué. De hecho, cuando hay reflexión de ese tipo (...) se pone toda la gente nerviosa y empieza a dar la publicidad (...) de que la comunicación va a funcionar (...) [P21]

(...) hay muchas razones para castigar a la gente y darle esta evaluación (...) que significa que te hacen polvo porque desde luego tus posibilidades de promoción (...) se van a ver disminuidas si es que hay alguna posibilidad de nuevos puestos o demás (...). (...) es una forma de dinamitar la implicación en la empresa de los trabajadores, su compromiso y desde luego, la posibilidad de crear algo (...) [P3]

En esta clase también se hace referencia a los factores individuales, contextuales y al rol creativo e innovador. En este sentido se menciona lo molestas que pueden ser las personas creativas [P3], este concepto se retomará posteriormente en la clase 5 [P14 y 17]. Las personas creativas pueden ser “(...) un tope (...) a cosas que fluyen por abajo (...) cuestionan el status quo” [P3]. Se retoma el diálogo del P11 cuando hace referencia a que la creatividad y la innovación deberían de enseñarse desde niños. En este apartado se hace referencia a la importancia del juego y al vagabundeo intelectual que señalaba el P2 en la clase 2 [P21]. También se hace referencia al género y a la cultura [P3, 21]

(...) la situación al menos cambio (...) aunque en términos prácticos todavía no (...) tenga ni mejor letra ni mejor sueldo (...) [la] situación cambió porque el año pasado estuvo en la empresa un tipo que va rotando por el mundo que estuvo como un año [en la empresa] y ahora se ha ido [a un país de Oceanía]. (...) un tipo que digamos (...) tiene como libertad de hacer otras cosas y se va moviendo por el mundo. (...) este viene y dijo: bueno, a ver ¿de qué otra forma se pueden hacer aquí las cosas? Y le dio la oportunidad vamos a hacer, vamos a hacer estrategia (...) y votó a un grupo de gente que no eran (...) fundamentales los jefes que llevan 20 años (...) en la empresa (...) que (...) están esperando (...). (...) un tipo como este (...) muy temporalmente, resuelve un poco y le da la oportunidad a esa gente que está completamente tapada (...) hace un grupo (...) de otra gente, de organizar cosas (...) y mete a gente joven. (...) pasó de hacer una cosa absolutamente administrativa (...) a (...) diseñando la estrategia para (...) hacer las cosas en uno de los departamentos de la organización (...) para generar formas innovadoras de hacer (...)

(...) el juego es sagrado, el tiempo de no hacer nada es sagrado (...) para que se piense. (...) estamos haciendo a veces ancianos jóvenes. (...) lleva el cerebro con una carga de conocimiento que los deja tocados. (...) dejar espacio para que la gente pueda (...) y creo que de allí nace la creatividad y la innovación. (...) cuando un niño juega (...) haciendo no se qué y con una cuerda hacían un muñeco (...) no tenías que tener la elaboración en términos de esto (...). Estoy aprendiendo creatividad con mi analfabetismo digital y hago cosas que bueno porque creo que son herramientas que dan una potencia impresionante y hay que tener tiempo para hacerlo. (...) entiendo que hay gente que no se puede parar a hacer esas cosas. (...) el no hacer nada no quiere decir que tu cerebro no funcione, que no estés pensando, que no estés haciendo y que quizás al día siguiente es cuando te sale (...) porque la economía estamos como estamos (...) porque la movilidad al trabajo (...) [a2]

(...) le dije el otro día: fantástico, pero ten en cuenta (...) tu posición (...) es que me lo puedo permitir porque (...) no tengo hijos ni obligaciones económicas que mantener (...). (...) aprendió muchísimo en esos 2 años (...) su estatus formal en la empresa (...) ha cambiado su posición (...) ha dejado el departamento en el que estaba y se ha movido a otro (...) donde hay otro tipo de gente haciendo otras cosas. (...) ya tienes ahí una línea que es muy importante si (...) te quieres mover a otra empresa del mismo sector y demás [P3]

Como en las otras clases, fue recogida también la respuesta de los profesionales de esta clase respecto a si **la inteligencia emocional era necesaria** para la innovación, concretamente si tener competencias, capacidad de entender las emociones de los otros era importante para la innovación y no tenerla un déficit (ver tabla 16, P11). Por otra parte, **se manifestó que la valoración y percepción** de la innovación mostraban el clásico favoritismo endogrupal (mi empresa valora mas y es mas innovadora que las otras). Es decir, reflejaba en gran medida una norma

*They didn't know it was impossible so they did it*

social deseable mas que una realidad y se vincula a la comparación social favorable del yo con otros, mas que a una realidad del sistema social complejo abierto sobre el que se respondía (ver tabla 16). Como fue señalado al inicio de esta clase, una limitación al recoger los datos fue no haber solicitado evidencias sobre la mayor innovación de la organización sobre la que se estaba contestando. También se señaló que las personas pueden haberse “reflejado en la gloria de la organización” si esta era relativamente innovadora [P3]

*(...) desgraciadamente (...) creo que por eso esta distancia (...) entre lo que es la realidad de las empresas y lo que es la valoración de las etiquetas (...) la gente tiene asumido que su empresa: oye, se trabaja bien, se hacen cosas interesantes, se presta un servicio a la sociedad, se producen, se hacen determinados productos, pero mi empresa no es innovadora. (...) yo no trabajo en una empresa que tenga un valor que se distinga en el mercado por sus productos o sus servicios innovadores. (...) ahora es el problema de este país (...) hay un problema muy grande de competitividad porque no hay innovación. [No solamente de este país, es un problema de Europa en este momento] (...) bueno, en general [e3]*

En esta clase se manifiesta que la estructura y cultura empresarial [del país de contexto nacional] es de tipo vertical y normativa es un gran obstáculo para la creatividad e innovación. Se percibe con una óptica más crítica, como un proceso de reconversión conlleva a la diferenciación del profesorado entre una elite investigadora internacionalizada y una masa de profesores mal pagados abocados a la docencia – que reemplazará a los profesores funcionarios estables – y que probablemente a largo plazo facilitará la orientación de la universidad pública a las demandas empresariales. Un discurso crítico similar que surge desde el ámbito público también se podía leer en la clase 2. Las tendencias con respecto a la universidad mencionadas por algunos de los entrevistados parecen afectar también al mundo anglosajón que comparte la tendencia a la precarización del empleo y aumento de las desigualdades del capitalismo actual. El puesto de trabajo académico de tiempo completo (más costoso e inamovible) está siendo reemplazado por plazas de temporales adjuntos. “Al igual que en el resto de las empresas de América, y las universidades son cada vez más corporativas en su estilo de gestión, una fuerza de trabajo “hambrienta” y móvil se considera deseable” (Brooks, 2011). La imposición del modelo industrial en la enseñanza de estudiantes universitarios, ha afectado sobre todo a las universidades estatales por debajo del nivel de élite y en los colegios universitarios que juntos conforman la gran mayoría (alrededor del 70%) de las instituciones estadounidenses de educación superior (Joy, 2009). Un énfasis en el aumento de la producción del centro de estudio y de la carga



de enseñanza se ha combinado con un control del número de docentes y su remuneración. Esto ha llevado a favorecer programas de enseñanza realizados en parte o en gran medida por adjuntos y estudiantes de doctorado, empleados con contratos a corto plazo muchos de los cuales trabajan a tiempo parcial y tienen poca seguridad laboral. Los adjuntos a tiempo parcial eran el 20% de los profesores universitarios en 1970, en la actualidad son el 50%. Junto con los profesores a tiempo completo sin posición estable constituyen el 70% de los académicos en EEUU (Kezar & Sam, 2010). Schuster & Finkelstein (2006) tienen una visión de la universidad de EEUU similar a la planteada en esta clase (P3) sobre el futuro académico español. Este incluiría una mayor estratificación profesional para los académicos, diferencias entre el profesorado estable y no estable; corporativización de la vida académica con los profesores como profesionales supervisados y controlados, con menos énfasis en los valores académicos; "renegociación" del contrato social entre los profesores y la institución, con la disminución de la lealtad mutua y una mayor supervisión administrativa de los asuntos académicos; promoción de académicos "estrellas" respaldados por un vasto proletariado académico; y disminución de la protección de la libertad académica con menos puestos protegidos por la titularidad. Como se puede ver, la representación social sobre el efecto negativo de la modernización, el aumento del énfasis en la productividad y economía, así como la burocratización de la vida académica, que es planteada en esta clase es compartida por destacados intelectuales anglosajones. Sin embargo, estas tendencias se dan con mayor fuerza en el Reino Unido (Head, 2011), de forma media en Alemania y Holanda, mientras que en los países Escandinavos se mantiene un cuerpo académico de profesores estables y con una carrera funcional (Brown, 2011; Filkenstein, 2010; Kweik, 2012). Además estos países (Dinamarca, Finlandia, Suecia) junto con Holanda, Bélgica y Suiza están entre los doce de mayor productividad académica del mundo – que incluye también a EEUU, Canadá, Alemania y Austria (King, 2004).

Respecto a cómo se comparte y distribuye el conocimiento, se plantea una visión polémica público-privado versus colectivo. Es decir, por un lado, se plantea **una visión crítica** respecto a empresas a veces "demasiado sindicalizadas" donde no existe una visión estratégica de la formación y sí mucha inversión pública en ella

*They didn't know it was impossible so they did it*

[P3]. Por otro lado, el representante del sindicato señala que a veces se conjuga poco el verbo compartir: “(...) por ejemplo, cuando se va a (...) la supervivencia de las especies (...) conozco gente en el sindicato que todo lo que tiene lo comparte (...) de forma altruista (...) hay otro que como tú no le pagues, nada (...)” [P21]. La P3 señala como lo hizo en la clase 3 el P7 del sindicato, **a veces la formación dada no tiene nada que ver con las necesidades estratégicas para generar competitividad o para que la empresa sea más innovadora**. Existe un divorcio entre la necesidad y la práctica. Por su parte, del extracto del P11 se puede extraer el reparto de los beneficios de los empleados como un valor al alza. Finalmente se critica el desconocimiento de los planes de actuación y su cuantificación para la mejora de la innovación por parte de los empresarios y tomadores de decisiones y se muestra que es posible hacer formación favorable a la creatividad e innovación individual y grupal desde la universidad [P3]

*(...) cuando estamos trabajando en la universidad tenemos que estar rellenando continuamente documentos que no sirven absolutamente para nada, nos resultan continuamente con nuestros ordenadores, con nuestras clases, con todas las cosas. Cuando tenemos problemas ¿a quién recurrimos? Al compañero de al lado, no (...) ocurre recurrir al que en el organigrama dice que es el técnico de no sé qué y ese compañero te lo resuelve ¿cuánto cuesta eso que te ha resuelto? La verdad es que da igual la cantidad que diga, no tiene valor. ¿dónde está imputado? El sueldo del otro si esto no. (...) en general nosotros vamos por ahí prácticamente gratis. (...) la inmensa mayoría salvando casos muy excepcionales (...) personal (...) cuánto me dan de valor dentro de mi compañía (...) es que no hay, esa es la realidad. [Menciona a alguien] aporta dinero a la universidad, no solamente cobra, sino que aporta vía proyectos, ese ventiún por ciento que tres de tus proyectos, prácticamente paga tu sueldo, ¿cuánto vale? Nada, entonces ¿por qué no se hace, ¿cuáles son las razones? (...) no se sabe mucho sobre eso y (...) es mucho más fácil hacer esto [P11]*

*(...) muchas universidades (...) contratan a consultoras, hacen un plan estratégico muy bonito, en un libro muy bonito (...) mucho caché (...) el rector (...) lo presenta al consejo de gobierno (...) no se lo lee nadie, lo ponen en el estante y se acabó hasta que pasen 4 años (...). (...) estoy harta de oír (...) esa crítica sistemática (...) a la universidad (...) de la que parte es responsable (...) porque le falta esa mentalidad comercial, no hace promoción y no explica suficientemente bien a la sociedad qué es lo que hace (...). (...) se ha generado una cierta imagen de que (...) es (...) una gangrena que cuesta muchos millones y que no se sabe muy bien qué produce. (...) han empezado a poner en valor su actividad. (...) estuve el otro día en la presentación de un estudio (...) hablaban de la repercusión económica que tienen algunas actividades de las universidades. (...) puestos de trabajo que generan (...) movimiento de gente, ocupación de hostelería, comedores, empresas de comida que manejan (...) muy básico fue. (...) calculaban en términos de ratio (...) lo que invertía la comunidad de [región del país europeo del contexto nacional] (...) en sus universidades y lo que devolvían [las universidades de esa zona] en puestos de trabajo, en actividad económica, empresarial y tal (...) doblaba la tasa. (...) genera mucha actividad económica y social y no está cuantificada. (...) ya están aprendiendo (...) [P3]*

*(...) que me digan esas empresas que dicen que formamos (...) qué es lo que necesitan. (...) voy a formar ese tipo de profesionales en cuatro años. Pero no puede ser un discurso vacío, de que no me formas lo que necesito. Porque no sabes lo que necesitas (...) tenemos un sistema empresarial que no tiene sus objetivos ni sus modelos de negocio (...) personales sí, pero los (...) institucionales (...) a nivel de empresa no están definidos. (...) cuando los empresarios dicen esas cosas vuelven a utilizar etiquetas (...) se han aprendido cuatro. Una de ellas, que la gente trabaje en equipo, que la gente sea proactiva (...) tú ves después (...) los estudiantes a lo mejor no dominan cosas concretas y demás, pero (...) tienen una capacidad de adaptación muy importante si llegan a un*

*contexto que realmente les da oportunidades. (...) inglés (...) no perfectamente (...) pero todos los estudiantes ya tienen un nivel (...) que con un poquito (...) ya hablan (...) trabajo en equipo también son capaces (...) me he quedado sorprendida (...) los estudiantes (...) han hecho trabajos (...) mucho más decentes que (...) algunos profesionales (...)* [P3]

En esta clase también existe acuerdo en que **es posible reforzar los factores favorables a la creatividad e innovación en las organizaciones**, aunque teniendo en cuenta ciertas indicaciones.

*(...) todas esas variables tienen esos efectos positivos (...) el problema es que cuando las pones juntas hay interacciones entre ellas y las interacciones no necesariamente son positivas (...) pueden ser negativas, es una visión sistémica y complementaria (...) efectos positivos de una, neutralizan efectos y además (...) que incrementar por ejemplo la complejidad de las tareas, los puedes hacer en algunos ámbitos en otros no. (...) es positivo (...) pero para este ámbito en concreto. Por ejemplo, la investigación científica, pero imagínate ahora la contabilidad, no la vamos a hacer más creativa, porque si ya vas a ver lo que pasa (...)*

Primero, como fue señalado existen factores favorables a la creatividad e innovación en las organizaciones que pueden ser incrementados. Segundo, todas las organizaciones ni son iguales ni tienen las mismas necesidades. Tercero, buscar incrementar simultáneamente las variables favorables a la creatividad e innovación podría producir el efecto contrario. Es decir, neutralizarse entre ellas o producir un efecto negativo. En concreto, una de las propuestas surgidas en esta clase es formar a los directivos en la valoración del capital humano, incluido su valor económico.

Dado que el **refuerzo de los factores favorables a la innovación**, no se podría hacer ni a la ligera, ni fácilmente en todos los ámbitos, se sugiere (cuando vaya a realizarse) focalizarse en pequeños grupos más motivados y empezar por aspectos concretos fácilmente modificables. De esta manera podría generarse **un efecto cascada que facilite generalizar el cambio**

*(...) tengo una visión Lewiniana de la intervención y creo que **hay que intervenir en grupos pequeños, no se pueden hacer intervenciones generalizadas en las organizaciones**, esta es la primera (...) y segundo, **intervenir en variables aparentemente relevantes y muy fáciles de modificar** (...) es decir, es **mejor enseñarle a un niño a que tenga simplemente la puerta de su armario cerrada a que tenga la habitación ordenada** (...) porque una vez que se habitúa a una se puede habituar al resto, si lo haces en todas no, entonces yo elegiría para empezar pequeños grupos, inicialmente comprometidos, porque tienen motivación, etc., y aspectos o tareas fáciles de modificar (...) esto dónde nos lleva, que a su vez hay una dependencia situacional, porque en un sitio sería incrementar la responsabilidad de los miembros, en otro puede ser incrementar la cohesión, en otro puede ser el clima, pero la idea **es identificar** mira: Aquel es el sector más fácil, empezamos por ahí y si haces eso se disparan los otros [P11]*

En el tercer bloque se dialoga con los expertos sobre **creatividad, innovación y emprendimiento**. Por un lado, se plantea que el discurso del emprendimiento es una forma de reforzar el trabajo autónomo sin apoyo institucional ni inserción

*They didn't know it was impossible so they did it*

organizacional. Por otro se le critica porque, aunque se da cierta financiación y apoyo institucional, no se apoya en bases reales. Se da apoyo financiero y acompaña a proyectos [caso Sudamérica] aunque sin controlar su factibilidad. En esta clase se define el concepto de **emprendimiento, emprendedor** y se diferencia entre **inventor y emprendedor**. En este bloque también se hace referencia al emprendimiento interno en el ámbito de las universidades públicas. Se cuestiona como una ideología de élite la mención de que Europa solicita nuevos empresarios, y que demanda a educación involucrarse en la creación de emprendedores. Uno de los profesionales señala que entre cultura y valores existe un discurso y una realidad [P3]

*(...) evidentemente es lo que no ocurre en [país asiático] por eso (...) está progresando de esta manera porque **allí no hay una consideración de lo que piensan los ciudadanos; el que decide dónde va el país, dónde van las empresas y dónde van las universidades, es el gobierno** [del país asiático]. Cosa que no ocurre en el resto del mundo y por supuesto menos en Europa y menos en [país europeo del contexto nacional]. (...) ¿(...) qué ocurre? (...) se ponen discursos (...) allí (...) está muy claro. (...) veo una completa alineación entre (...) hay una cabeza que piensa (...) vamos a llamar el gobierno [del país asiático] y ahí es el que dice (...): esta universidad la vamos a convertir en la mejor, va a pasar en ranking a estar entre las 25 mejores y lo consiguen, además en pocos años. Y la gente, da igual lo que piense la gente (...) tiene que hacer lo que dice el gobierno [del país asiático]. (...) en Europa (...) el discurso; un poquito (...) a la realidad, hay mucha distancia*

Tabla 18

Ejemplos de extractos de la clase 4: bloque 3

Nº	Concepto	PR	Extracto
(3) (a3) (b3) (c3)	<b>Innovación y emprendimiento</b> Innovación social Espíritu emprendedor Mayor y menor facilidad sectorial innovar	3	[Se necesitan más empresarios...] (...) <u>me conozco el discurso muy bien</u> (...) <u>quieren los empresarios dirigir Europa, que sean universidades</u> (...) <u>ese discurso no es el de esta universidad.</u> (...) <u>no me sumaría</u> (...) (...) <u>evidentemente tiene que haber una cierta concordancia entre lo que sabe la gente y lo que necesita la sociedad</u> (...) <u>se puede aceptar más, pero</u> (...) <u>una alineación entre lo que forma la universidad y lo que necesita la empresa</u> (...) <u>no vas a encontrar.</u> Al día de hoy <u>en la universidad pública, no existe esa idea</u> (...). (...) <u>después tú te pones a sumar convocatorias, proyectos</u> (...) <u>creo que en las universidades se está creando cultura</u> (...) <u>por ejemplo en la mía hay un organismo</u> (...) <u>lleva muchos años y tiene</u> (...) <u>ya mucha trayectoria.</u> <u>Es el centro de emprendedores</u> (...) <u>muchos estudiantes van para poner proyectos de innovación, de emprendimientos en marcha</u> (...) [3, b3] (...) <u>primero tendríamos que definir qué entendemos por innovación social</u> (...) <u>porque parece</u> (...) <u>es como si fuese algo positivo</u> (...) <u>en la sociedad vemos que están apareciendo</u> (...) <u>aparecen algunas conductas o algunos fenómenos que no son positivos</u> (...) <u>son nuevos</u> (...) <u>y dice</u> (...) <u>pues es innovación social porque nunca se había hecho</u> (...) <u>coger a gente</u> (...) <u>que vienen de países que necesitan ayuda, los encierras en campos</u> (...) <u>no son campos de concentración porque esa es otra etiqueta que socialmente no se admite</u> (...) <u>lo pagas</u> (...) <u>le pagas para que no deje pasar a la gente</u> (...) <u>eso es una innovación social, eso no ocurría antes</u> [y da varios ejemplos más de distintas áreas] (...) <u>ni de los comités que se deben ocupar de seleccionar las propuestas innovadoras</u> (...) <u>no te digo nada del ciudadano de a pie a qué le suena esto del 2020.</u> (...) <u>de gente que debería estar informada</u> (...) <u>entre los profesores universitarios</u> (...) <u>cuántos se han leído el documento 2020 para hacer su trabajo</u> (...) <u>si todo puede producir innovación social</u> (...) [el profesional señala que, si el propio concepto de innovación es complejo, a qué nos referimos con innovación social, además de que tiene que ver con la innovación y con la sociedad] (...) (...) <u>la innovación social, a mí me parece que es una</u> (...) <u>muy aplicada, el que por hacer el mismo trabajo te paguen la mitad.</u> <u>Y eso puede estar asociado a determinados espíritus empresariales.</u> (...) <u>volviendo de lo que dicen en Europa</u> (...) <u>ayer vino el presidente del gobierno con el recado de que hay que subir el IVA y pagar menos a la gente y volver a mirar los salarios.</u> Dice (...) <u>que es innovación social</u> (...) [a3] (...) <u>las universidades no quieren hacer parados ni inútiles</u> (...) <u>hay una alineación entre lo que tú formes solamente a gente para que trabaje en las empresas</u> (...) <u>es otra cosa.</u> (...) <u>para que las universidades se pudiesen crear esto, tendría que haber un sistema empresarial</u> [del país europeo del contexto nacional] <u>que tuviese una idea clara de hacia dónde va.</u> <u>Y eso no existe.</u> <u>Existen los cuatro señores que</u> (...) <u>transmiten</u> (...) <u>que</u> (...) <u>tienen sus intereses</u> (...) <u>pero no representan tampoco al país</u> (...). (...) <u>no sería un problema del sindicato</u> (...) <u>donde otros agentes sociales</u> (...) <u>no hay una idea de país; no se sabe dónde vamos como país</u> (...) [b3] (...) <u>tu empresa pertenece a un ámbito que tiene que ver con la biotecnología, a veces con el desarrollo de software</u> (...) <u>son casos que sí se me ocurre donde hay posibilidades.</u> <u>Con el ámbito de la medicina, ahí de los laboratorios.</u> <u>Ahí la gente sí que va a tener más percepción de que se puede innovar que si trabajas en el ámbito del sector servicio</u> [c3]
11			(...) <u>en general del concepto de emprendimiento</u> (...) <u>no tiene ningún sentido</u> (...) <u>como tal ha existido desde que el hombre es hombre</u> (...) <u>desde que</u> (...) <u>montaba su tiendita</u> (...) <u>trataba de vender un producto o eliminar a un intermediario para vender aquello que producía ya estaba emprendiendo algo, iniciando algo</u> (...) <u>en el concepto</u> (...) <u>público que se está utilizando ahora, todo trabajador autónomo y hay doce o catorce millones de trabajadores autónomos, son emprendedores</u> (...) <u>¿cuántos son fontaneros</u> (...) <u>electricistas, (...) taxistas, (...) tenderos? todos son emprendedores</u> (...) [3] (...) <u>ese concepto de emprendimiento es una tomadura de pelo, literal, es un fraude a la sociedad, se trata de que las personas se busquen sus garbanzos y que sean responsables de</u> (...) <u>entonces, yo acabo mi carrera, como no encuentro</u>

trabajo en una empresa monto una fotocopiadora, soy un emprendedor (...) lo que soy "es un esclavo", no hay otra cosa [3, b3] ¿Qué es un emprendedor? (...) en vez de llamarle empleado autónomo (...) le llamas emprendedor que queda maravillosamente y (...) no le llamas empresario que es una palabra con connotaciones en algunos ámbitos menos positivas (...) no lo veo (...) a lo externo (...). (...) internamente en las organizaciones (...) como tal concepto económico es nuevamente un fraude (...) la empresa (...) querrá que los beneficios del producto de la innovación reviertan en ella, (...) las grandes empresas, nuestras propias universidades, tienen (...) todos los recursos legales a su disposición (...) los métodos, las ideas, que nosotros creamos y que podrían considerarse innovación realmente son propiedad de ellos, entonces las patentes que salen de la universidad, por ejemplo, no son única y exclusivamente de los inventores, son de la universidad y por tanto no se pueden vender libremente, etc. (...). (...) la diferencia conceptual básica reside en que el supuesto emprendedor inicia un negocio (...) es necesario (...) que además de la idea exista una financiación económica y (...) el emprendedor (...) no tiene y tiene que recurrir a ella ¿quién se la proporciona? No existe, con lo cual esto no es Silicon Valley donde si existe, me estoy centrando en el caso [país europeo del contexto nacional] donde hay riesgo (...) aquí el riesgo es al cien por cien de la persona que tiene la idea (...). (...) cultura emprendedora (...) hay cuando (...) tienes una idea (...) otra persona apuesta por esa idea y la apoya económicamente (...) asume los riesgos (...) que tiene, evidentemente los beneficios, pero también los riesgos, vete tú a un banco (...): mire tengo una idea estupenda que seguro que funciona a ver cuanta pasta te da y te dirá ¿tienes propiedades, tienes quien te avale? No vale, pues entonces cuando tengas todo eso, vuelve [3, b3]. (...) ¿Cuántos {ex} empleados de una empresa han creado a su vez una empresa, favorecida mediante capital y sistema por su propia empresa, y le ha dejado que haga? (...) no digo que no exista casos concretos, pero para poder decir, existe esta cultura, existe este movimiento (...) cosa diferente del caso de las universidades y no estoy a favor de ello (...) lo que estamos hablando de las clásicas spin-off (...) muchas de ellas han sido un fracaso total (...). (...) una empresa tiene necesariamente como finalidad lucrarse y dar rendimientos al capital (...) las personas de las universidades, no estamos cualificados para gestionar una empresa (...) hacen falta sistemas de gestión que no tenemos. (...) tengo [una] idea, soy un buen químico (...) físico (...) eso no me convierte en un empresario (...) que pueda tener contactos, que tenga que y las universidades no las tenemos [b3] (...) el sesenta por ciento de los empleados de los empleos están en el sector servicios, esto es muy amplio, por tanto la gran bolsa de innovación tiene que venir por ahí (...) es una predicción económica (...) la economía explica muy bien el pasado [c3] (...) necesita nuevos empresarios, eso es un discurso de un colectivo determinado (...) esos documentos emanan de (...) cuatro gobiernos que a su vez comparten una misma ideología que no es la mía (...) Europa dice también (...) que no va a haber dinero para las pensiones porque de ese modo la gente empezará a preocuparse (...) pensiones privadas, la lucha de las pensiones se ha agotado, mentira (...) las pensiones están ligadas a los presupuestos (...) cuando no haya dinero habrá que tomar una partida de los presupuestos, etc. (...) pura ideología (...) que a lo mejor cala y sirve a su vez para desplazar recursos de los presupuestos de los estados en esta dirección (...) recursos que finalmente van a ir a parar a las mismas compañías. (...) y en [país del contexto nacional] en el 95% [hace referencia al porcentaje de empresas que fracasan, en 2009 era el 80% en Estados Unidos] [3]

18 (...) dentro de una discusión sobre educación emprendedora (...) en el marco de la universidad (...) dividimos dos grupos, uno de estudiantes que les apetecía tener su propio negocio, pero todavía seguían como estudiantes, es una intención de emprender. Y otros que (...) habían empezado su propio negocio, su empresa. Y ahí intentamos evaluar las diferencias. Y había alguna motivación que llamamos una relación con el mundo ¿qué hacía a un emprendedor, ¿qué [llevaba] a un estudiante querer emprender? ¿Qué le motiva? (...) por ejemplo (...) un motivo social, una relación con el mundo, de solidaridad (...) queremos mejorar la sociedad, queremos contribuir para (...) de la gente. (...) quiero empezar un negocio por la humanidad e intereses colectivos. (...) quiero desarrollar mis competencias emprendedoras mucho más que para mí mismo, probar (...) su capacidad de emprender, sus rasgos personales, su capacidad de desarrollarse y mostrarse como una persona muy capacitada y muy cualificada. (...) veo así, tengo que abrir caminos, manejar los riesgos, manejar la oportunidad, saber identificar (...) para mí interés personal (...) no es por motivos sociales. (...) hay un discurso de emprendimiento. (...) es una alternativa porque los trabajos (...) son así, no hay plazas para todos (...) tenemos que estar en una búsqueda permanente en nuestro lugar en el mercado de trabajo (...) tenemos que mantenernos [como personas que pueden ser] empleables (...) [3, a3, b3]

- 
- 19 (...) cuando uno mira los programas de desarrollo de los emprendedores (...) en las personas ciertas acciones (...) que les lleva a transformarse (...) en empresarios (...) siempre requieren fondos (...) el programa lo que hace es darle un dinero y acompañarlos (...) se supone que el acompañamiento es a veces técnico (...) a veces más orientado a la persona y esto debiera producir como resultado que (...) más personas que se orienten a buscar nichos de mercado que están abiertos. (...) muchos de estos programas (...) muy a nivel de relato a dónde ha llegado la gente (...) se enfatizan en los emprendimientos que han tenido mejor resultado y la gente montó su empresa [da un ejemplo de un pueblo minero en el que al cerrarse la mina se crearon 80 peluquerías y salones de belleza donde no se necesitaban más de 4, no se produjo finalmente nada]. (...) el resultado es que (...) tenemos personas que creyeron que podían salir bien de esta situación y salen peor que antes (...) una frustración y decepción más o menos importantes (...) programas que no tienen un diseño que sea aplicable a la situación particular en la que se está trabajando [3, b3, c3]
- 21 (...) parece una tontería, pero 40 años de dictadura (...) el emprendimiento (...) social e individualmente (...) el que tenía la capacidad de emprender era porque era rico de cuna (...) una anarquía total en términos económicos, los estados autoritarios lo que hacen es (...) provee todo lo que eran las grandes fábricas (...) aquí se desarrolló (...) importante (...) los aprendices. Las grandes empresas nacionalizadas te muestran entonces la energía nacionalizada, la industria petrolífera (...). Pero es que ese fenómeno está en parte unido a una cultura religiosa [nombra una cristiana] o donde la propiedad y una serie de cosas (...) porque existe (...) en el intercambio y el consumo (...) es en parte el emprendimiento [3] [Innovación social] (...) creo que debe estar metida desde la cultura de la educación primaria, igual que la cultura del riesgo (...) tampoco nos la enseñan. Tiene mucho que ver con el emprendimiento (...) un tema social que tienes que tener metido en el conocimiento cultural (...) y van unidos. Pero no se han aprendido en la escuela. (...) no creo que el emprendimiento es lo que están dando las grandes escuelas de negocio (...) el sistema de que el mejor es el que va a llegar y va a estar por el otro si este último se unde (...). (...) los beneficios empresariales (...) no esté llegando como un beneficio social a los bolsillos de los trabajadores y el tiempo de trabajo [país europeo del contexto nacional] es uno (...) de los que más dedica tiempo a trabajar (...) ya no pueden estar bajando los salarios por debajo de lo que está siendo la previsión social y (...) límites a donde quieren llegar en un momento determinado (...) fruto de lo que ha sido la regulación del sistema que han sido las reformas laborales (...) [Se hace referencia a las distintas organizaciones: empresas, fábricas que han ido cerrando y desapareciendo en distintos sitios del país europeo del contexto, sobre todo las que no pertenecían a grandes ciudades. [3, a3, b3] (...) creo que ahora mismo donde está toda la innovación es en el mundo de la comunicación. (...) creo que el arte también está entre las nuevas empresas de comunicación. (...) la comunicación (...) es un mundo más grande, creo que ahí es donde está el fenómeno de la innovación, lo complejo es administrarlo, crear cosas nuevas por ejemplo el aparatito que traduce directamente. Se están consiguiendo unos niveles de eficacia impresionante. El problema lo vamos a tener cuando necesitemos (...) un robot trabajando para otro. Otra cosa es que creen arte. (...) es la parte de subjetividad (...) lo que es arte para ti para mí no lo es. [c3]
-

Respecto a la **innovación social y el espíritu emprendedor** se plantea la dificultad para delimitar conceptualmente innovación social y emprendimiento. También se señala que la innovación social y su relación con el emprendimiento es cuestionable y que la primera no siempre es positiva [P3]. Seguidamente se señalan los sectores que los profesionales de esta clase consideran con mayor o menor facilidad para innovar (tabla 18)

*(...) si algo tan "simple" se hiciese (...) por supuesto que se podrían aprovechar las oportunidades. No hay nada que sea tan (...) para un país como dejarte manejar por los vientos que vienen de acá para allá, que es lo que hacen nuestros políticos. Vienen de Europa diciendo ¿qué dicen? A la gente les suena a tonterías (...) detrás de eso no hay un plan de acción con sus presupuestos y sus cosas concretas de hacer. Que dice Europa que tenemos que hacer (...) el ciudadano de a pie no ve esa coherencia, no entiende que el discurso de Europa sea el discurso del país (...) tú no ves indicadores reales de que ese sea el discurso propio [P3]*

Respecto al cuarto bloque de la clase 4, se plantea la **incertidumbre** como oportunidad de cambio que ocurre en condiciones de recursos y apoyo organizacional. El lineamiento u hoja de ruta podría servir a nivel individual, grupal, meso o macro social [P3]

*(...) otra cosa (...) podría generar beneficios si dices: **no sabemos para dónde va, pero (...) vamos a intentar**. (...) si tú tienes un modelo de negocio (...) haces formación estratégica (...) tienes las cosas claras (...) generas tu plan de acción (...) una ruta de actuación, que esto sirve para las empresas y para la vida (...) puedo ver hacia dónde voy (...) y me permite controlar en cada momento qué desviaciones tengo (...) como persona, como empresa y como país (...) no hay un plan de país, no sabemos dónde vamos (...) si lo hubiese, lo debiéramos conocer cada uno de las [personas del país Europeo de contexto nacional]. (...) en cada uno de esos ámbitos. **Aumentar la colaboración entre empresas y universidad; para ello voy a hacer A, B y C** [4]*

Retomando el bloque anterior, se plantea que el cambio organizacional es posible trabajando en pequeños grupos. Requeriría a su vez la difusión de la innovación. Existe acuerdo en que las organizaciones pueden contribuir al cambio y a la mejora del ámbito en que están insertas y de la sociedad. Al respecto, se da un ejemplo de **imagen social vinculada a mejora social** contraponiéndola a la de una de las empresas más importante en la actualidad, que carecería de dicho impacto social positivo.



Tabla 19

Ejemplos de extractos de la clase 4: bloque 4

Nº	Concepto	PR	Extracto
(4)	<b>Cambios e incertidumbre</b>	1c <sup>71</sup>	Se señala que la investigación con equipos fue realizada durante mucho tiempo <sup>72</sup> y lograron diferenciar roles diferentes y complementarios así como en base en esto un lenguaje que permitía la coordinación exitosa de trabajo en equipo <sup>73</sup> , basada en datos científicos <sup>74</sup> . [Los investigadores solicitaron autorización a Meredith Belbin para adaptar la forma en como era evaluado el trabajo en equipo (actualmente se utilizan medidas ipsativas] para poder ser utilizado en investigación. La dificultad de evaluar con dichas medidas estriba en que se reduce la variabilidad de las respuestas, elimina ítems y la fiabilidad de las escalas es mucho menor. Esto podría solucionarse aplicando todos los ítems de forma independiente utilizando una escala que permita una variabilidad importante como p.e., Likert. Inclusive ante esta explicación el profesional respondió que no era posible dicha adaptación, dado que tanto la metodología actual como la forma de evaluar era producto de un trabajo de muchos años de investigación práctica con muchísimos equipos de múltiples compañías. De tal forma se llegó a la conclusión que la forma en que la metodología se usa y aplica en la actualidad a través de su empresa es la adecuada para el objetivo que fue creado].
(a4)	Medida afectan FINO	2c	Es señalado que desde el equipo Belbin se ha trabajado con diferentes tipos de muestras de equipos, inclusive la militar [De hecho, la metodología aparentemente es un éxito en muchos países, aunque su uso en investigación no] <sup>75</sup> ver p.e., Aritzeta, Swailes & Senior (2007); van Dierendonck & Groen (2010); Smith, Polglase & Parry (2012); Pöysä-Tarhonen, Elen, Tarhonen. (2016)
(b4)	Beneficio cambio y la incertidumbre	2	(...) <i>si, estoy de acuerdo (...)</i> <u>la conexión de la institución educativa (...)</u> <u>con el entorno (...)</u> <u>creo que es muy importante (...)</u> <b> puede ser que un estudio ordenado y sistemático pueda encontrar y evaluar problemas, pero no necesariamente encontrar soluciones (...)</b> <u>hay una parte del espíritu (...)</u> <u>de investigación (...)</u> <u>es (...)</u> <u>esto es lo que hay y punto (...)</u> <u>puede ser que las expectativas (...)</u> <u>sobre lo que se puede hacer con la empresa (...)</u> <u>es divergente a la empresa, igual quiere ganarse a medio, corto plazo y la universidad quiere algo a mucho más largo plazo de investigación (...)</u> <u>ocurre generalmente (...)</u> <u>una tensión entre aquellos que quieren algo rápido que de una imagen positiva y que sea superficial, con la idea de (...)</u> <u>una cosa más ordenada, más sistemática, más largo plazo, es la tensión permanente (...)</u> <u>hay que hacer (...)</u> <u>se ha hecho esto y se ha hecho bien (...)</u> <u>tiene efecto (...)</u> <u>hace mucho tiempo (...)</u> <u>20 años (...)</u> <u>estábamos haciendo educación sanitaria para el SIDA (...)</u> <u>hacemos un grupo control y (...)</u> <u>un antes-después (...)</u> <u>entonces (...)</u> <u>el médico y pregunta ¿con eso va a demostrar que el programa no cambia? (...)</u> <u>entonces no lo hacemos dijo (...)</u> <u>solo el antes-después, pero sin grupo control (...)</u> <u>¿cuál es la mentalidad? (...)</u> <u>y eso es la administración [señala varios países europeos] y otros colegas de fuera también (...)</u> <u>uno se guía con una tentativa de encontrar una cierta (...)</u> <b>realidad concreta y describirla y otros dicen bueno (...)</b> <u>siempre y cuando (...)</u> <u>sirva a mis intereses.</u> [Pone otro ejemplo vinculado con un proyecto de violencia en el fútbol] (...) el ministro – presidente le dijo claramente (...) voy a recibirles el estudio háganlo lo mejor que puedan, si cuadra con la política que quiero impulsar lo usaré y si no va al cajón (...) <b>la tensión (...)</b> <u>con la institución (...)</u> (4)

<sup>71</sup> <https://www.belbin.es/meredith-belbin/>

<sup>72</sup> <https://www.belbin.es/origen-la-metodologia-belbin/>

<sup>73</sup> <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7810/aleo9-paper34.pdf>

<sup>74</sup> <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>

<sup>75</sup> <http://www.belbin.com/resources/blogs/belbin-and-culture/>

---

[¿Cómo se llega a la sociedad a través de las organizaciones?] (...) **en el caso de las instituciones educativas tienen una audiencia natural que no solo los alumnos y los profesores (...) y los padres (...) se ha llegado de forma fundamentalmente secundaria a través de las ONG'S, de asociaciones y de gente que trabaja en instituciones de ayuntamientos y de los municipios.** (...) **mi intuición es que si logran generar un equipo de trabajo con todas las maravillosas características que definen (...) si la organización logra hacer eso, seguro que funciona relativamente bien, porque la mera generación del equipo puede ayudar (...) creo que es muy importante tener un objetivo concreto y un tiempo de funcionamiento (...) creo que un equipo de innovación permanente produce un poco de contradicción en los términos(...)** [4, b4, c4, d4]

- 3 (...) **creo (...) los momentos de incertidumbre se pueden aprovechar ¿cómo? estudiando muy bien el contexto, definiendo muy bien tu posición, definiendo bien qué es lo que tú tienes a nivel (...) de talento, con quién cuentas, con quién deberías contar para conseguir determinados objetivos y haciendo un plan de acción (...)** **la incertidumbre sola no genera innovación (...).** **La incertidumbre con unas buenas condiciones de trabajo, con unos objetivos bien definidos, con un modelo de negocio basado en la innovación, a lo mejor te puede ofrecer oportunidades (...)** **por sí misma genera agotamiento mental [a4, - / + b4]** (...) **hicimos un grupo de trabajo** que era unas cosas así, **innovadora con representantes de las empresas del entorno de la comunidad** de la [universidad]. **Con los ayuntamientos** de (...), de (...), de (...), **hicimos una asociación.** (...) **es un proyecto** que (...) **lideré junto con otros compañeros del equipo** (...) y es una asociación que sigue. (...) **intentar (...) una línea de trabajo que la fundación** de la [universidad] (...) **sigue trabajando en ella y otra gente** (...). (...) **poner en marcha proyectos** (...) **que sigue liderando otra gente.** (...) **y se produjo una cosa muy bonita** (...). (...) **nos reuníamos con los (...) representantes de las asociaciones de empresarios de estados, de esos pueblos.** (...) **ellos dentro de las empresas que formaban parte de sus asociaciones tenían que identificar problemas [que además eran (...) de innovación] (...)** **que tuviesen las empresas** (...) y después (...) ir a la universidad y **buscar grupos de investigación que pudiesen responder a esos problemas** (...). **Recuerdo un señor que tenía un problema** (...) era de una asociación empresarial (...) **placas solares.** (...) **periódicamente la fundación de la universidad** (...) pero (...) **pasa lo mismo en la [otra universidad] (...)** **un registro, además tienen una herramienta informatizada para ello.** Se llama **de grupos de investigación** (...) **tienes que decir (...) qué se hace en tu grupo de investigación que pudiese servir para resolver alguno de los problemas que a su vez plantean las empresas.** (...) **el empresario en concreto quería una solución a su problema a precio gratis.** (...) **¿Tú cómo colocas a un grupo de investigación de la universidad (...) que es un grupo puntero a que trabaje para una empresa a coste cero?** (...) **porque además (...) los profesores que están ahí tienen que tener publicaciones, tienen que tener trabajos, tienen que dar clases y demás [a4, c4, d4]** (...) **claro que pueden contribuir** [las organizaciones] (...) **tiene que definirse** (...) **objetivos** (...) **hacia dónde se va** (...) y **en qué medida se puede participar** (...) de esa trayectoria (...) y de esos objetivos (...) de la visión (...). (...) **cuando se participa de la visión entonces las organizaciones pueden adecuar su misión** (...). (...) **aplica a las empresas, a las universidades** (...) **a todo el mundo.** (...) **si consigues que esa visión sea compartida** (...) **cada uno puede ajustar su misión particular en esa línea** (...) **iniciativas** (...) **creo que sí se están haciendo.** (...) **requiere la participación de empresas y universidades** (...). (...) **los empresarios no son tontos y tienen también muy localizado cuando quieren resolver ciertos problemas** (...) **acuden a los grupos de investigación para que se los resuelvan** (...) [da varios ejemplos de colaboración universidad – empresa a lo largo del territorio del país europeo del contexto nacional] (...) **hay un discurso público no oficial** (...) **demagógico, de una falta de colaboración** (...) **hay que cuantificar** (...). (...) **no es la forma de funcionar de nuestro país, pero (...) se están haciendo cosas y hay que hacer más y (...) está la idea [d4]**

- 
- 11 (...) **¿Se puede dar el cambio organizacional? ¿(...) necesariamente tiene que ir asociado a la innovación, en qué grado? (...) en términos lewinianos (...) claro que es posible y hasta donde yo sé en términos prácticos (...). (...) la mejor forma de intervenir sigue siendo Lewin** (...) grupos pequeños, comprometidos con el cambio, que sirvan a su vez de modelo para que haya implementación [4, a4, b4, c4]. (...) estoy de acuerdo con las definiciones (...) la primera incluye a la segunda, no son excluyentes (...) no todo equipo de trabajo es un equipo innovador, pero **todo equipo innovador es necesariamente un equipo de trabajo.** (...) estoy de acuerdo también en (...) que el liderazgo es más importante en el equipo de trabajo, los miembros pueden suplir una falta de liderazgo o un liderazgo incapaz (...) **en el caso de un equipo innovador** (...). (...) sobre los equipos innovadores y porque es necesario liderarlos (...) con algo que (...) se estudiaba porque estaba de moda y era la teoría de Steiner de productividad grupal (...). La gran idea de Steiner era que las tareas de grupo son diferentes y los resultados, la productividad, aparte de [las características de] los miembros del grupo<sup>76</sup>. (...) depende de las características de la tarea, no es lo mismo (...) una tarea conjuntiva que en este caso si estamos hablando de innovación [tú tienes cinco tipos “torpes” y uno que no lo es, vamos a decirle “inteligente” por utilizar la palabra que dice ahí, la innovación depende del inteligente no de los torpes, si no está el inteligente es una tarea disyuntiva] (...) [Los equipos de trabajo pueden contribuir al cambio organizacional] (...) y **los equipos innovadores más** (...) se tiene que dar necesariamente otro elemento (...) llamémosle (...) difusión, no comunicación (...) si no hay conocimiento de los resultados, no hay nada. Tú imagínate que eres muy innovadora en la universidad, **si lo que tú haces no sale del círculo de tu grupo de investigación es todo nulo**, a quien le va a afectar, a nadie y no es que no exista, pero es nulo [c4] (...) claro que puede [la organización contribuir al desarrollo de la sociedad en que está inserta] **otra cosa es cómo y cuándo** (...) **cuantificarlo.** (...) cada organización está presente en un ámbito específico de la sociedad (...). (...) entendiendo cambio social como una modificación de la situación actual a una más positiva (...) el hecho de que las personas tengan mejores conocimientos, más formación, estén más sensibilizadas a valores más sociales, más humanos, etc. (...) **la universidad puede hacerlo por aquí. ¿Un banco puede ayudar? Estábamos hablando** (...) de la pasta, si (...) comparten riesgos con el emprendedor (...) están ayudando con el cambio social se crearán muchas más empresas, (...) muchos más puestos de trabajo (...). **Si estamos hablando de un hotel, de una cadena hotelera** (...) si se instala en sitios correctos, si hace unas calles preciosas evidentemente el urbanismo funciona (...) **¿lo van a hacer? Depende de los beneficios que obtengan, que no necesariamente tienen que ser económicos** (...). (...) **la psicología está plagada de estudios de esto**, [el] interés puede estar en el reconocimiento más que en el dinero, un premio nobel es reconocimiento (...) una vez que hay reconocimiento es posible que haya recompensa económica por otras vías, porque claro no todo el mundo se mueve por la pasta (...) modificamos los sistemas de producción pero el resultado no es positivo (...) se debe a la diferenciación entre los sujetos. (...) al final también tiene que haber recompensas (...) al final, puro conductismo hay un agotamiento (...), la conducta se extingue (...) [d4]
- 

<sup>76</sup> Forsyth, 2014

- 
- 14 [objetivos de desarrollo de milenio] el número 17: una alianza mundial, un pacto mundial para conseguir esos objetivos. De manera que los gobiernos cuando van a desarrollar sus políticas (...) que llaman coherencia de las políticas porque en la industria es una cosa de medioambiente y otra de (...) entonces ¿cómo hacemos? ¿Cómo involucramos a los gobiernos, cómo a las empresas? (...) ejemplo, su plan estratégico dice: (...) de los 17 contribuyo a 3. (...) voy a hacer que mi plan estratégico se inicie ¿(...) que nos dicen? Oye empresa: tu estrategia alineada con los objetivos de desarrollo sostenible. Administraciones locales a tus políticas, ten en cuenta cómo afectan y a cada uno de tus vecinos. ¿Tú cómo contribuyes a la sostenibilidad del planeta? ¿Vas en coche tú solito? ¿Dejas la luz [preendida] todo el día? ¿Consumes agua (...)? (...) no se conoce todavía, hay muy poquita información, países nórdicos ya están trabajando en ellos. Pero va a ser (...) la RC se va a acabar (...) y serán (...) desarrollo sostenible (...) porque la RC [responsabilidad corporativa] al final es marketing (...) unos informes buenísimos ¡mira qué bueno soy! (...) por eso se habla de un pacto mundial (...) bueno, ahora con este hombre (...) [hace referencia al presidente de un país con poder mundial] (...) pero ya hay países nórdicos que están creando oficinas de objetivos para que gestionen todo eso, financien y para que hagan seguimiento de que todo se va haciendo así (...) es una utopía (...) pero si todos de alguna manera nos ponemos a ello, sería maravilloso (...) estoy escribiendo un artículo yo también (...) [a4, b4, d4]
- 
- 21 (...) la adaptación al cambio (...) si yo tengo que crecer y seguir viviendo en eso, tendré que ver el entorno que tengo para poder [adaptarme] (...). (...) la conflictividad en España ha disminuido con respecto a años anteriores (...). (...) no es que no existan los niveles de cualificación en nuestro país, es que no existen los cimientos de la cualificación (...) no se ha montado un sistema de formación que haga que en un momento determinado los trabajadores tengan la cualificación necesaria para esto. (...) hay también una encuesta que salía publicada en [ciudad capital del país europeo del contexto] (...) de cómo los jóvenes que trabajan en la zona [de esa ciudad] tienen expectativas de ser licenciados y no estar en [una empresa de comida rápida] vendiendo hamburguesas o repartiendo pizza. Pues por esto la motivación social, la autoestima de la persona es terrible. (...) a nivel de estado, lo que se ha invertido en término de cualificación (...) del máximo nivel: doctores, licenciados, etc. esto en un país que no se lo puede permitir. Es un empobrecimiento total (...) a todos sus niveles y lo que está dando la sensación bestial de pobreza [4] (...) en algunas unidades nos juntamos, pensamos, vemos. (...) en el sentido de generar cambios. (...) de no ser así no estaríamos aquí, porque eso es lo que nos alimenta un poquito [c4] (...) un amigo mío (...) tiene escrito un libro (...) el hacker es el creativo, el que está continuamente creando innovación. (...) los cogen las empresas que son lo más potente que tienen (...) vigilando los sistemas (...) creando sistemas. (...) se conocen la tecnología de la comunicación, saben hacer las interconexiones, como ir al fondo del problema y tal. (...) ahora mismo lo organizativo que avanza que las personas se comprometan a hacer cosas en conjunto con (...) objetivos que en un momento determinado se tienen prefijados. (...) creo que ese es el fin donde se conseguirá todos los cambios en la organización y que tiene que ver con la innovación. (...) hoy se habla de transparencia en el buen sentido y buen gobierno. (...) esa parte es que van indisolublemente unidas. (...) tratar de conseguir esa ciudad utópica, donde cada uno se sienta parte [4, a4, b4] (...) Con un sistema de gestión colaborativa. (...) tú puedes con tus capacidades, aptitudes y actitudes (...) si entras en una actitud colaborativa (...) individualmente es imposible (...). Un trabajador [país del norte de Europa] puede cambiar una media de siete veces a lo largo de toda su vida de trabajo (...) porque si estoy en el sector servicio o el sector bancario y estoy hasta arriba de estrés y me quiero ir a cuidar cerdos o a la industria maderera, el estado le poner servicios para autoformarse y tiene un periodo de adaptación corto, 5 -6 meses. (...) la gente tiene que estar en una historia entre lo voluntario, lo de poder formarse porque tiene la capacidad (...) de poder hacer (...). (...) aprender las patronales en [el país europeo del contexto] porque te hablaba del modelo (...) pero claro, si hubiera un diálogo social como lo hay en [zona norte de Europa] donde empresarios y sindicatos acuerdan los temas y el que no cumple paga una sanción al otro, pues hay unos consejos especiales de mediación (...) pagar el daño que ha hecho a ese sector. Pero lo mismo del empresario que hace que los trabajadores, un tema acordado (...) se incumple. (...) diálogo debe ser cumplido por todas las partes. Ese es el primer nivel (...). Si eso fuera así nosotros en este país estaríamos en principios de confianza mutua que sería la clave de esa negociación y de futura. (...) lo que nos gustaría más que nada hacer [d4]
-

(...) es que a veces hay algo adicional que al final se va a traducir en un beneficio económico, pero es la imagen social, por ejemplo en [zona noroeste país europeo del contexto] (...) un banco, hace muchísimos años ya, ahora desapareció, lo compro el banco (...), antes se llamaba el banco (...), tenía como 150 años de antigüedad, y el dueño (...) el accionista compró un (...) no tenía hijos y creó una fundación, sin ánimos de lucro (...) a la cual le transmitió sus acciones, con lo cual la fundación era propietaria del 45% de las acciones del banco (...) el segundo accionista tenía el 2%. (...) la fundación Barrio, obtenía los beneficios del banco, pero (...) no podía tener ella misma beneficios (...) el dinero que obtenía tenía que repercutir en las actividades, entonces (...) teníamos becas para que los estudiantes fuesen a [Universidad Europea prestigiosa]. La organización Barrio creó escuelas (...) institutos, cuando no había ordenadores (...) el centro de cálculo de nuestra universidad con unos ordenadores monstruosos (...) institutos neurológicos, pero todos sabemos que la fundación Barrio daba (...) ¿Cuál era el banco más importante de [zona noroeste país europeo del contexto], al que no le podía hacer la competencia nadie? (...) eso es la responsabilidad social, claro a través de la fundación la sociedad percibía que ese banco era necesario, y el banco a su vez (no) tenía pasta; Ejemplo simultaneo, la empresa más grande que hay en [país europeo del contexto] tiene una fundación ¿qué significa para vosotros la fundación (...)? Nada (...) no le da un duro a nadie, no hace ninguna labor, jamás será reconocido este hombre por nadie [y da otros ejemplos del contexto nacional] [P11]

Desde el sindicato también se señala en este bloque los cambios que pretenden implementar a corto plazo (o que están en ello) [P21]

Haremos primero un estudio de necesidad de formación importante (...) sectorial. (...) una vez que hagamos el proyecto para ellos, la carta y formación para ese sector, después (...) estudio del impacto (...). Si ha mejorado, es más competitiva, si hemos tenido el carácter prospectivo de adelantarnos al futuro y cómo está el entorno (...) trabajar un modelo diferente de formación. (...) vamos a ser los centros de excelencia mayores que haya habido en este país. (...) todas las experiencias se pueden utilizar, pero adaptadas al nivel normativo, social y político (...). (...) hay experiencias magníficas [hace referencia a otros países europeos y también al país europeo del contexto] (...) hay que verlas en cada sitio, sector y para qué. (...) con respecto a necesidades detectadas, programas hechos y evaluación post (...) los efectos que ha tenido eso. (...) es una cosa sencilla que está en la ley, pero después están las letras pequeñas de la ley que son las que dicen si se puede hacer o no (...). Lo mismo (...) en la organización (...) como modelo hacia afuera lo que quiero hace adentro (...) tenemos nuestra parte de formación interna (...) los mejores delegados (...) especialistas de los trabajadores (...) detectar qué es lo que nos piden ya que no es lo mismo (...) lo del cuadro sindical político que el empleado que está en la empresa, que el afiliado que está en su casa (...)

Los profesionales también responden en este apartado si **es posible ayudar a otros a “pensar fuera de la caja”** y desde una visión sindical se hace referencia al lugar de la formación como estrategia colaborativa [P21]. Posteriormente en este bloque se habla de los **equipos de trabajo e innovación**. Al respecto se hace una referencia específica a la investigación del Dr. Ayestarán<sup>77</sup>, preguntando a uno de los profesionales [P11] si un equipo podía convertirse en innovador sin pasar por la metodología de Belbin<sup>78</sup>. Dado que se tuvo la oportunidad durante el año 2016 de ser recibidos por el fundador de Belbin en Cambridge, también se hace referencia a su discurso (tabla 19).

(...) Belbin<sup>79</sup> lo que ha hecho en un momento determinado es examinar una serie de grupos y establecer unas categorías que le parecía que funcionaban y a partir de ahí ha pretendido que con un determinado cuestionario se podían establecer esos perfiles o esos estilos [...fue una investigación de muchos años] (...) la de Freud también (...)

<sup>77</sup> <http://sceps.es/project/libro-homenaje-sabino-ayestaran/>

<sup>78</sup> <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>

<sup>79</sup> Belbin, 1997; Fisher, Hunter & Macrosson, 1998; Prichard & Stanton, 1999

*They didn't know it was impossible so they did it*

*no significa que los resultados de esa investigación estén apoyados empíricamente (...) hay multitud de estudios donde precisamente los resultados son contradictorios ¿eso significa que es inútil? No, porque muchas veces lo importante no es que la estrategia sea buena, sino que haya una (...) aquí estamos en lo mismo (...) Belbin (...) es relativamente conocido en [país europeo de residencia] y (...) en la Universidad [donde se investiga sobre la metodología<sup>80</sup>]. [(...) a nivel europeo (salvo los sitios mencionados) y en países de América del Norte (Canadá nadie habla de Belbin) (...) hay una razón (...) no es [del área de la psicología] con lo cual en las reuniones del (...) no estaba muy claro (...). (...) planteó en un momento determinado para el problema de los equipos de trabajo (...) les dio un lenguaje (...) unas etiquetas y unas categorías fácilmente asumibles y con las que (...) podía la gente hablar (...) es una etiqueta muy atractiva (...) esa es la vía (...) llega un momento en que le vendió la idea a unas importantes corporaciones de [país europeo de residencia] y eso funcionó bien, pero (...) y muchos otros pusieron a prueba las escalas de Belbin y es que no sale nada con ella, primero por [formato datos ipsativos<sup>81</sup>] que tiene pero aparte de eso es por el problema del constructo (...) contenidos tienes, palabras, conceptos comparables también pero si vamos más allá no. (...) algo positivo (...) y cuál es la competencia, porque él se centró muy bien en los roles de equipo. (...) que no solamente sea un grupo de gente. (...) los grupos están independientemente de que les pases el test, pero que se identifiquen con ese rol y entonces como que organiza un poco. (...) no tienes que tener la mejor estrategia, basta con que la pongas en la jugada. (...) entonces una vez (...) se produce eso, se producen dinámicas que no sabes de donde vienen, pero se producen cambios [c3]*

Como fue señalado anteriormente [tabla 19] investigaciones señalan la importancia de aprender a trabajar en equipo desde la formación [p.e., Alberola, del Val, Sanchez-Anguix, Palomares & Teruel 2016; Marshall, Pieterse, Thompson & Venter (2016)]. De hecho, uno de los estudios recomienda incorporar actividades que fomenten la creatividad (anteriormente se señaló la innovación desde la escuela) en los planes de estudios. Uno de los estudios especifica que los estudiantes deberían estar motivados para innovar a través de la colaboración en un entorno basado en proyectos y problemas [Hassan, Abu Talib, Riaz & Jawad Iqbal, 2014]

### Ámbito local

**Clase 5:** (...) viajar es estar psicológicamente abierto no es ir a un sitio (...) se puede aprender cosas en los sitios más insospechados, pero tienes que ir con la cabeza abierta a observar a hablar y a escuchar y luego ya verás a ver de eso que pones en marcha (...) [Experto 17]. (...) El día anterior le llamé a mi madre, mi padre: Yo voy con traje, ¿no? Me dice: ¿Pero tú eres tonto? (...) Que te han contratado de lo más bajo, que no hay menos. Nada. Vete con vaqueros o... Y le dije: Yo soy ingeniero (...) Me puso una prueba de humildad muy interesante (...) luego ya entré (...) en una multinacional (...) como ingeniero (...) de base (...) eso me sirvió para que la gente me dijese: ¡Joder, no! Pero si eres ingeniero (...) porque hablas con todos como si fuese un igual (...) es que vengo a trabajar con el buzo y el casco [Experto 14].

Esta clase contiene las unidades textuales de 6 expertos y es la clase con menor porcentaje de unidades textuales de clasificación. En mayor medida incluye al experto 17 y al 14, en menor medida a los profesionales 4, 1, 5 y 13. Recordemos que estos expertos también estaban presentes en las clases 1, 2 y 4. En referencia a las otras clases, esta no contiene las palabras innovación, sindicato y creatividad. Esta clase

---

<sup>80</sup> Aritzeta, Swailes & Senior, 2007; Aritzeta & Ayestarán, 2003

<sup>81</sup> Gómez & Calderón, 2012

continúa el lineamiento de la clase 4, pero haciendo mayor hincapié en el ámbito local o CAPV. En este sentido, se hace referencia al comercio, al transporte, a las empresas, a la forma de funcionamiento de las personas, la educación y las profesiones que más destacan, teniendo en cuenta las de los propios expertos entrevistados, sus vivencias laborales e interacciones cotidianas. En esta clase destacan los factores contextuales, organizacionales, individuales, administrativos, tecnológicos, los procesos y el desarrollo o no (en este caso local) que facilitan o constriñen (son una barrera) para la creatividad e innovación.

#### *Variables pasivas presentes y ausentes en la clase 5*

Específicamente esta clase se ancla en el género femenino, en mayores de 50 años, continente europeo, ámbito privado, con experiencia en psicología organizacional y en consultoría. Se presentan como ausentes el género masculino, personas mayores de 50 años, ámbito privado, continente americano y sin experiencia en consultoría.

#### *Núcleo central de la clase 5: una visión del contexto más cercano*

Se ha unificado el análisis de dos expertos porque el Alceste mostró que compartían un léxico común. Esta clase hace referencia a actividades prácticas en el norte de un país europeo [España] y los expertos (aunque con distintos perfiles) comparten una visión anclada en la realidad de la CAPV. Recordemos que esta clase está representada por expertos que viven al momento de la entrevista mayormente en el continente europeo (5), aunque uno de ellos vive en la actualidad en Latinoamérica y tres han nacido, estudiado y trabajado allí. El experto que actualmente vive en Latinoamérica cursó sus estudios superiores en el contexto al que hace referencia la clase 5. Cinco de los seis profesionales son doctores, cuatro en el área de humanidades (psicología y sociología) y uno en el área de la industria, concretamente en ingeniería. La sexta profesional tiene experiencia en educación, psicología, pedagogía y actualmente incursiona en el área de dirección de proyectos en la Facultad de Ingeniería. Las experiencias de los profesionales de esta clase abarcan el ámbito académico (público y privado), la empresa (industria) y la consultoría (clínica y psico-socio-emocional). También abarca la formación en la educación infantil, primaria, técnica, universitaria y organizacional. Esta incorpora la intervención psico-socio-educativa emocional

*They didn't know it was impossible so they did it*

inclusive en colaboración con los sindicatos. Y finalmente la evaluación diagnóstica, de procesos, sumativa y de impacto.

En esta clase los expertos con mayor peso diferencian la creatividad de la innovación, concibiendo a la primera con mayor amplitud que la segunda. También se señala que se puede ser creativo, sin ser innovador y viceversa. La innovación es descrita como aportación de valor económico y social. Respecto a la creatividad e innovación en los sistemas sociales complejos se menciona [P. 14]

*(...) estuve también en una consultoría (...) una empresa de (...). [País europeo del contexto nacional] había firmado los acuerdos con la [organismo internacional] (...) obligaban a que todas las empresas del sector de (...) implantar normas de calidad. (...) venía de las nucleares (...) y ahí estuvimos cinco años muy entretenidos (...) gente muy curiosa, otro mundo, otra cultura. (...) un centro tecnológico (...). Querían poner en marcha un programa de fomento a la calidad en todo el [zona norte del país europeo del contexto nacional] (...) estuve unos años, unos centros de innovación tecnológica. (...) y decidieron juntarse (...) somos 400 y ya en Europa seremos (...) y crearon [un centro de investigación aplicada y desarrollo tecnológico<sup>82</sup>] me propusieron incorporarme a aquél proyecto (...) me gustó un montón. Estuve 5 años y de ahí (...) me llamaron a poner en marcha <sup>(83)</sup> (...) **el proyecto de mi vida** (...). (...) **para toda una generación entre lo público y lo privado, con la innovación como todas las transformaciones, seamos capaces de cambiar esta sociedad.** (...) bonito (...) **complicadísimo** (...) **me pueden ofrecer más dinero, pero no me importa** (...) **no voy a cambiar esto ni por todo el oro del mundo** [b1, c1]*

---

<sup>82</sup> <https://www.tecnalia.com/es/tecnalia/index.htm>

<sup>83</sup> <https://www.innobasque.eus>



Tabla 20

Ejemplos de extractos de la clase 5: bloque 1

Nº	Concepto	PR	Extracto
(i)	<b>RS creatividad e innovación</b>	14	(...) Innovación: acción de introducir algo nuevo (...) esa es la etimología de la palabra. Pero en economía, claro, si no aporta valor, dicen, no es una innovación. Entonces decimos que innovación es algo que <u>aporta valor económico, social o público</u> (...) tres valores importantes [a1] (...) La que más me gusta y que hemos adoptado en (...) son las 20 naciones más innovadoras. Y él incluyó naciones y regiones (...) y nos invitó a (...) integrarnos (...) con [país asiático], [país de América del norte] (...) dices, bueno, toda esa gente. Y él tiene una definición de innovación (...) dice que hay <b>dos definiciones</b> (...): <u>una para las empresas</u> , que es cómo desarrollan nuevos productos, nuevos procesos, nuevos modelos de negocio, nuevas técnicas comerciales, de marketing, de venta (...) pero hay <u>otra</u> (...) <u>para las ciudades, para las regiones, para las naciones</u> y es cómo entre todos construyen su mejor futuro deseado (...) [a1, c1, d1] (...) decía una que me ha hecho mucha gracia a un profesor: <b>todo el mundo está a favor de la innovación</b> ; todo el mundo dice que hay que innovar pero: <b>innova tú</b> . O sea: <u>hay que innovar, pero yo no quiero cambiar</u> . Entonces dice: es un contrasentido, ¿no? <u>es importante esa innovación, pero yo no quiero cambiar porque estoy muy a gusto donde estoy</u> (...) [b1] (...) <b>innovador es ese que provoca los cambios</b> ; el que se adapta está muy bien, pero <b>el que genera</b> (...) <b>el que de alguna manera hace las cosas de distinta forma</b> , pues ese es el innovador (...) <u>molesto, es molesto; no tiene miedo a equivocarse</u> . <u>Si se equivoca aprende y vuelve a hacer</u> . <b>Son gente muy incómoda en las organizaciones, muy incómoda</b> [a1, b1, c1, d1]
(a1)	General		
	Específico		
(b1)	Valor social		
(c1)	Contextual propio		
	Contextual ajeno		
(d1)			
17			(...) creo que son dos conceptos distintos e interdependientes. (...) <b>la creatividad es más compleja que la innovación</b> (...) <u>gente que es muy creativa y además hace innovación</u> (...) otra <u>gente puede innovar</u> (...) <u>pero no es creativa</u> (...) para mí son dos conceptos en ese sentido distintos (...) [a1] (...) <b>considero que es un valor muy en alza ahora mismo</b> (...) <u>que se habla más de lo que realmente se cree en innovación y concretamente</u> (...) estoy haciendo el proyecto innovador de [una institución local] y me estoy encargando de evaluar [un organismo oficial] <u>todo el mundo para la alta satisfacción pide innovar más</u> (...) <u>todos los procesos completamente burocratizados</u> (...) <u>que lo importante es estar satisfecho</u> (...) <u>preguntas qué hay que hacer</u> (...) y <u>no se le ocurre nada a nadie</u> (...). (...) [en] <u>la era de los ochenta fue la de la calidad, la ISO, los procedimientos, la de los noventa fue la de la seguridad</u> (...) <u>estrangularon a la innovación y los procesos de creatividad</u> . (...) gente de [...] dice que hay que <b>potenciar a tope la innovación para cargarse cosas de calidad</b> y (...) <u>de seguridad, de gestión de empresa</u> , aquí. (...) <u>es una discusión potente en consultoría</u> (...) [b1] (...) cuando se trabaja en empresa (...) he llevado proyectos que aquí se llaman innovación (...) <b>gente que es muy creativa</b> (...) <b>a veces no la dejan funcionar</b> (...) gente que dirige procesos de innovación a través de gente creativa (...) no porque lo sean [creativos quienes dirigen los procesos] sino porque creen que tienen que serlo (...). (...) hay una <u>endogamia y una homogeneidad terrible</u> (...) <u>miedo a que haya gente distinta</u> (...) el protocolo y el procedimiento que machacan totalmente la alta profesionalidad (...) como la entiende todo el mundo con que (...) trabajo (...). (...) gente que es capaz (...) <b>mucha experiencia</b> (...) capaz de saltarse las normas (...) requiere el nivel de (...). Se habla del expertismo (...) gente que lleva más o menos una década trabajando en algo y tiene <b>alto nivel de profesionalidad y muy buena supervisión</b> (...) capaz de ver (...) <u>la gente cree que como ha ido a la universidad</u> (...) tiene la inteligencia, la capacidad y la forma de ver las cosas, <u>es absolutamente falso</u> (...) [c1, d1] (...) están diferenciando <b>la empresa de producción y la empresa técnica de la de ingeniería</b> (...) sacándola fuera de convenios (...) metiéndola en el grupo empresarial <b>para que esa gente pueda innovar</b> (...) <b>sin estar metidos en la estructura clásica de las empresas</b> (...) automóvil (...) es gente puntera (...). (...) tienes por ejemplo fábricas, empresas (...) es una empresa potente que ahora es de capital de riesgo (...) que ha comprado (...) pero la fábrica la ha dejado ahí y la de ingeniería la ha llevado a (...) e incluso <b>las diferencian de sitio físico para que puedan innovar en cómo presentar [el] producto</b> (...) <u>el cliente les exige competir en [otro país europeo] contra otros clientes en público para ver como defienden su producto</u> [b1, d1] (...) <u>se forman ellos solos, hacen cosas con la universidad, con centros tecnológicos, salen mucho al extranjero, van mucho a ferias</u> (...) <u>compran una pequeña ingeniería donde hay dos que son muy resolutivos, compran, meten dinero en trabajo que es para [organismo público local] liderazgo y clusters industriales</u> (...) estaban un cinco por ciento y en la mayoría de los casos no eran investigación o innovación, era comprar (...)[b1, c1, d1] creo que (...) el momento de innovar ahora, innovar o morir, o sea, <u>salvo cosas muy concretas dicen los de recursos humanos qué seis de cada diez puestos de trabajo dentro del 2020 van a ser nuevos y que va haber una revolución de innovación brutal y el que no esté en la primera posición de salida muere</u> (...). (...) pero sí <b>necesito la innovación</b> (...) quiero estar al lado, para ver qué se puede hacer en las primeras pruebas de salida y demás (...) [a1, b1, c1, d1]

Esta clase también hace referencia al lugar de las experiencias y el aprendizaje, donde hay lugar para la pasión, la calidad y la excelencia (o no), así como para el crecimiento pos estrés. Ha sido encontrado que en condiciones de inducción de afecto positivo puede existir crecimiento personal y mejor ajuste a determinadas experiencias (da Costa & Páez, 2015). Un meta-análisis encontró que el efecto de los estresores sobre la creatividad es más complejo de lo que se suponía. Se apunta a la necesidad de entender las condiciones del entorno para comprender los hallagos inconsistentes (Byron, Khazanchi & Naarian, 2010) [c1, d1]

(...) una característica que no (...) suelo contar (...) pero es que precisamente el domingo que viene cumplo (...) años (...) [anteriormente había mencionado que estuvo trabajando en una empresa de armamento] (...) no haya habido nunca ningún accidente en aquella empresa (...) y lo que es la vida (...) estaba **en el ámbito de la calidad** (...) **[paradojas que llevan a la reflexión psicosociolaboral**<sup>84</sup> y a estudios de investigación<sup>85</sup>] mi oficina estaba (...) la materia, los plásticos, la materia inerte (...) prisas, llega un cargamento de (...) toneladas de explosivos (...) se descarga ahí, se van a hacer una pruebas y aquello explota <sup>(86)</sup> de las seis personas que estábamos ahí <sup>(87)</sup> cinco murieron <sup>(88)</sup> es un hecho de la vida, de otra forma totalmente distinta (...) cuando llega el estrés ¿de qué nos vamos a preocupar? (...) en esta vida lo que hay que hacer es disfrutarla, llevarte bien con todo el mundo y ser feliz (...) costó mucho superarlo (...) hay culpas (...) la vida es un regalo que hay que vivirlo (...) posible (...). (...) hace poco estaba con dos mujeres que han pasado (...) por un proceso de cáncer que han superado (...) los tres comentábamos lo mismo (...) cuando superas un proceso de estos, ves la vida te transforma (...) y así vas creciendo, poquito a poco [P14]

También se menciona la la innovación relacionada a las actividades de formación (p14), a RS polémicas como “innovar o morir” [p17] y a la persona creativa e innovadora (tabla 20)

(...) nuestra empresa (...) como nosotros lo que queremos hacer es **fomentar la innovación y movilizar, pues estamos constantemente poniendo en marcha nuevas ideas, nuevos proyectos** (...) lo hacemos de cualquier cosa que se nos ocurra. Entonces (...) nosotros también nos formamos mucho (...) y hemos tenido a (...) y a (...) hicimos muchos cursos con ella para fomentar la creatividad. Y luego (...) 50 mil cosas de dinamizar porque nuestro objetivo es (...) creemos que la innovación se produce o como mejor se produce es colabora[ndo]. (...) nuestro objetivo es que colaboren. (...) somos una asociación, mil socios, 40 mil personas en redes sociales (...) que colaboren para que innoven entre ellos, juntos (...) tenemos que ser facilitadores (...) tener capacidades, empatía, capacidad de escucha, conocer cuáles son sus problemas, necesidades, para poner en contacto con otras que sean complementarias (...) y eso es en lo que nos hemos especializado [a1, b1, c1]

(...) la gente creativa de ahí, porque la escuela les quiere pagar a las fábricas de aquí, **así que los que realmente si son creativos e innovadores, saltan a gestión y a dirigir equipos**, muchos [carrera técnica] de aquí son técnicos, no son creativos ni innovadores (...) y **los que son innovadores y creativos también de la escuela, pero son distintos, tienen otra cabeza** [P17]

---

<sup>84</sup> <https://marcianosmx.com/cientificos-muertos-por-experimentos/>

<sup>85</sup> <https://www.psychologytoday.com/blog/media-spotlight/201402/can-traumatic-experiences-make-you-more-creative> ; da Costa & Páez (2015); Forgeard (2013)

<sup>86</sup> [https://elpais.com/diario/1988/02/14/espana/571791602\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1988/02/14/espana/571791602_850215.html)

<sup>87</sup> [https://elpais.com/diario/1988/02/13/espana/571705213\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1988/02/13/espana/571705213_850215.html)

<sup>88</sup> [https://elpais.com/diario/1989/09/22/sociedad/622418409\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1989/09/22/sociedad/622418409_850215.html)

Tabla 21

Ejemplos de extractos de la clase 5: bloque 2

Nº	Concepto	PR	Extracto
(2) (a2)	FINO Coherencia y generalización datos Facilitadores	4	<p><b>Poner en positivo</b> los ítems que aparecían en negativo. <b>Utilizar expresiones en positivo</b> por ejemplo “hay pocos conflictos generadores de emociones negativas” por “predominan las emociones positivas”. <b>Considerar similitudes entre ítems</b>. Cambiar expresiones, palabras específicas e inclusive letras y/o puntuaciones. <b>Sugerencias</b> de agregados (p.e., en algún sitio agregar un título). <b>Eliminación de expresiones</b> (se argumenta al respecto). <b>Propuesta de desdoblamiento de ítems</b>. <u>Consulta sobre palabras utilizadas como sinónimos y pertinencia de expresiones</u>. <u>Recordatorio de lo que no está contemplado en los ítems</u>. <u>Propuesta de corrección de alguna definición (concreto)</u>. <u>La utilización de palabras o expresiones muy técnicas puede dificultar la comprensión del participante, se realizan sugerencias de mejora (claridad, sencillez)</u>. <u>Se sugiere revisar presencia de sesgos en algún ítem en concreto</u>. <u>Se sugiere revisar composición de algunos ítems</u>. <u>Se sugiere mejorar redacción de algunos ítems</u>. <u>Se sugieren algunas reformulaciones</u>. Se realiza <u>alguna reflexión sobre el contenido de uno o más ítems</u> (en algún caso en lugar de puntuar se hizo cualitativamente la evaluación) <u>llevando al investigador a pensar y traducir en mejoras concretas</u>. <u>Propuesta de nuevos ítems [a2] (...) un clima positivo que apoya (...) la creatividad se refiere a un medio abierto de alto apoyo social que refuerza la seguridad, la motivación intrínseca y donde se controlan las emociones negativas (regulación emocional, auto-regulación, inteligencia emocional) (...) el tema de las emociones (...). (...) se perciben en niveles medio alto (...) clima positivo en las organizaciones (...) sin embargo no es suficiente para la (...) integración o para percibir una organización más flexible (...) hemos encontrado (...) carencias (...) en el sector (...) y luego el dar por hecho (...) que los roles no están claros (...) un clima positivo que nos permite (...) como valor intrínseco (...) hay empresas que cuando termina un proceso o un año de trabajo se juntan (...) se hace un balance y muestra los resultados (...) destaca determinados departamentos (...) y a veces (...) a determinadas personas (...) [b2, c2, f2] [Luego de cierto tiempo uno se da cuenta que] (...) hay información que es privilegiada (...) hay un (...) % que sabe y que está donde se corta el bacalao y el (...) % restante [este último porcentaje sería superior] habla de una información que sale o en los medios [con su nivel de fiabilidad] (...) con suerte accede (...) a través de investigaciones (...) pero la información real (...) lo mismo [puede pasar] en general en las organizaciones (...). (...) la comunicación superficial y profunda (...) [cada organización “es un mundo y su circunstancia” (...). Un obstáculo puede ser visto como un desafío (...) tal es el caso del tema de los recursos, una crisis, una catástrofe, el sitio de nacimiento, otros. Un facilitador a su vez podría convertirse en un obstáculo para la innovación, p.e., un equipo, para un contexto particular] [b2, c2] (...) cohesión grupal (...) genial (...) con las personas que me llevo bien (...) estaría muy bien (...) a nivel laboral y conocer las potencialidades de los compañeros (...) “obligatorio” (...) [encontrar] la forma creativa de [conocerse] [la profesional ejemplifica la acción de compañeros que registraron en un documento la descripción de lo que cada persona de un grupo determinado podía ofrecer al resto en relación con su trabajo, como forma de presentación a un grupo que realizaba en mayor medida su trabajo a través de ordenadores -bajo contacto-] (...) encontrar esas formas (...) a nivel de gerencia y de mandos superiores (...). (...) espacios de intercambio (...). Algo que sucedió en esta semana, una dificultad que sucedió en algún departamento específico con algún producto determinado (...) estoy pensando en una fábrica de (...) tenemos problemas con una pieza y quizá la persona que está resolviendo esa situación (...) si ese problema se lleva a un grupo de gente que no son técnicos (...) quizá se les puede ocurrir resolver de otra manera (...). (...) “quebraría” grupos (...) establecidos (...) introduciendo (...) nuevos (...) no imponiendo (...) dando la oportunidad a otras formas de funcionar (...) respecto al espacio físico [distribución] (...) sería interesante [también] que los [superiores] saliesen de sus despachos y que trabajaran en (...) jornadas donde (...) y (...) los trabajadores tuviesen la oportunidad de acceder a un despacho para ver cómo se sienten y cómo producen, cómo trabajan (...) porque si la forma física es importante y genera productividad porque tiene que ser solamente para una determinada población y con un determinado estatus (...) más [tareas] de integración entre mandos superiores y trabajadores (...) intermedios y</u></p>
(b2)	Obstáculos		
(c2)	IE e innovación		
(d2)	Importancia y		
(e2)	valoración		
(f2)	Aumento factores		

- 
- superiores* (...) también dependerá de cada empresa. (...) lo del *clima positivo y la auto-eficacia* (...) una plataforma (...) informático (...) *evaluación del servicio. de una mejora económica también* (...) *dar feedback directo* (...) a veces (...) no hay momentos, no hay lugar (...) orientadores en las organizaciones (...) para que el trabajador (...) pudiera acceder cuando lo necesitara [se señala la *posibilidad de rescatar aquellas buenas prácticas que se realizan en unos ámbitos para adaptar y utilizar en otros*, por ejemplo, el trabajo por proyectos] (...) *más transparente*, los cambios [por ejemplo de puestos, usar indicadores consensuados para dar feedback a los empleados] *motivación intrínseca*
- 
- 6 (...) *uno de los obstáculos importantes aún donde yo trabajo* (...) es a veces la *poca accesibilidad a recursos o incluso la falta de recursos físicos, en determinadas cosas* (...) [b2]
- 
- 13 (...) en el trabajo, la *espontaneidad solo surge si hay permiso* de (...) la *cultura empresarial* (...) hay *libertad*, hay un campo para la espontaneidad (...) hay mucha *innovación que no viene de la creatividad*, pero viene de la teoría. (...) en el medio empresarial (...) ingeniería, aeronáutica y eólica (...) las personas son muy *técnicas* (...) tienen mucha teoría (...) ¿qué sería la innovación? (...) investigación e innovación (...) además (...) la persona tiene permiso para utilizar su espontaneidad, tiene que tener mucha *experiencia y práctica* (...) [a2, b2, c2] (...) *tenemos que seguir a la empresa que nos contrata. Si no perdemos trabajo. (...) hay cosas que vemos que sería mejor hacer de otra manera, pero no podemos explicarles cómo hacer, porque no es norma de la empresa. Porque ellos siguen sus normas también. (...) en las empresas muy grandes hay de todo, depende del jefe o director del proyecto. (...) cuando nos contratan para hacer un trabajo, podemos ser creativos e innovadores hasta un cierto punto, pero cuando nosotros mismos creamos un proyecto, somos más libres para crear. (...) depende mucho de quién está al mando del proyecto y es difícil. Eso sucede en otras empresas también. Sucede menos en las empresas donde los recursos humanos [los llevan] psicólogos. En [un país europeo] está comandado por abogados. (...) es quien pone las pautas del perfil de la persona que contrata. (...) ¿Si tú eres médico qué ves en una ciudad cuando entras? Si tú eres bancario (...) si tú eres abogado (...) vas a mirar por las leyes y por la dureza de las personas. Si tú eres psicólogo y (...) estás al frente de recursos humanos, vas a mirar un montón de otras cosas, aptitudes, habilidades* (...). *Eso va a direccionar la cultura de la empresa* (...) más o menos libertad para crear e innovar (...). (...) *desde el punto de vista de empresario es mejor formar una persona ya con experiencia que se formará mucho más rápido* a la vez que sigue produciendo que (...) *llevar la práctica a la universidad, cuyo foco es únicamente la formación y no la experiencia*. (...) hace un tiempo atrás teníamos un convenio con (...) y las clases de proyecto (...) *llevábamos una persona técnica de nuestra oficina, llevaba proyectos reales*. Ahora tenemos mucha gente contratada de ahí (...) los que salían mejor los contratábamos (...) ahora el sector está muy parado. No hay mucho trabajo [c2, b2, f2]
- 
- 14 (...) luego los de [la empresa], es que *pusimos la innovación en la agenda de las empresas y de las personas* (...) Esa bandera cuando nosotros nacimos, que fue (...) *un líder nato un comunicador*. (...) creo que consiguió que [la empresa] fue, lo hizo como *un proyecto de país* (...) [b2] (...) cantar, generar un coro aquí rápidamente; un par de vinos y a cantar (...) sí, probablemente, pero *transmitir nuestras emociones* ¡yuy! *Eso es algo muy complicado, muy complicado. Y somos el carácter* (...) *poco dados a esas cosas* (...). *Las mujeres algo más* (...) *nos han educado en la sobriedad, en el carácter recio, en la palabra l* (...) es palabra de (...) y *los sentimientos, la alegría, de llorar, los hombres no lloran. O sea, nos han educado en una serie de estereotipos que aquí* (...) *¡absolutamente!* Pero *no somos nada vendedores, de marketing, de esas cosas, nada. Yo hago las cosas bien y ya* [pueden ser monitores evaluadores o finalizadores] también. Lo que pasa es que claro (...) *pero hay de todo*; hasta (...) *que sepan bailar y todo* (...). (...) *Inteligencia emocional todos tenemos*. (...) lo que no sabemos es cómo gestionarla (...). (...) *La innovación es emoción*. (...) dicen que *la acción es conocimiento más emoción*. (...) te mueves a hacer algo cuando sabes y cuando quieres y para emocionarte tiene que provocarte un placer (...) *en la medida en que fuésemos capaces de gestionar más las emociones, que sería más fácil* (...) *creo que hay muchas organizaciones que están en la gestión de lo emocional; no es uno de sus bagajes* (...) *e innovan*. (...) le ponen pasión, le ponen entorno, le ponen eso. (...) *sin intentar gestionar o*
-

---

*desarrollar la inteligencia emocional están poniendo en práctica muchas de las cosas (...). (...) es porque aquí se valora mucho el profesional (...)* *creo que en la medida en que cada vez hay más mujeres (...)* *trabajando (...)* *creo que nos va a ir cambiando todo esto de la inteligencia emocional de aprender a gestionar nuestras emociones, a manifestarlas que no pasa nada (...)* *pero si todo es emocional, si las decisiones las tomamos con la emoción, no con la razón y mientras no seamos conscientes de eso (...)* [b2, c2, d2] (...) *es que nosotros nacimos ya con un problema grave (...)* *el día más feliz (...)* *y el más triste (...)* *31 de enero y 1 de febrero (...).* (...) *vamos a poner en marcha un proyecto de transformación del país (...)* *¿y cómo se transforma un país? (...)* *primero hay que involucrar a los líderes. (...)* *aparte de dar charla e intentando motivar a la gente (...)* *nuestros estatutos contemplaban 40 personas (...)* *dijimos: bueno, vamos a identificar a 400 líderes de este país, les vamos a mandar una carta (...)* *que éramos un país en crisis en 25 años, después somos un país rico, pero que no nos garantizaron el futuro y que vamos a poner en marcha un proyecto para que entre todos transformemos económica y socialmente [el contexto local]* *¿te apuntas? (...)* *el 10% nos dirá que sí y así hacemos 40 (...)* *425 cartas enviamos (...)* *¿cuántas crees que nos dijeron que sí? (...)* *dos hojas (...)* [¿las 425?] *420 [un éxito brutal] (...)* *y este dijo: ya, ¿qué hacemos? (...)* *pues todos (...)* *gobierno (...)* *grupos. (...)* *construimos unos estrados (...)* *se pusieron ahí. (...)* *el patio de butacas estaba abarrotadas 2 mil y pico de personas. En la primera fila, todos los secretarios de partidos políticos (...)* *este no era un proyecto político, sino (...)* *partidista y para bien de [el contexto local]. (...)* *estaba (...)* *emocionado. (...)* *consejeros, diputados, rectores de la universidad, presidentes de las grandes compañías de [contexto local]. (...)* *¿Qué crees que dijeron al día siguiente las redes sociales? (...)* *poco pelo, mucha corbata y poca falda. Nos dijeron: no hemos llevado a los líderes de este país sin poder; (...)* *el poder es hombre mayor (...)* *no se va a transformar ni a cambiar, ni a innovar (...).* (...) *yo: ¡joder! ¡Madre mía! Que hemos metido la pata. Y entonces dijimos: oye, hay que involucrar a los realmente líderes: jóvenes, mujeres, gente con ganas de cambiar, de transformarse. (...)* *nos pusimos como objetivo llegar a mil personas y a mil socios (...)* *lo hemos mantenido (...)* *involucrar a gente joven (...)* [b2, c2, e2, f2] (...) *si la innovación la pones como una moda (...)* *es lo que ocurre siempre (...)* *una campaña, vamos a ver ideas para innovar y recolectas un montón de ideas (...)* *y así está la cosa (...)* *pero si luego no las concretas y no haces un proceso de selección (...)* *no tienes una cartera de ideas, no las pones en marcha (...)* *haces un proyecto (...)* *y explicas (...)* *pues, al final se mueren. (...)* *los procesos de innovación tienen que ser sistemáticos. La empresa tiene que tener (...)* *todo estructurado de cómo vas a (...)* *innovar. Procesos de innovación. (...)* *son procesos de creatividad para generar ideas y luego convertirlos en proyectos (...)* *con un presupuesto y unos plazos (...).* (...) *estamos todo el día viendo qué cosas están pasando e intentándolas traer (...)* *es que hoy en día es tan fácil (...)* *antes tenías que comprarte libros (...)* *tienes internet (...)* *hace unos años me descubrieron diabetes tipo 2 (...)* *y tengo que hacer ejercicio todos los días (...)* *y a mí me decían: es que no te fatigues (...)* *buscas una excusa (...)* *prefiero estar leyendo un libro que haciendo (...)* *era fumador hasta que un día (...)* *querer es poder (...)* *la buena suerte es un librito que (<sup>89</sup>) el del trébol de cuatro hojas (...)* *esta es una frase que me la apunté (...)* *dice: no vivimos a la altura de nuestras capacidades sino a la altura de nuestras creencias. Si tú crees que no puedes, no puedes. (...)* *hacen porque creen que pueden hacerlo. (...)* *tú dejas de fumar porque crees que puedes hacerlo. (...)* *no dejará de fumar nunca porque dice (...)* *no, es que no puedo (...)* [f2]

- 
- 17 (...) *creo que la gente creativa innovadora tiene mucha inteligencia emocional (...)* *en las organizaciones se las ve de manera muy peligrosa y no se les permite (...)* *no les controlan y les ponen muy nerviosos. (...)* *la gente de gestión (...)* *que tiene gente muy creativa, dicen que les tienen que controlar porque tienen que ser financieramente bueno para la empresa y si les dejan ser solamente creativos (...)* [d2] (...) *entrevisté a la (...)* *mujer catedrática [contexto local] en el (...)* *mujeres de investigación y liderazgo (...)* *muy dura en las formas, vestida (...)* *falda de rayas y jersey de cuadros (...)* *sesenta años (...)* *física (...)* *investigación (...)* *aprendí en negociación que el mínimo negociable (...)* *y el no negociable (...)* *me*

---

<sup>89</sup> <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-buena-suerte>

They didn't know it was impossible so they did it

---

*siento con esa mujer y me echa una bronca (...) luego charlé con ella (...) me dice (...) en [contexto local] **hay un severo problema porque si un chaval es medianamente bueno estudiando solo puede hacer dos cosas** [carrera técnica] o “maricón”<sup>90</sup>. **La grave tragedia** [contexto local] **es un poco esa.** (...) **hay gente muy aburrida o hacen falta otros perfiles [b2, c2]** (...) **he aprendido mucho de negociación y tal con** [profesión de perfil técnico] (...) **con los que he trabajado, muy listos pero muy horribles en comunicación** (...) **me parece que es una variable terrible en lo mal que está.** (...) **también que los [perfil técnico] del [contexto local] son absolutamente espantosos en labores comerciales [c2]** (...) **creo que hay que darles mucho peso a las artes y no solo a la [profesión técnica], a mezclarse mucho mas entre distintos niveles de conocimiento, a tener mucho respeto por el conocimiento divergente del otro, aunque no conozcas** (...) **al final respetas lo que tú sabes, un ejercicio de ver [al] otro y aprender a mirar sin tener resultados inmediatos** (...). (...) **que la organización sea dinámica, no sea endogámica** (...) **la admiración por la divergencia por los conocimientos heterogéneos, el pensamiento distinto que se permita** (...) **se le quiera** (...) **aunque no se le comprenda a veces** (...) **y que la organización no tienda al control como forma de gestión [f2]***

---

---

<sup>90</sup> Malsonante despectivo: Hombre que tiene gestos, ademanes y actitudes que se consideran propios de las mujeres. Hombre que siente atracción sexual hacia otro hombre.

En el marco del proyecto “creatividad, innovación organizacional y desempeño profesional (proyecto N° 5, capítulo 2), jueces expertos propusieron mejoras en los ítems y la estructura del instrumento (ver P4, tabla 21]. Respecto a los factores favorables a la creatividad e innovación, en esta clase se hace referencia a los factores macro socio cultural, económicos y de riesgo para la innovación. En este marco se preguntó también a uno de los profesionales sobre un proyecto macro social que se desarrolló durante un año en la zona de la región. Por sus características de liderazgo, creativas e innovadoras, se esperaba que la organización dirigida por este profesional hubiese participado activamente.

(...) [Fue preguntado si la empresa había participado en un proyecto de nivel europeo, de carácter regional que se dio en una zona del contexto local y que duró un año. Esta iniciativa incluía la cultura y los valores del territorio. La propuesta europea involucraba la creatividad, la innovación, el liderazgo, entre otras variables] (...) **no se participó. Hubo un intento inicial que no terminó de concretarse.** (...) estaba muy centrado en la cultura, el tema de la creatividad e innovación en sí mismo no parecía estar contemplado [¿Considera que fue un proyecto de éxito?] Estaban centrados en el tema cultural (...) no hubo una demanda organizada a [la empresa] por parte de [la dirección del proyecto] para participar, casi no se vivió desde [ciudad local donde se ubica la empresa, de mayor tamaño que donde se desarrolló el evento] la misma. Demasiados cambios en la dirección [del proyecto] probablemente haya perjudicado. Desorganización (...). (...) es una pena (...) la oportunidad de hacer algo en conjunto que se tradujera en beneficios [para el territorio en su conjunto] (...) la información llegaba a cuenta gotas a través de las vivencias amigos, o familia, en algún momento se participó en alguna actividad, pero puntual. (...) pasó sin dejar mucha huella, al menos en [ciudad donde se ubica la empresa] [P14<sup>91</sup>]

(...) por eso es [nombre de la empresa] (...) si tú quieres transformar el país y quieres que las cosas que sumemos fuerzas y que (...) **no puede ser: oye aquí** (...) **somos los mejores.** (...) [Nombre de la empresa] somos todos los que quieran sumarse en ese proyecto y si las cosas van bien es porque tú lo haces bien y si van mal es porque yo me he equivocado. (...) es una organización muy especial; otros (...) tienen que fabricar tornillos, pues tendrán que hacer tornillos bien (...) tenemos mucha gente misteriosa que nos ven como (...) nosotros no vamos a competirles a nadie (...) hace 10 años que nacimos. El 2007, 2008 nos dedicamos a dar charlas por todos los sitios (...) que tenemos que innovarnos, de los de bata blanca y demás y que tú tienes que estar (...) lo llevamos a todos los rincones: hospitales, escuelas colegio, a todo el mundo. Y quedó en (...) y uno me decía: es que (...) es un proyecto de país; cuando (...) llama para convocar a una reunión no puedes decir que no, porque estarías diciendo que no a [contexto local] (...) eso es algo que hemos mantenido siempre (...) en los años 80 teníamos una crisis industrial tremenda, se cayeron los astilleros, la siderurgia, 25% de paro de media, 35% (...) todo el día manifestaciones, secuestrando y asesinando. O sea, una crisis tremenda con el gobierno [del contexto local]. 2005, 5% de paro en un país rico (...) nadie nos garantiza el futuro. No tenemos materias primas, no tenemos, somos un país pequeñito, no tenemos más que a nosotros mismos y cada vez más envejecidos. (...) gente dicen: oye, tenemos que apostar por algo. Por la industria desde luego, pero y por la innovación. (...) a ver si entre todos somos capaces de hacer que [contexto local] vaya mejor con la innovación (...) ese motor (...) si algo nos distinguió en aquella época fue por llegar a todos los rincones [P14]

En un nivel macro local, también se hizo referencia a las características del contexto y sus posibilidades para crear e innovar

(...) entre el 85 y 90% de la gente del [contexto local] quiere ser funcionario (...) eso es un indicador terrible de una sociedad enferma, es decir un funcionario tiene que servir (...) pero no puede ser que se quiera el noventa por ciento, ¿pero funcionario de qué? ¿Servicio público de qué? (...) tiene que haber empresa, empresa

<sup>91</sup> Esta respuesta fue obtenida de manera electrónica posterior a la entrevista presencial

They didn't know it was impossible so they did it

o ideas y la tienes que vender si hablamos en esta sociedad (...) súper liberal capitalista indecente a esos niveles (...) en la universidad en el mundo las ideas sería conveniente que el 60% quisiese innovar, diferenciarse estar en el mercado pero no ser funcionario (...) está claro que la educación desde pequeños está fracasando (...) trabajan menos, tienen más garantía de puesto y social y por lo tanto se favorece la seguridad pasiva el riesgo pasivo en vez de la seguridad estar activa (...) el riesgo activo que es lo que favorece la creatividad en la innovación y luego no ser peseteros, es decir, haces algo porque quieres desarrollar una idea (...) luego el peso en el mercado ayudar a tener otro producto genial (...). también hay que hacer las cosas por la satisfacción de crear no de enriquecerte [P17]

(...) el que viene se enamora de [contexto local] pero es que hace falta que vengan. Entonces este nos decía: (...) conozco [ciudad del contexto local] el que era el director, el que ha hecho el informe, desde hace 40 años que he venido y era horroroso, todo gris y (...) ahora vengo y es una maravilla (...) ¿(...) dónde está la gente joven? No la he visto ¿dónde está la juventud? (...) si es una ciudad de ancianos. (...) en otros países, claro. (...) y los que quieren volver (...) aquí, es muy complicado. (...) no hay trabajo, no hay puestos. Tenemos un problema grave. Y que se dice siempre en plan de broma, pero es cierto. Después de [país asiático] somos los que tenemos la esperanza de vida mayor, sobre todo las mujeres. Y después del [país europeo] somos el que menor tasa de natalidad tiene. (...) es cero, porque no nacen niños (...). (...) qué problema [P14]

(...) los sitios pequeños a veces atraen a esos perfiles porque hay gente que se asienta en sitios un poco digamos más tranquilos para desarrollar todo su lado intelectual que no son la ciudad (...) quiere un (...) un poco más tranquilo pero que va un monto de gente a donde ellos [explicita varios emprendimientos (macro-micro) del contexto local, sitios sugerentes locales y que las personas eligen por ser lugares de encuentros personales que facilitan la creatividad y la innovación] [P17]

(...) y luego está todo el fenómeno de (...) que aquí ha hecho mucho daño. El ser empresario aquí (...) ha tenido extorsión, secuestro, impuestos revolucionarios. Y eso va a costar digerirlo (...) pues ya eso no existe (...) que el empresario sea bien visto y no tengas miedo a emprender [P14]

(...) se habla de transparencia porque no la hay [hace referencia específicamente al acceso a centros de educación] entonces las elites que tiene acceso, si se pasan esos datos incluso se empadronan en sitios distintos para tener acceso eso lo sabe todo el mundo, la conspiración del silencio un silencio tácito, y además no lo vamos a decir porque no vaya hacer que lo diga todo el mundo, no lo decimos (...) [P17]

Aquí las empresas que son innovadoras lo saben y además se han convertido en multinacionales (...). (...) la empresa que ha hecho las cosas bien (...) en tratos (...) son gente muy seria ha trabajado con centros tecnológicos y con la universidad en colaboración (...) más con personas concretas, con equipos completos de la universidad (...) hay empresas muy potentes aquí y es un hecho, pequeñas eléctricas que saben hacer muy bien (...) fue capitalizada y entonces (...) les exigían mucho y hoy en día son muy reconocidas y lo hace muy bien y están trabajando en innovación, pero están por todo el mundo (...). (...) son empresas familiares (...) trabajaron en equipos y consiguieron sacar un perfil de profesionales potentes, estas dos empresas familiares han apostado fuerte y (...) les ha introducido en [un país asiático], en Latinoamérica, América del Norte y ahora [un país europeo] (...) buenas [da más ejemplos de empresas exitosas del contexto con experiencias de internacionalización] (...) el grupo de [ciencias específicas] ahora mismo de la universidad pública está super bien posicionado y hay dos grupos que están haciendo cosas muy interesantes a nivel de investigación e innovación y los están contratando fuera y están trabajando con empresas (...) hay como un rechazo. (...) si esos grupos son muy fuertes porque no les apoyas y te dejas de meter campus por todos lados (...) no hay dinero para todo. El [contexto local] ha tenido mucho (...) en la época de los setenta y ochenta pero ahora la competencia es brutal y (...) ha perdido muchísimo nivel económico y (...) está terriblemente envejecido (...) se arriesgan a traer a la gente de fuera (...) para trabajar (...) claro piden una serie de características (...) sé que en dos sectores hay gente que se ha negado [se plantean cuestiones contextuales que las personas tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones como abandonar su lugar de origen para trasladarse, especialmente con sus familias]; [se señalan también convenios entre universidades locales con otras también nivel europeo]; [se señalan características y factores contextuales locales que pueden ser un impedimento para personas que vienen de otros países a trabajar o estudiar. Finalmente, son los mismos a los que pueden enfrentarse personas que viven en este contexto] [P 17]

Se destaca que un profesional reproduce la crítica a la mentalidad funcional como obstáculo para la innovación [P 17], desde una posición de experto en el ámbito organizacional que trabaja en el ámbito privado. Comparte con otro de los



profesionales [14] la preocupación sociodemográfica (el envejecimiento, la baja natalidad, etc.), la tendencia a que innoven ellos u otros, así como la poca capacidad de atracción del talento de la cultura local. Mientras que uno de los profesionales ancla su discurso en la importancia de la innovación privada y en una visión crítica de la cultura local, el otro lo hace desde una posición de “intelectual orgánico”, imbricado en el aparato de estado y participando del desarrollo nacional – discurso que comparten uno de los sindicalistas [P 21] y un experto de la clase anterior [P3] que también mencionan al igual que el de esta clase, ejemplos de innovación institucional.

Respecto a la pregunta sobre **innovación como valor social**, se responde que es más una norma estable que una realidad. Un valor ideal más que una meta que se busca de manera práctica. En este sentido, la respuesta del P17 se asemeja a la del P3 que se vió en la anterior clase 4. Los profesionales de esta clase 5, también hacen referencia a los factores organizacionales y a las personas que son miembros de los sistemas sociales complejos abiertos [P14, 17].

*(...) es que para innovar tienes que salir de tu espacio de confort. (...) tengo una relación y estoy muy a gusto en mi trabajo (...) [P14]*

*O siendo rebelde. Hay dos lemas que yo aprendí en mi casa, vale, semáforos en verde pasa todo el mundo hay que pasarlos en rojo, como cumples todas las normas no trabajas y hay que ser valiente y rebelde (...) desde la perspectiva de atreverte a pensar distinto y no dejarte machacar por la gente que pretende (...) simplemente por la diferencia (...). (...) hay una chavala que es extraordinaria, esa chica tendría que tener una beca (...), ¿Por qué no la dinamizas para que todos aprendamos? Porque la gente necesitamos genios y ya está [P17]*

*(...) quiero gente de nivel y que sea muy buena innovando (...) y quien le sirve la comida a esa gente, porque una sociedad necesita muchos perfiles divergentes no solo unos pocos [habla del respeto a la diversidad] (...) El año pasado, hubo un foro (...) informática a nivel Europeo, fueron personas muy referentes (...) ahí hay que estar, hay que concebir que la gente (...) este en los sitios donde está la innovación y la creatividad (...) hacerla viajar y que (...) tenga la vuelta y lo sepa poner en marcha, tenga iniciativa, no (...) desde la envidia (...) a aprender (...) con la cabeza abierta para ponerlo en marcha (...). (...) la gente que no viaja es porque no quiere (...) es estar psicológicamente abierto no es ir a un sitio (...) hay gente que va a sitios y no aprende nada y tiene la cabeza cerrada y va a decir que bien se vive en mi sitio y no aprende nada (...) creo que se puede aprender cosas en los sitios más insospechados (...) observar (...) hablar (...) escuchar y luego (...) verás (...) que pones en marcha (...) sino estas dispuesto a ir sitios divergentes es muy difícil innovar (...) [P17]*

La flexibilidad, integración y los recursos son tres dimensiones que se mencionan. Uno de los profesionales hace referencia a la cultura organizacional y de innovación, los factores individuales, así como a la **tecnología al servicio de la innovación** [P14] también se hace referencia al emprendimiento y al espíritu empresarial que se revisa en el bloque 3.

They didn't know it was impossible so they did it

(...) cuando más elevada la cultura, más se da eso. (...) la formación de la gente (...) más le gusta debatir, que sus opiniones sean tenidas en cuenta (...). (...) porque tú ves que en las empresas esos trabajos de baja cualificación, cada vez va haber menos, con la digitalización (...) y todo esto, cada vez la gente va a estar más preparada y tienes que convencer y por qué (...) y hay que hacerlo así y por qué no (...) y hay que dejarle (...) y además, **a pesar de todo, sepan más que tú (...) de lo tuyo.** Entonces **esas discusiones, conflictos (...) no sé si son conflictos (...).** (...) **la formación es importante porque hay que dar responsabilidades poco a poco (...)** a los retos (...) aprendiendo cómo enfrentarse (...). No le vas a dar a uno que acaba de salir de la carrera, le vas a dar un reto, que hay que saber. Por eso sirve, **te vas desarrollando (...)**

(...) es **la tecnología la que cambia; nuestras pasiones (...)** vicios y virtudes son las que son desde que el hombre y la mujer estamos en la tierra, las mismas. La envidia, el odio, la alegría, la pasión, el amor, la educación, el respeto, que son los mismos de siempre. ¿(...) **cambió la tecnología el bullying o el acoso?** (...) no había oído hablar del método Montessori (...) hasta que hace un par de años, pues en una charla decían: Hijo es que <sup>(92)</sup> el fundador de (...) pues se ha educado en el método <sup>(93)</sup> ¿Qué será eso? Un método que fomenta la creatividad, la libertad (...) y aquí nos enseñaron: a ver, esto es lo que hay que estudiar, estúdiatelo de memoria, los reyes (...) ;madre mía! (...) creo que es alucinante. (...) dándoles la información el tema es igual que ponerlos a ver televisión todo el día (...) **hay que guiarles, eso es cierto, eso es importante.** El otro día leía que la familia educa, la escuela forma. Y muchas madres y padres han dejado la educación a la escuela y eso es imposible (...) las redes sociales (...) por eso antes decían que para educar a un niño se necesita una tribu (...) y es que es así (...)

(...) pero eso está ahí (...) es que **la tecnología es fácil. (...)** **en la tecnología hay emoción (...)** tiene tanta resistencia (...) es fácil trabajar. Y planes de ciencia, tecnología y con las agencias de tecnología (...) hay mucho intercambio, vienen mucho por aquí. Pero vienen [a otro de los centros de investigación de contexto local]. Aquí vienen los que están buscando (...) cómo transformar, cómo hacer un cambio de país, que eso es más social que tecnológico. (...) y con esos tenemos muchas relaciones, nos citan en muchos artículos. Y en Sudamérica (...) me quedé alucinado porque cuando estuve en la Universidad (...) pues los alumnos (...) a que me diese una vuelta por [la capital del país] Y les pregunté: oye, **¿y cuando acabáis la carrera?** Estaban en último año **¿luego para encontrar trabajo?** Dicen: no te entendemos. ¿(...) **si hay empresas que os van a contratar?** No entendemos que nos quieres preguntar. Yo: ¡joder! Pues es fácil. Puesto, hay empresas que están estudiando económicas y tal (...) dicen: **todo lo que queremos es crear, es montar nuestra propia empresa.** Y digo: ¡qué diferencia de mentalidad! Aquí el estudiante quiere entrar a [un banco] o ser funcionario; ahí les educan para montar su propia empresa ¡Qué diferencia! (...) tremendo, tremendo. En una misma ciudad (...)

(...) cuando el corto plazo se impone de una manera radical y lo financiero también o quemas mucho a la gente (...) a ver cuando dicen [nombra tres grandes empresas multinacionales] permiten ir a la gente como quieran y tienen futbolines (...) y al que no funciona le echan, a ver si somos un poco serios, en vez de poner tanto romanticismo en estas empresas insignia que evidentemente funcionan porque van quemando gente en el camino (...), ¿Que se quiere, otra vez vamos por la identidad, que tipo de mecanismo quieres (...) o quieres permitir que la gente viva y además sea innovadora? ¿Cuál es el equilibrio? Y hay que buscar equilibrios porque las empresas innovadoras son las que más queman a la gente, al que no funciona le echan. [Empresa top] funcionan cuatro muy bien y el resto están (...) y al servicio de los grandes niveles de rendimiento financiero (...) igual, se nos presenta como mueve el fútbol en [el país europeo del contexto] mueve millones y otros no ganan una (...), entonces ¿es bueno que haya uno que está totalmente forrado y los demás cero o es mejor unos países un poco más? (...). (...) quiero decir que buscar ese equilibrio no es fácil (...) creo que es importante (...) o un país donde se largue todo el mundo porque no tienen cavidad más que cuatro (...) [P17]

Respecto a los recursos, se hace referencia a su indispensable existencia para la innovación [P14, 17]

[Pero ¿la integración de trabajos entre departamentos?] (...) si bueno, cada 2 años cambio la organización (...) porque **luego lo que intentamos es que trabajen en proyectos compartidos (...)** en los 10 años que llevamos hemos cambiado 4, 5 veces. Hemos tenido organización matricial, por áreas (...) hay que cambiar (...) cada año hay que romper un poquito (...) creo que ya se han acostumbrado (...) en las privadas no te cuestionan;

<sup>92</sup> <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/j/jobs.htm>

<sup>93</sup> <http://www.fundacionmontessori.org/metodo-montessori.htm>

en las públicas (...) nosotros somos privados (...). En las privadas cada vez se lleva menos lo del puesto de trabajo (...) es una función. **El trabajador del conocimiento no tiene puesto de trabajo** [b2, P14]

(...) 40 somos (...) **creo que un conjunto de profesionales muy motivados. Es un proyecto para la gente** (...) trascendente. (...) cuando estás en un proyecto (...) que supera, nosotros decimos gafas (...) es que queremos transformar este país (...) no todos pensarán lo mismo (...) uno estará por ahí: me pagan el sueldo y a correr (...) pero en el fondo, todos tenemos esa cosilla (...) de aquí se meten ahora. El sábado pasado (...) organizamos la feria (...) la fundación del mundial (...) un torneo internacional para jóvenes entre 11 y 18 años. (...) tuvimos 1500 personas, 500 chavales con sus padres, familias, estaban ahí en el cartel, 150 voluntarios (...) de aquí, la mitad de la plantilla estaba ahí desde las 8 de la mañana hasta las 8 de la tarde, con una sonrisa, con esa tarde. Ni **son horas que se pagan ni son horas extras; es porque nos gusta** (...) Y **hemos empezado con el rango de 6 a 9 años** (...) presentar proyectos, una maravilla (...) **los pequeñitos** [b2, e2] (...) nosotros **los últimos martes de cada mes hacemos una jornada sobre un tema de actualidad en relación con la innovación**. Llevamos ya 60 o 70 martes. No los hacemos nunca aquí [la sede], los hacemos en casa de nuestros socios (...). (...) y va a ser sobre innovación transfronteriza. Cómo colaboramos con (...) los vecinos [3, b3, d4, P14]

(...) **los recursos de tiempo y dinero son muy importantes en las empresas** (...) viven muy estrangulados ahora mismo. En la última década por lo financiero, por no tener clientes, si tú no tienes clientes no existes en organización empresarial. **Las organizaciones públicas administrativas** (...) **tienen otro perfil** porque se pueden permitir un poco más de margen y la gran multinacional también porque puede invernar, no tiene tantos problemas. (...) en [contexto local] **el setenta y nueve por ciento de las empresas son pymes familiares** (...) algunas quieren innovar (...) que no les da la vida, las tienen estranguladas, una empresa así no tiene mercado y no tiene financiación, no existe (...) hay más deseo de la posibilidad (...) provocada por el mercado [d2, e2, 3, b3, P17]

(...) La sensación en general es que los medios no son los adecuados, se necesitarían más medios, siempre. Es que es algo, es algo humano, siempre nos gustaría tener más. ¿(...) cuál es lo bueno? A ver, con lo que tienes cómo eres capaz de arreglártelo (...) cuando nacimos teníamos un presupuesto y hace 4 años nos redujeron el 25%. Y seguimos haciendo cosas; nos las ingeniamos para seguir haciendo. Si no tienes, pues, ya buscarás (...). (...) la recompensa es que (...) y sobre todo si es económica, el salario es un factor higiénico, o sea, nunca vas a estar contento, por tanto (...) [d2, c2, P14]

Se plantea que las grandes empresas tienen más capacidad para obtener recursos de innovación por sus propias características organizacionales y porque a nivel institucional son una prioridad [P17]. También se hace referencia a las **características del rol laboral**. Entre otras dimensiones, a la autonomía de rol. El reto y la aceptación del riesgo se manifiestan como factores de la innovación, aunque es difícil que se den en la realidad [P17] como fue señalado anteriormente por alguno de los sindicalistas a veces por temor [P20].

(...) de hecho tienen subvenciones y recursos (...) pero sabes lo que pasa, que el procedimiento (...) para pedirlo es tan laborioso y (...) el mismo procedimiento a [un supermercado] que tiene 30.000 personas trabajando que, a una empresa de 5 personas, que en [supermercado] puede haber uno para pedir la subvención y el de 5 no te atiende, entonces [la Administración local] tiene ganas, pero no pone los medios para favorecer al pequeño. (...) porque están acojonados (...) si se va [empresa 1], se va [empresa 2] se va [empresa 3] el [contexto local] se queda sin recursos económicos. (...) o **las empresas que les resultan interesantes o atractivas** (...) hay varias empresas que están pensando seriamente en marcharse de aquí sobre todo las de capital extranjero (...) diciendo pasta y no nos dan nada a cambio (...). (...) pero las pymes lo tienen mucho más complejo para organizarse, sobre todo si requiere de máquinas, porque (...) sí hay nivel académico, por ahora al menos (...) pero no se llega a todo y el [gobierno local] está sin pelias, llevan (...) diciéndolo (...) no tienen tanto dinero para repartir a todo el mundo (...) ves la convocatoria de quien se lleva el dinero de subvenciones (...) hay mucho dinero para empresas relevantes (...) allí hay una discusión de a quién hay que ayudar [d2, 3, b3, P17]

Pero la conciliación familiar (...) hay tantas cosas (...) **la capacidad de decidir tus tareas**, de ponerte (...) **hay gente que no quiere**. (...) siempre recuerdo, estando trabajando en (...) tenía un ayudante que cuando escribíamos los

They didn't know it was impossible so they did it

manuales, bueno, eran cuadernos y entonces como quieras. Era incapaz. Ya después de mucho tenía unas carpetas. Y yo: pon aquí algo - ¿pero dónde? - pues la solapa, ¿no? - ¿y qué pongo? -pues bueno, tipo de letra. O sea, no quería tener ninguna (...) no quería tomar ninguna decisión, para mí fue un trauma lo de aquella persona. Entonces hay gente que no quiere tomar decisiones para no tener responsabilidades. Si me equivoco, yo no quiero equivocarme, y se equivocará el jefe. (...) creo que eso cada vez menos. (...) creo que cada vez la gente joven quiere ser más responsable, tener más capacidades, más empoderada (...) de tomar decisiones y responsabilizarse de si sale bien o mal [b2, c2, P14]

(...) pero los factores me encantan (...) están muy bien. Cuando los leía me acordé (...) del modelo ese (...) que dice avanza y el rol del trabajo (...) de los entornos, de la comunicación (...) ¿conoces al coaching ontológico<sup>94</sup> Rafael Echeverría? (<sup>95</sup>) pues él lo que dice es que el lenguaje, la palabra, genera acción. (...) en todo proceso de comunicación está (...) la palabra, la corporalidad, y la emocionalidad. (...) entrenarnos (...) porque no es solamente aprender a hablar. Aprender a comunicarte es mucho más difícil (...) aprender a escuchar (...) él (...) observador (...) de salirte por aquí (...) lo que pasa con estos filósofos que luego montan una consultora y (...) se pervierten (...) pero la comunicación es básica [P14]

Se dialoga con los profesionales sobre la alta orientación a la recompensa de la creatividad que se percibe en un nivel medio en las organizaciones de la muestra, destacando la supervisión y la evaluación sobre el reconocimiento, la búsqueda de identificación o el intercambio de ideas y opiniones. También se dialogó con ellos sobre el liderazgo positivo y de innovación. En este sentido fue planteado que la relación con los superiores podía ser una limitación en lugar de un factor favorable a la innovación [P14], aunque un poco de forma irónica, por la misma razón que se planteó anteriormente (clases 3 y 4), el temor a la pérdida o a ser reprobado por el jefe.

(...) los jefes y (...) los subordinados. Porque tú puedes tener una relación muy maja con tu jefe, pero estás haciendo todo el día lo mismo, dice: Oye, mira, ¡Qué cómodos estamos!; sabemos lo que tenemos que hacer, no vamos a cambiar. Hay una frase: Si está bien ni lo toques [profesional 14]

[El expertismo es un obstáculo en la innovación a veces] (...) absoluto. Salvo que tú seas consciente de que (...) no puedes saberlo todo. Y que escuchar (...) a la gente joven que tiene ideas (...) por ejemplo. Porque una de las cosas de la innovación y de la creatividad es (...) metodología (...) digamos locuras: ¿quién sabe si de una locura no sale una cosa? (...) entonces si no estás dispuesto a escuchar ideas geniales y fantásticas pues no vas a aprender nunca (...)

Depende de las organizaciones. Yo, por suerte o por desgracia, he trabajado en empresas de montaje, multinacionales, empresa pequeña, en centro tecnológico y aquí. Y entonces hay una diferencia tremenda en los centros tecnológicos (...) y aquí que el 80% son títulos superiores, no es el conflicto, pero el debate en la discusión es tremendo. O sea, aquí, aquí decir que porque sí, no vale (...) tienes que convencer, tienes que (...). En una empresa privada, en una pyme, estás jodido; el jefe manda y los demás no se cuestionan nunca: lo ha dicho el jefe (...)

(...) ¿Qué nos motiva? Tener un desafío y que tengas la autoridad o la capacidad de enfrentarte ahí y qué si te equivocas, pues, no te van a echar o te van a despedir, sino: oye, tengo derecho a equivocarme, no tengo que tener miedo a equivocarme ¿de dónde se aprende? De las equivocaciones

(...) lleva tres años haciendo una cosa magnífica que es el nuevo modelo de relaciones en la empresa, que lo resume en una frase de la sokatira a la (...) trainera. Del enfrentamiento a todos remamos en la misma dirección (...) Y estuve en el tercer encuentro y me sorprendió que hablasen del amor. Y me recordó un libro que me encanta: la

<sup>94</sup> [https://youtu.be/kwUTMNxB\\_Gc](https://youtu.be/kwUTMNxB_Gc)

<sup>95</sup> <http://portaldelcoaching.com/colaborador/rafael-echeverria/>

paradoja de James C. Hunter<sup>96</sup> (...) y si recuerdas (...) muchas horas que leen la carta a los Corintios, que dice que el amor no se enfada, es paciente, busca la justicia (...) pues eso es **el amor como comportamiento, no como sentimiento** (...) tu generosidad se escucha aquí (...). (...) la empatía. Entonces **esas son las características del líder**, esa, la paradoja es que **para ser líder hay que servir**. (...) no es el servilismo (...) hacerte que tú crezcas, que te desarrolles (...) me acuerdo que en el primer curso que yo fui de estos dicen ¿a ti por qué te pagan? Eso por pensar, puede decir por qué te pagan ¿por qué pagan a un directivo? [a2, b2, e2, P14]

En el marco de los **factores favorables y desfavorables a la creatividad e innovación** en los sistemas sociales complejos abiertos, también se dialogó con estos profesionales sobre procesos grupales, concretamente sobre las dimensiones de comunicación interna y externa. Sobre competencias que facilitan la creatividad e innovación, como el clima socio-emocional, factores individuales, contextuales y recursos para la creatividad y la innovación.

---

<sup>96</sup> <https://youtu.be/k4sHqgidTVw>

(...) a nivel de [país europeo] cuando dicen (...) que [en] los hospitales están los mejores equipos de distintas especialidades (...) los más innovadores [son] los que apuestan y además lo hacen bien (...) **innovador, experiencia, innovador con experiencia y con buenos profesionales** (...) como no hay manera de sacar datos (...) hacen un plan B, que es muy dado en [país europeo] o C. (...) como no tenemos los datos directos porque no queremos que se publiquen lo hacemos de forma indirecta (...) de cada especialidad y les preguntamos donde se operarían ellos si tuvieran un problema severo y esa lista [es publicada por] gente independiente, la buena información la tienes que rebuscar de forma muy alta (...) lo demás es marketing y publicidad. (...) PISA (...) y les pregunto (...) **qué variable explica esto** y me responde (...) **sabemos lo que es y la asumimos se rinde un veinticinco por ciento** (...) **son los que van a gobernar son inteligentes y da igual** (...) empresas (...) **¿Qué centros son mejores?** No vamos a sacar nunca una lista, entonces otra vez te tienes que ir al plan B **¿dónde va la gente que tiene acceso a la información?** De qué manera se manejan los perfiles (...) que se mueven mejor y aquí se engaña al ochenta por ciento de población que no tiene tampoco más interés que si va a ganar [el equipo de fútbol local] o no [P17]

(...) **¿Y cómo generas equipos?** [Dándole la oportunidad a la gente que quiera participar, formándola]. **¿Y cómo haces eso? ¿Y cómo la formas? ¿Y cómo le das esas oportunidades?** Te voy a dar la respuesta (...) Hablando (...) si yo quiero que tú hagas algo, tengo que decirte. Entonces, aprender a hablar, a distinguir entre juicios, afirmaciones (...) entre el círculo de la promesa, el círculo de la petición, los quietos (...) empezamos ahora en esta organización, **empezamos el año pasado** (...). (...) es decir las cosas, qué te quieren decir cuando te responden (...) **la tolerancia y el respeto** (...) es que (...) **reconozco que tú tienes el mismo derecho que yo a decir que tú tienes calor y yo tengo frío** (...) hace una diferencia [P14]

Se acepta que la **inteligencia emocional** es un factor favorable a la innovación, aunque las organizaciones tienen una relación ambivalente con ella, así como con la creatividad y la innovación. Se plantea que **las organizaciones que innovan con pasión practican la inteligencia emocional, aunque no lo sepan** [P14].

También se plantea que la **gestión funcional de emociones es más un proceso grupal que un factor individual**. La inteligencia emocional es señalada como evolución vinculada a la feminización de la fuerza de trabajo. También se hace referencia explícita a la **motivación** como auto-eficacia laboral y creativa, además de intrínseca y extrínseca.

Respecto a los factores facilitadores de la creatividad y la innovación se hizo referencia al nivel macro y meso social. Con una visión más positiva, destacando que [una ciudad del contexto local] se sitúa en una buena posición entre las ciudades europeas se señala **la atracción como favorable y limitación a la innovación**. Se hace referencia a la **diversidad cultural, profesional, igualdad y comunicación formal e informal**, a la **falta de transparencia** y al **bajo compartir de la información**, a la calidad y seguridad, a la limitación de los recursos para las pymes. Así como a las **habilidades individuales, contextos y liderazgos**.

[La profesional señala en su trayectoria profesional el contexto social, histórico, económico, familiar, académico que entrelaza distintos contextos del país europeo en que se desarrolla la entrevista (otros europeos, América) y donde el contexto actual es parte de un proceso colectivo, personal e individual] (...) ingenieros (...) abogados (...) psicólogos (...) consultoras (...) soy hija de (...) que viene (...) con 15 años, a los diecinueve tenía una empresa montada con treinta personas a su cargo (...) he amado la empresa (...) tener un proyecto y llevarlo a cabo (...) dirigido bastantes proyectos de empresa y de investigación (...) neonatólogos [del país] he aprendido mucho y me he reído también [...] perfil de nueva enfermera (...) un tema muy innovador aquí (...). (...) por qué los resultados de la evidencia científica no se pueden poner en marcha en la práctica química (...) trabajo para otros por lo cual no puedo publicar los datos porque no son míos (...) evaluando (...) grado de satisfacción interna de (...) técnicas (...) empresas colaboradoras (...) no hay innovación (...) no se hace nada nuevo y no hay impacto social sobre por ejemplo temas de igualdad y cambios (...) [P 17]

(...) Hace 2 años, los que hacen el Global Innovation Index han desarrollado el índice global de atracción del talento por naciones. Y luego se han dado cuenta que realmente lo que atrae el talento no son las naciones, son las ciudades. Entonces han desarrollado y han hecho por primera vez que el índice de atracción de talento de las ciudades, y [la ciudad local donde se ubica la empresa] se ha prestado voluntario a ese, a ese estudio (...) En el que han participado ciento y pico de ciudades, o menos, y [la ciudad local donde se ubica la empresa] ha salido en el puesto 16. ¡Oh!, ¡Qué maravilla! Pero si tú analizas los 14, 16 indicadores, resulta que (...) atracción de talento, estamos los últimos [P14]

(...) entrevisté a varia gente de (...) y cuando he visto al solo ahora en la Universidad [privada local] (...) se supone que es un crack, raro muy raro son figuras institucionales, pero no potencia, tú la innovación la tienes que buscar en sectores donde haya gente muy romántica, muy creativa y de distintos perfiles (...). (...) me dijo el de innovación e investigación: aquí estamos en tercera (...) no hay gente divergente, nadie de fuera quiere venir a aprender aquí que sea bueno (...) no se hablan otros idiomas, no somos ni innovación ni buenos en investigación [P17]

(...) no hay cultura [de investigación] la gente no se anima (...) se dedican a desarrollar patentes (...) eso da mucho dinero (...) asesoran (...) eso revierte mucho dinero (...) no hay divulgación científica (...) [P1]

(...) la innovación requiere de riesgo y el riesgo es muy peligroso para mucha gente (...) que no está dispuesta (...) por eso lo compra, (...) eso no es desarrollar y potenciarla desde la perspectiva más básica, claro puede ser lícito comprarlo (...) [P17]

(...) se llama cultura informal y organización informal (...) en el organigrama ves los planes B, ves a quien han puesto que no tienen ni idea pero es del partido o te va a venir bien o es de (...) la comunicación informal es fundamental, funcional mucho más que la formal (...) metodología, tecnología (...) insistí en (...) la comunicación (...) que se [da] en encuentros informales fuera de los horarios de empresa es vital para promocionar (...) rotundamente sí (...) en empresas (...) sobre todo las chicas en este caso y algunos chicos jóvenes (...) les decían (...) a sus directivos cómo estaban (...) es fundamental que (...) que me quede fuera de horas (...) que vaya a [fiesta popular], que vaya al campo de golf (...) que vaya al palco (...) si no vas no atiendes bien al cliente le decían y (...) no te enteras de lo que te tienes que enterar la variable más importante que hay que enseñar a todo el mundo (...). (...) hace gracia, pero no es gracioso cuando lo estás viviendo (...) [P17]

(...) creo que este (...) es un país industrial (...) eso es lo básico (...) creo que innovación (...) hay muchas empresas que están fomentando eso (...) van y van apareciendo nuevas necesidades, los propios (...) un trabajador ponga una empresa que le dé servicio no solamente a él, sino a otros. Y (...) creo que es bastante (...) de hecho es una de las cosas que se está fomentando en [su empresa] (...) creo que es uno de los temas para montar empresas donde, de cierto nivel (...). (...) el nivel cultural de la organización o el nivel de estudios marca mucho el tipo de organización. Y de comunicación (...). La universidad es otro, otro ámbito en el que todos tenéis doctores, doctorandos y catedráticos [P14]

Las personas encuestadas señalan la existencia de un clima positivo en sus organizaciones sin embargo esto no sería suficiente para lograr la integración entre p.e., departamentos o aumentar la flexibilidad organizacional. Como se ha visto en la clase 2 y en el 4, tampoco es suficiente con el hecho de que la organización reuna a su

They didn't know it was impossible so they did it

plantilla en determinadas ocasiones o reparta algunos premios entre sus filas, como se señala en la clase 4 a veces esto **no es más que una práctica sin contenido real** más que cumplir un determinado protocolo (ver tabla 21]

*(...) de riesgo y apuesta y de gente que no está al calor de la subvención fácil, sino que está realmente haciendo innovación y creatividad, investigando en sus sectores (...) **no han tenido la valentía de ir por ahí a dar dinero que era divergente y han colocado a todos con el mismo perfil** (...) [P17]*

*(...) [respecto a los niños con altas capacidades] **por potenciarles** (...) **los pondría porque ahí está la parte de innovación social** (...) **dentro de la misma***

***aula a colaborar con otros para elevar el nivel, que además de ponerlos en otros proyectos donde ellos se sientan más valorados** (...) **ayudarles a desarrollar la parte social, también tiene que ver con ser más humano y si no convierte** (...) **en una máquina** (...) **genial** (...) **perfecta** (...) **lo valoras, pero a veces** (...) **puede jugar en contra** [P17]*

**En esta clase también existe acuerdo en que es posible reforzar los factores favorables a la creatividad e innovación en los sistemas sociales complejos abiertos. Algunos ejemplos de extracto serían:**

*(...) **ideación es la primera y la creatividad es fundamental. Para innovar primero necesitas esa fase, necesitas la creatividad. Si no tienes creatividad pues,***

***tendrás que comparar las ideas o tendrás que llamar a alguien, pero necesitas esa fase, es crítica. Pero luego, es crítica convertir esas ideas en proyectos y es crítica seguirlos** (...) y **tener en vilo a la organización** (...) tenerla en esa tensión (...) y **no conformarte** (...) y cuando has sacado un proyecto (...) otro, otro y otro (...) **no conformarte. Si está bien se puede hacer mejor y si se organiza mejor, más** (...) todavía [P14]*

*(...) **está fuera del organigrama de la fábrica y del grupo** (...) ha estado tres años en [un país del continente Oceanía] (...) **haciendo un estudio de investigación** [país Europeo] **para ver si la compraban o no porque era muy innovadora** y (...) **complementaria con la fabricación de aquí y ahora está haciendo lo mismo con una de** [un país Asiático] (...) le llaman [cargo superior] de **innovac***

***ión de grupo** (...) se dedica a investigar otras fábricas a ver qué hacen y si son innovadoras en el sentido que el mercado está pidiendo (...) lo que son capaces de hacer, **la compran** (...) **procesos innovadores** (...) **varios grupos de empresarios y por ejemplo una liga muy nueva** (...) han comprado (...) en [otra zona del país Europeo] [P17]*

*(...) las personas que de alguna manera (...) dirige o coordinan son expertos en ética (...) tratan de **valorar si las acciones que se van a realizar dentro de la investigación** (...) **cumplen esos mínimos** (...) no se juzga el diseño. (...) un proyecto que ya ha sido evaluado [por un órgano superior] cumple los requisitos científicos no (...) entrar a evaluar (...) otra vez (...) entran en los **aspectos de la***

***ética formal** (...) **se respeta el trabajo del investigador. (...) el cliente es el alumno que viene a formarse** (...) articular un programa de intervención donde (...) [se] ofrece información (...) a personas que tienen necesidades (...). (...) **financiación a través de proyectos** (...) o a través de **convenios con empresas. (...) coordinación** con una empresa de manera que hay una **codirección**, una persona de la empresa y una de [la institución] la personas que está realizando [la investigación] recibe la **formación** y está dentro de los **equipos de investigación** pero tiene horas dentro de la empresa (...) las paga la **empresa. (...) en la discusión el acuerdo es** (...) **transmisión de conocimiento** y (...) en segundo lugar las **publicaciones** (...) y ahí firma todo el equipo. (...) se entrega a [empresa] el manual de aplicación del instrumento de manera que si lo quieren utilizar (...) para poder aplicar (...) se le de un **producto. (...) el modelo** de [investigación] es una forma de coordinación y de **transmisión de conocimiento** al ámbito común, **a la comunidad**, en vez de hacerlo de manera aislada (...). En el ámbito de ingeniería (...) un equipo de desarrollo puede estar trabajando en temas de realidad virtual y trabaja con una empresa que tiene el material de desarrollo, **trabajan conjuntamente** (...) **la patente es compartida y la aplicación es de la empresa. (...) ofreces** a la empresa una herramienta **que necesita** y para que se genere (...) la empresa (...) te permite utilizar **sus recursos** (...) la*



**contratación parcial** de uno de los investigadores [doctorando] de manera que la [investigación] es pagada la **mitad por [institución] y la mitad por la empresa**. (...) somos gente con **contrato estable** [P1]<sup>97</sup>

(...) en [área médica infantil] mejoró de forma espectacular y se consiguió que [niños más pequeños] vivieran más y mejor naciendo muy chiquitines por la ingeniería de las incubadoras y lo hicieron [técnicos de un área] y que los surcos de los bebés funcionan mucho mejor en función de que haya cinco variables de estrés que está demostrado que funcionan mejor y lo hicieron los [técnicos de otra área] con el diseño de las unidades (...), rebajando la luz, el ruido, la cantidad de movimiento. Qué tenían que hacer las [profesionales del área de la salud] para el cuidado, el dolor, so lo hicieron [profesionales del área médica y farmacéutica] y luego permitir que entraran las familias sin meter ruido para hacer el piel con piel (...) un [profesional especializado] muy potente [de un país de Europa] que tiene la mejor unidad (...) de toda Europa (...) [entre otros talentos de este profesional] (...) y lo está midiendo un [profesional de otra área de salud] que tiene 80 años, es la que ha hecho el mejor cuestionario para medir el estrés de los pequeñajos [P17]

La alta **importancia y valoración de la innovación** en el contexto local son explicados por la promoción institucional [P14], así como por la coherencia entre el discurso y la práctica [P17]. Como fue señalado, la mayor percepción de innovación en organizaciones del contexto se basa en los recursos que tuvo y porque hay grupos específicos de la universidad que colaboran con la empresa, justificando en parte dicha visión positiva de la innovación. Las sugerencias de mejora de los FINO incluirían la **elección de la carrera**, factores macro como **el mercado** y la **formación e intervención**. Otras sugerencias de mejora incluyen **ser agradecido y potenciar hábitos positivos** (ver tabla 21)

---

<sup>97</sup> <http://www.euskadi.eus/informacion/sistema-universitario-vasco-estrategia-universidad-empresa-2022/web01-a2hunib/es/>

Tabla 22

Ejemplos de extractos de la clase 5: bloque 3

Nº	Concepto	PR	Extracto
(3) (a3) (b3) (c3)	<b>Innovación y emprendimiento</b> Innovación social Espíritu emprendedor Mayor y menor facilidad sectorial innovar	4	(...) <u>la innovación social la concibo como el crear nuevos procesos para la mejora de la sociedad</u> (...) <b>la evidencia indica que la alta tasa de fracaso del emprendimiento a nivel mundial es cercana al 80%</b> (...) <u>emprendimiento externo</u> (...) hay elementos que a veces (...) al emprender un negocio no se es consciente (...). (...) <b>además de los valores</b> que nos transmiten (...) ¿quiénes somos? (...) primero los padres, luego lo que nos dicen los docentes o los maestros, luego lo que nos dice el empresario (...) la ciudad y <b>lo que queremos es encontrar algo</b> donde (...) sentir (...) cómodo (...). (...) <b>tomar unas determinadas decisiones</b> (...) <u>todos juntos iban a involucrar (...) a empresarios y demás porque les interesa formar a esa generación para obtener a largo plazo determinado provecho</u> (...). (...) <u>los beneficios van a ser</u> (...) <u>de la sociedad</u> (...) <u>de los empleados</u> (...). (...) <b>somos parte de un contexto más general que el (...) particular</b> [a3]
		13	(...) <u>para mí sería utilizar los recursos que hay de las personas que componen la sociedad y hacer las mejoras necesarias, los cambios culturales y sociales para que se conviva más en armonía.</u> (...) esta ciudad en la que he hecho un trabajo, conviven tres etnias distintas hace cien años (...) juntos cada uno <u>creciendo en su aspecto social, innovando, pero sin mezclarse.</u> La ciudad como un todo social sigue creciendo sin conflictos. (...) los (...) <u>tienen sus propias empresas, sus propios restaurantes, bares, supermercados.</u> Los (...) también a excepción de los bancos que tienen los suyos propios. Los (...) que son más pobres, son los que prestan servicios puede culturalmente y <u>han creado una sociedad plural en la que conviven tres etnias sin conflicto.</u> [¿Y hay satisfacción por parte de la gente?] si, mucho, muchísimo [a3, b3] (...) en cuanto la gente siga con esa cultura de que un <b>trabajo indefinido</b> es como un funcionario del gobierno, que cuanto menos tu molestas, menos trabajos, más <b>seguro y tranquilo</b> vas a estar en tu <b>puesto.</b> Hay que cambiar esta <b>mentalidad</b> (...) [- b3]
		14	(...) es que fue (...) bueno, <u>ahora no sé como se llaman, porque les han unificado</u> (...) a todos. (...) ya no existe aquí (...) <u>han quedado como tres grandes centros, que son los de emprendimiento.</u> (...) uno está en (...), uno en (...) y otro en (...) [ nombra tres zonas del contexto local que son los que ayudan (...) aquí <u>se ha hecho un edificio en el parque [tecnológico] para albergar también a emprendedores y las universidades</u> ¿cómo se llaman estas (...)? pero nosotros no nos dedicamos al emprendimiento (...) hemos hecho muchas cosas y en ese aspecto (...) lo hemos dejado un poquito de lado porque hemos decidido que nuestro, que no damos abasto (...). Una cosa que hicimos al principio fue, a todos los que empezaron con nosotros de esos mil socios (...) dijimos: <b>¿oye, tú estarías dispuesto a ayudar a los emprendedores a</b> (...)?) (...) <b>¿y de qué sabes?</b> (...) <b>teníamos una base de 150 personas</b> (...) <b>yo estoy dispuesto a ayudar</b> [como un padrino/madrina o viceversa] (...) <u>A los proyectos que nos venían les poníamos un contraste</u> (...) buscábamos quienes saben (...). Oye <b>¿esta idea tiene futuro?</b> Sí. <b>Entonces poníamos una especie de consejo administración, gratuito, que les ayudaba a desarrollar su idea.</b> <u>Y decían que no, que esto es una locura, pues, nada</u> (...). (...) funcionó unos años. Ahí teníamos a (...) y a (...) [ nombra a varias personas] (...) <u>esa gente que era muy potente en el ámbito del emprendimiento y que bueno, pues le dio mucha cancha a esto</u> (...). (...) <u>la verdad es que como se han ido desarrollando más viveros y estas</u> (...) pues <u>no tiene sentido</u> (...) <b>cuando viene gente, si son proyectos que empiezan, los mandamos ahí, si soy proyectos que ya tienen una cierta trayectoria, pues les buscamos también, otros acompañamientos</b> (...). (...) <u>hemos desarrollado una iniciativa que se llama el Exchange donde a esta gente les ponemos en contacto con otros socios</u> y (...) hacemos 3 o 4 eventos año donde cuentan sus proyectos y sus necesidades (...) surgen cantidades de (...) <u>desde compartir instalaciones, desarrollar proyectos juntos, alianzas comerciales</u> (...) han surgido (...) [3, b3]. (...) la innovación social, <b>si no nos ponemos de acuerdo en qué es innovación social.</b> (...) eso es (...) <u>tengo un documento muy bueno que acabo de ver de una universidad americana y</u>

---

*dice que es un proceso (...) a veces el emprendimiento social se confunde (...) pusimos en marcha el cuarto sector* <sup>(98)</sup> *muy interesante [a3] (...) y luego en la formación. (...) hay un programa* <sup>(99)</sup> *empresario social. Impulsando el espíritu emprendedor en la sociedad. Él dice que al igual que en el fútbol hay benjamines, infantiles, juveniles, primera regional, segunda y primera división (...) con el emprendimiento hay que empezar desde pequeño, desde que empieza la escuela, a desarrollar ese espíritu emprendedor (...) tiene un programa fenomenal (...) este empezó (...) creo que en [una zona del país europeo de contexto nacional] y se ha ido copiando en otras partes y en [contexto local] no se puede [a3, b3] (...) pero con los emprendedores (...) con empresas que nacen. Luego, todo proyecto que hacemos siempre, buscamos sumar gente (...) por ejemplo, tenemos una idea. Siempre decimos: nosotros trabajamos con la empresa (...) nos dice: oye, tengo un problema con el calor residual. Nosotros: vale, vete a la universidad, vete a (...), vete a (...). Dice: ya, pero yo creo que hay mucha más gente que tiene ese problema, igual podríamos hacer algo. Dije: vale. Y empezamos con la fundición, la forja de las papeleras, las cementeras. Y efectivamente (...) al final, 14 o 15 empresas que tenían ese mismo problema y fuimos capaces de (...) hacer una especie de diagrama de flujo de dónde son los problemas. Y ahora ¿quién tiene la solución? La universidad, centros tecnológicos y empresas (...) ¿y quién financia? Entonces hemos hecho un conglomerado de ciento y pico de organizaciones que unas tienen el problema, otras (...) pueden desarrollar soluciones. Y hemos identificado una serie de proyectos de investigación o el desarrollo tecnológico (...) se ha hecho cargo de ellos. (...) ya hemos puesto en marcha un proyecto. (...) en temas de salud, bueno. Pues eso es lo que nos gusta (...) sumar fuerzas, identificar retos y posibles soluciones y que luego ellos echen a andar. (...) de medioambiente y hasta climas (...) y de automoción (...) habrá gente que luego cogerá estas iniciativas. (...) es que emprendimiento social hay muchísimo también (...). (...) luego está el emprendedor (...) las TIC (...) hay mucho emprendimiento (...) favorecido por internet y sus aplicaciones. (...) soy (...) un convencido del intra emprendimiento (...) [b3] (...) todo el ámbito tecnológico, pues todas las industrias tecnológicas, todo lo que es la industria (...) es que no queda más remedio; está cambiando tanto, está acelerándose tanto, que todo lo que tiene relación con la tecnología [nombra diferentes empresas del ámbito internacional y otras conocidas del ámbito nacional, señalada alguna como no innovadora por otro de los profesionales. Ver profesional 11] (...) fíjate ¿quién va a una agencia a reservar un hotel? ¿O a un viaje en avión? (...) y cada vez que hablamos de aquellos pensamos en la hostelería, en el comercio (...). (...) ¿Qué sector no va a tener que innovar? No hay ninguno (...) [¿crees que las universidades van a innovar?] (...) pues fíjate cuánto (...) en la formación de internet no presencial (...) tiene cantidad de cursos gratis (...) donde puedes aprender de todo. O sea, la universidad presencial, donde el profesor da la clase magistral, tiene sus días contados (...) no tienes más que mirar ¿Por qué ahora la gente va a la universidad? ¿Y a discutir y a formarse? (...) una de las cosas que este informe (...) le ponen también (...) la media, pero otras cosas que dicen es que el talento en las universidades (...). (...) tiene 100 años de creación (...) [c3]*

17 (...) *A mí me gusta la palabra FreeLancer, la anglosajona, el autónomo aquí a parte de verle siempre como un delincuente o como un inmigrante que no tiene otra cosa que hacer, tiene connotaciones que no me gustan* (...) [4] (...) *la innovación social la concibo como cambio (...) me parece que se lleva este planteamiento muy poco en estos centros (...) me parece que la innovación sin personas con una competencia divergente no funciona* (...) [a4] (...) *hay cuatro, cinco personas que tienen el arrojo de ser más creativas e innovadoras (...) conciben que los demás le sigan y se impliquen en ese proyecto (...) son competentemente muy buenos en el nivel técnico (...) la idea la tiene muy poca gente, eso de que todo el mundo puede innovar yo no me lo creo, creo que hay mucha gente en la calle que requieren de admirar a la gente más innovadora y de seguirla y que entonces se consigan muy buenos impactos, no hay cosas que se puedan formar, creo que se necesitan cabezas distintas (...) piensan de manera distintas y que se ve desde pequeños. Antes no pensaba eso, antes pensaba (...) que todo se podía aprender (...) creo que hay estilos de miradas y hay tipos de cabezas que desde muy*

---

<sup>98</sup> <https://www.innobasque.eus/microsite/trayectoria/tematicas-trabajadas/cuarto-sector/>

<sup>99</sup> <http://spain.ashoka.org/portfolio-items/jose-manuel-perez-pericles-cadena-de-formacion-de-emprendedores/>

They didn't know it was impossible so they did it

---

pequeños se perfilan y creo que no encajarles diferentes y darles algo de grandeza porque sean así, sino que hay que aprender a aprovecharlos socialmente (...) una sociedad necesita de gente innovadora (...) todo el mundo no es. (...) y los pocos recursos que hay invertirlos ahí (...) el sujeto individual dentro de una cultura empresarial (...) [b3] (...) metalurgia (...) y la industria experimenta (...) luego lo desarrollan (...) haciendo (...) cosas muy interesantes (...) aviación claramente (...), en coches también hay una revolución muy alta que va a llevar al tema de servicios (...) los datos parecen indicar según el clúster de automóvil [del contexto local] que la gente no vamos a comprar un coche sino vamos a comprar una marca de movilidad (...) aquí hay mucho más peso de innovación industrial (...) metalurgia industrial (...) que la neurociencia (...) tiene más peso económico (...) en el PIB del [contexto local] la máquina-herramienta que también es potente (...) en tema de trenes y (...) han invertido (...) y me decía el director de (...): Como nos equivoquemos en los tres proyectos que tenemos ahora en mano, nos vamos al traste, porque no tenemos experiencia, o sea hay un cambio de ciclos económicos y de nuevos productos muy alto y están metiendo mucho dinero y mucho nivel de conocimiento en este máquina-herramienta. [Una ciudad del contexto local] tiene mucho más peso en automóvil (...) la metalurgia, las fundiciones. El sector servicios (...) es el que más tiene que cambiar, el que hay que revolucionarlos de una forma brutal (...) la industrial fue en los ochenta-noventa, máquina-herramienta en los noventa y ahora tenía que hacer servicios (...) como afecta (...) a la administración pública (...) tiene que haber un cambio generacional muy gordo en [el contexto local] (...) creo que en [contexto nacional y europeo] (...) En tecnología y en cambio de puestos (...) los puestos de ahora no tienen ningún sentido para muchas cosas, pero esta la toma de decisión de incomodar a la población general y perder votos frente a la comodidad que se adquiera, como paso en los noventa (...) [c3]

---

En esta clase también se hace referencia a la **innovación y al emprendimiento**. En este marco se planteó una visión crítica del autónomo como un tipo social estigmatizado [P17]. Se enfatizó la actitud de asumir riesgos como un aspecto de la innovación [P14 y 17] y se hizo referencia a la cultura.

En esta clase se comparte la importancia de la persona emprendedora. Mientras que uno de los profesionales [P 17] enfatiza la aceptación del riesgo, de no tener miedo al fracaso y de rechazar valores de seguridad, así como de elegir valores de apertura al cambio y la estimulación. El otro profesional [P14] compartiendo lo anterior enfatiza el apoyo institucional parcial de lo público. Ambos optan más por la vertiente individual de la innovación, que se opone a una opción colectivista institucional de esta (Oppenheimer, 2014).

Posteriormente se dialogó con los profesionales sobre **innovación social**. Ante la pregunta ¿qué sector en la actualidad tiene más posibilidades de innovar? se señalan varios del ámbito local y a nivel internacional. Uno de los profesionales señala algo que denomina “curioso” de manera muy reflexiva desde el área que desarrolla

*(...) **falta la parte (...) afectiva, el contacto y el conocimiento y que cuando eso funciona, todo lo demás es un cambio radical a favor (...) hay que trabajar el lado más humano y te lo dirá gente del sector eléctrico, del sector de telecomunicaciones. Estuve con el presidente de (...) que es el clúster de telecomunicaciones, es todo un mundo de física, de ingeniería informática y demás y te decía que era más que nunca hoy hay que hacer eso y que eso era innovar. (...) en el grupo (...) tuvo varios suicidios seguidos por exceso de stress (...) no daban con el ritmo que pedía la empresa y que se supone que pedía la gente (...) en torno a (...) y se plantearon seriamente a ver que estaban haciendo (...) cuando metes un nivel de presión tan alto, al final el nivel de stress es apabullante, lo mismo pasa con la (...) son datos que las empresas intentan que no lleguen (...) hay que innovar, hay que innovar y se mete tanto nivel de presión los departamentos al final acaban teniendo unos indicadores de suicidio muy patológicos en (...) están acostumbrados porque es la población que más se suicida en temas relacionados en ámbito de trabajo [P17]***

*(...) pues me impresionaron un montón (...) y luego otra persona que me ha impresionado (...) es un [persona del contexto local y del contexto africano] (...) que me escribió un día por [una red social de empleo]: oye, me gustaría contarte un proyecto que tengo. ¿Puedes venir? (...) es el barrio más deprimido, está la prostitución. Todos los demás inmigrantes ilegales están por ahí. Y cuando fui donde este hombre (...) es más bien morenito, con todo el pelo así erizado. Dice: bueno. Y yo: pero bueno, tú eres [persona del contexto local] también. Dice: pues mira, tengo un problema gordo. Aquí soy [persona de un país africano] porque no aceptáis como [persona del contexto local] en [ciudad del contexto local] más que a [nombra a un profesional importante] que es del fútbol. Y dice: cuando voy a [ciudad de África] soy [persona local del país europeo nacional] ya no me consideran [persona del país africano] tengo un problema tremendo. Y dice: pero así las cosas muy mal. En [país africano] estamos acostumbrados a buscarnos la vida, tenemos que emprender. Llegamos aquí nos dais (...) euros. Habéis matado nuestra creatividad. Ya tenemos, somos ricos. Luego nos metéis en unos cursos (...) no sirven para nada. Y este hombre decía: joder! (...) he montado una tienda (...) un negocio de importación y exportación en [país africano] y en toda [una zona de África] (...) los productos europeos de segunda mano son mucho más apreciados que los [asiáticos]. Entonces yo me dedico a comprar electrodomésticos y a llevarlos allí. La gente que estamos aquí sabemos el idioma de [país africano] sabemos qué problemas hay en las fronteras. ¿Por qué no nos usan como comerciales? Pero claro, aquí solo se está mirando (...) y tal. Si el [zona de África] son países que van*

*They didn't know it was impossible so they did it*

*creciendo un montón. Porque va a haber una clase media, cada vez tenemos más esperanza de vida (...). (...) Otra lección (...) importante [P14]*

En esta clase se muestra una visión favorable del emprendimiento, señalando las diferencias culturales que implica el concepto, así como un indicador que lo mide. Esta visión del emprendimiento referido a los países pobres ya fue señalada por el profesional 11 en otra de las clases, mientras que la referencia al negocio de las peluquerías o la dificultad de este proceso lo señala el profesional 19 en la clase 2

*(...) pero emprendimiento. Nosotros hemos estado algunos años formando parte del GEM, el GEM global entrepreneur Monitor. Y el [contexto local] sale fatal. La tasa de emprendimiento sale muy baja. (...) [Hay] a una **definición de emprendedor** (...). (...) es aquél que ve lo que todo el mundo ve, piensa lo que algunos piensan y hace lo que nadie hace. (...) **emprender e innovar son (...)** dos caras de una misma moneda. En el GEM hay un gráfico (...) y es que la tasa de emprendimiento va así y los que emprenden mucho son los países pobres (...) por necesidad, pero son negocios de peluquería, de (...) Aquí **en el [contexto local]**, emprender significa poner en marcha proyectos industriales y es mucho más complicado, entonces la tasa de emprendimiento es menor. (...) creo mucho es en el intra emprendimiento, que es el emprendimiento dentro de la misma empresa (...) [P14]*

*(...) la gente muy divertida tiene el riesgo activo<sup>100</sup> (...) esa expresión me la dio una mujer que tiene mucho peso en el parque tecnológico (...) que ha trabajado en [una empresa de tecnología internacional] y que hace las selecciones de las personas en base al riesgo activo (...) en vez de riesgo pasivo o sea me preocupa las condiciones de trabajo, me preocupa si voy a estar aquí para el resto de mi vida, me preocupa si voy a promocionar (...) esta empresa no quiere eso. (...) **quiere gente que se arriesgue (...)** inteligencia para la vida práctica para que no sean un desastre pero que vea que si no tengo trabajo aquí no importa, lo encontraré en otro sitio, pero el riesgo activo por encima de todo y estaban haciendo programas para potenciar ese perfil (...) porque es la más innovadora, la que más arriesga (...). (...) buscando perfiles de liderazgo sobre todo con esa variable [P17]*

En esta clase se hace referencia (más que en las otras) al tema de la calidad, aunque otros profesionales entre los entrevistados también tienen amplia experiencia en ella [p.e., P3 y 11 clase 4]

*(...) el [gobierno del contexto local] quería adoptar un modelo de calidad total [un país asiático] dije: hay que hacer algo en el [contexto local] hay una en [país asiático] (...) y analizarlo y a ver si traíamos el modelo. Entonces estuve en [país asiático] luego estuve en [país de América Central], estuve en toda Europa y eso me permitió **analizar y ver qué era eso de la calidad total.** Y llegué a la conclusión (...) que **los modelos de calidad total en realidad son modelos de gestión empresarial (...)** excelencia en gestión. (...) un año después (...) estos quitaron la palabra calidad y empezaron a hablar de gestión empresarial (...). Lo que corrobora es que no ha sido un gran problema de calidad. (...) asociada al control de calidad, cuando ya empiezas o al aseguramiento, a las normas, a los papeles, a las auditorías y no a la gestión de la empresa con una, más orientada a la prevención, a la formación, a generar entornos donde se pueda mejorar continuamente (...) a la innovación [P14]*

Continúa después de la tabla...

---

<sup>100</sup> Este es un concepto utilizado en inversiones, p.e., <https://www.cnbc.com/2017/07/10/passive-investment-is-frightening-says-morgan-stanley-strategist.html>

Tabla 23

Ejemplos de extractos de la clase 5: bloque 4

Nº	Concepto	PR	Extracto
(4)	Cambios e incertidumbre	14	(...) volátil, incierto (...) complejo (...) y ambiguo. <b>Esas son las características de este mundo.</b> (...) <b>la incertidumbre</b> (...) <b>tenemos que convivir, tenemos que aprender a convivir con ella y al cambio</b> (...) <b>salir de nuestro espacio de confort</b> (...). (...) <b>hay que verlo como una oportunidad, es una oportunidad.</b> En [un país asiático] <b>la palabra oportunidad tiene el símbolo de crisis dentro</b> (...) <b>toda crisis es una oportunidad.</b> Y de ahí salen las grandes ideas, las grandes necesidades (...) estudiando el mundo ¿cuándo han llegado, ¿cuándo han desaparecido las civilizaciones? ¿Cuándo se han acomodado? El imperio romano, llegaron los bárbaros (...) es así (...). [¿Si no innovas desapareces?] (...) <b>desaparecerán, claro.</b> (...) aquí (...) <b>creemos que se puede cambiar</b> (...) <b>si no creemos cerramos y a otra cosa.</b> [Hay cosas que no están en vuestras manos] <b>claro, si mucha. Si realmente nosotros no tenemos autoridad ni capacidad de prescripción</b> (...) <b>capacidad de convencer y de juntar gente</b> (...) [¿Y hacer alianzas estratégicas...?] (...) <b>es muy difícil porque las culturas de cada uno</b> (...) <b>te sirve para intercambiar informaciones, para ver qué están haciendo otros</b> (...) <b>nos han propuesto en muchos países</b> (...) <b>crear, innovar</b> (...) <b>siempre les digo lo mismo: el proyecto</b> [nombra a la empresa] <b>es lo que es</b> (...) <b>porque el máximo responsable de</b> (...) <b>este país en aquellos tiempos</b> (...) <b>estaba convencido que había que apostar por la innovación, convencido</b> (...) <b>segundo: ¿a quién pongo al frente de ese proyecto?</b> (...). (...) [Señalaba las virtudes del liderazgo y la necesidad de líderes (indistintamente del género) para proyectos de gran envergadura como esa empresa. La dificultad de que surjan] (...) <b>una figura conocida y querida en la universidad, en la política, en la industria, en el mundo financiero.</b> (...) Oye, ¿tu presidente está convencido? <b>No, no sigas, no vas a crear nunca innovación, creas otra cosa.</b> Oye, <b>si tienes una persona</b> (...) <b>que tenga la credibilidad, la autoridad moral y la</b> (...) <b>de llevar la bandera</b> (...). (...) <b>siempre cuento, que no sé si es verdad</b> (...) <b>en el año 2005 trajimos o trajo el gobierno de entonces</b> (...) <b>para todo el tema de clúster.</b> (...) <b>ante un montón de gente que estábamos ahí</b> (...) <b>decía: mira en el año 86 dedicamos al</b> (...) <b>el 0.06 y ahora el 1.54 y</b> [país europeo del contexto nacional] <b>el 0.93</b> (...) <b>en estos 25 años habéis mejorado mucho, pero como os sigáis comparando con</b> (...) <b>lo tenéis claro, compárate con</b> [hacia arriba, quienes lo hacen mejor] y eso. Y tenéis que <b>pasar del estadio de la calidad, ya habéis pasado el estadio de los costes, el tercer estadio, la innovación.</b> (...) <b>no sé si fue aquello o qué, pero convencido</b> (...) <b>hay que apostar</b> (...) [4, a4] (...) <b>siempre he pensado que fue un error cuando la universidad definió</b> (...) <b>que el profesor tenía que estar a plena dedicación en la universidad, sobre todo en carreras</b> [técnicas]. (...) <b>mis mejores profesores son aquellos que trabajaron en la empresa</b> (...) <b>los que son dedicados todos están obsoletos.</b> Cuando mi hijo hizo la carrera de [técnica] lo que le enseñaban decía: <b>¿quién te ha enseñado esto? si esto es de hace 20 años Es porque ya son profesores de dedicación completa, no sé como se llaman</b> (...) <b>nacionales. Pero es</b> (...) <b>no sé.</b> (...) <b>el profesor tiene que estar en la empresa, la calle, viviendo, no sé si un tiempo en un sitio y otro, no sé, pero eso es básico</b> (...). Y <b>vives en otro mundo</b> (...) <b>que no es real</b> [4, a4] (...) hay una definición clásica (...) que conozco bastante (...) <b>un equipo de innovación tiene que estar fuera del organigrama de producción de una empresa, mientras que un equipo de trabajo puede estar dentro</b> (...) quiero decir, que una vez (...) que <b>está innovado y que es rentable</b> (...) <b>lo metes en la empresa</b> [a4, c4] (...) <b>el valor compartido.</b> (...) <b>a las empresas les da cada vez un mayor protagonismo en el desarrollo económico y social.</b> (...) <b>estás contribuyendo</b> (...) <b>a que este mundo sea mejor</b> (...) <b>todo va por ahí</b> (...) <b>shared value</b> <sup>(101)</sup> . (...) <b>vas a una empresa pequeña que tiene que su día a día y mi cliente a ver</b> (...) <b>a ver si le vendo algo</b> (...) <b>y a ver si cobro</b> (...) <b>a ver si me presta el banco.</b> (...) <b>soy un admirador de las pymes y de micro pymes de este país, de esos empresarios que</b> (...) <b>soy un privilegiado que tengo tiempo de leer y de estar al día en estas cosas. Esta</b>

<sup>101</sup> <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> ; <https://hbr.org/2011/11/create-shared-value-with-a-trampoline-approach>

*gente para mí es admirable [d4] (...) hay un reto que me encanta, que hace años que se viene hablando (...) **prestar directores de innovación a tiempo parcial a las pymes.** Se desarrolla un grupo de gente que se pone en tu empresa y está unas horas a la semana para ayudarte a innovar. Una idea magnífica (...) **arreglar un proyecto base lleva un par de meses.** Y te voy a ayudar a buscar financiación para esto, porque hablan con los bancos, con el gobierno (...) [a4, b4, c4, d4] (...) **las empresas por una parte y con eso de la responsabilidad social corporativa cada vez (...) no solo piensan a partir de beneficios sino también en aportar algo a la sociedad (...).** Las ONGs que han vivido de la administración, pues cada vez tienen más dificultades económicas y empiezan a gestionarse como empresas (...) y entonces surgen ahí un tipo de empresas con objetivos sociales, lo que se ha llamado el cuarto sector (...) como un híbrido en que lo público, lo privado, lo ONG (...) hay muchos que dicen que el cuarto sector no existe, somos el tercero (...) pero gestionado por una empresa. (...) **ahí han surgido (...) cosas muy interesantes** (...) la base de la pirámide que no sé si te suena. (...) representa el doble camino (...) este hombre lo que dice es que hay miles, 2 mil, 3 millones de personas que viven con menos de 10 dólares al mes, esa es la base de la pirámide. Entonces, desarrollar productos y servicios (...) adecuados, pues **otra manera de innovar** (...) la **innovación frugal** <sup>(102)</sup> va también con esa (...)(...) estuvimos promoviendo, hicimos unas cuantas cosas, ayudamos unas empresas (...). (...) **ahora, mi objetivo son los (...) de desarrollo sostenible ¿los objetivos del milenio te suenan?** <sup>(103)</sup> **cómo los países ricos** (...) 0.7% para que los países pobres, pues, **la alimentación, las medicinas** (...) lo que han estado varios años diciendo **¿cómo vas a continuar con los objetivos de desarrollo sostenible?** (...) entonces, **lo que ha planteado la [organismo internacional] (...) en vigor 1 de enero de 2016** (...) 17 objetivos. (...) oye, **tenemos que hacer sostenible el planeta y la humanidad** (...) **tienen relación con las personas, el hambre, la pobreza, las enfermedades, el medioambiente, el agua** (...) **la economía** (...) **ya no son (...) los países (...) ricos ayudan a los pobres,** sino que, (...) coges uno (...) **la energía** (...) los países pobres dicen: oye **¿cómo hacemos que tengan acceso a la electricidad?** Y **los países ricos dicen: ¿cómo hacemos que utilicen más energías renovables o que crezca la eficiencia energética para que consuman menos recursos?** (...) hay objetivos para todos, en un continuo (...) **metas,** no sé cuántos indicadores (...) (...) **Con niños estamos haciendo, trabajando con los ayuntamientos y con este hombre** <sup>(104)</sup> **que habla de la ciudad de los niños** <sup>(105)</sup>. (...) estamos trabajando con [el pedagogo señalado] y **con unos cuantos ayuntamientos** (...) en espacio de aprendizaje (...) **comunidades de aprendizaje** (...) y con niños trabajando en (...) robótica. **No les hemos planteado retos sociales** (...). (...) **con el tema social** (...) **estamos trabajando muy de la mano del gobierno y de las diputaciones en (...) del primer proyecto de innovación social.** (...) **queremos sacar (...) a la luz todas esas cosas que (...) están (...) que no se conocen (...) no se saben** (...) **el año pasado, hicimos (...) el concurso lo ha sacado el gobierno** (...) **nosotros estamos detrás redactando las bases.** (...) y **este año (...) por segunda vez (...) se presentaron 50 y tantos proyectos.** (...) uno de los que ganó el año pasado (...) es un barrio de [ciudad local] que tenía un parque que querían (...) construir casas y luego han conseguido que no construyan nada, **han hecho un espacio comunitario donde los niños** (...) **plantan** (...) donde no hay presupuesto, **no hay nada más que voluntariado de la gente** (...) [d4]*

17 (...) hice un mogollón de análisis de detección de necesidades en los noventa, cuando se paso de (...) la máquina de escribir automática y se pasaba al ordenador y hubo una convulsión horrible porque **la gente pensaba que si le ponían el ordenador perdía poder en la empresa, a nivel personal** (...) **Ahora tiene que haber esa revolución otra vez** (...) el tema es si van a ser capaz de hacerla (...) porque **la gente mayor se queda afuera** (...) en el estudio que estoy haciendo (...) el [gobierno del contexto local] ha dicho que **todo tiene que ser**

<sup>102</sup> [http://www.javeriana.edu.co/documents/180756/258649/ARTadrianaESPINOSA\\_INNOVACIONfrugal\\_RJ810.pdf/b3f47542-f94f-40ao-8f5e-0423c5b8b9f6](http://www.javeriana.edu.co/documents/180756/258649/ARTadrianaESPINOSA_INNOVACIONfrugal_RJ810.pdf/b3f47542-f94f-40ao-8f5e-0423c5b8b9f6) ;  
<https://iveybusinessjournal.com/publication/frugal-innovation-the-key-to-penetrating-emerging-markets/>

<sup>103</sup> <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

<sup>104</sup> <https://web.apfrato.com/francesco-tonucci>

<sup>105</sup> <https://www.lacittadeibambini.org/es/>



---

electrónico y entonces un porcentaje muy alto de asociaciones de mujeres y de asociaciones de personas mayores no saben relacionarse con la administración (...) hay una discusión muy fuerte (...) cuanto más trabajas en esto con la gente de empresa los comerciales te dicen que es más importante que nunca hoy el face to face, el trabajar juntos y si eso funciona bien entonces metes la informática y la electrónica y las redes sociales, pero como no funcione (...) difícilmente va a funcionar lo demás (...) que es el momento más importante para hacer labor comercial presencial, me llamo mucho la atención a mi ese hallazgo en los dos últimos estudios que hice de agente de empresa (...) que toda la innovación para comunicarnos no sirve sino hay buenas relaciones [4, a4]. (...) muy académico y muy poco práctico (...) echo de menos la variable de heterogeneidad y apertura de las plantillas y selección de personal (...) porque si no seleccionas bien por mucha formación y mucho tipo de organización (...) no hay manera de entrar y la gente creativa hay que ficharla, hay que valorarla y hay que darle poder y luego ya todo lo demás (...) [b4] (...) estas preguntas me parecen excesivamente generales (...) he dado mucha formación de eso, hay una cosa que es trabajo en equipo en el sentido de que (...) (...) diferenciar que es trabajo en equipo en cada (...) es que depende del tipo de organización (...) la definición varía de forma sustancial, o sea la fórmula uno, diecinueve ingenieros tienen que cambiar las ruedas a la par en dos horas, sino pierden, en una empresa industrial quince ingenieros tienen que trabajar de forma divergente con el cliente y no hace falta esa sincronía temporal. Entonces es distinto. (...) todo un equipo depende para que quieras y de qué manera quieras es que tienes que tener definiciones distintas y perfiles distintos y no es lo mismo un equipo (...) donde la toma de decisión de cada uno es fundamental para complementarse y conseguir el mismo proyecto. (...) Pero tu anda a una fabrica a un trabajo en (...) de frisadora o por ejemplo de (...) lo que le pides es que piense nada, simplemente evalué si una pieza tiene problemas de calidad o no. (...) Si y son cien, el equipo de verificación y no tiene nada que ver ese equipo con el equipo de ingeniería de desarrollo, el que (...) cómo comportarse y que tiene que componer otro y cómo comportarse no tiene nada que ver. (...) Pero le llaman equipo (...) Lo que pasa es que son dos palabras con múltiples definiciones y además muy diversas. (...) [A nivel personal] (...) me considero muy eficaz cuando hay divergencia, o sea estamos un abogado, un psiquiatra, un economista, un ingeniero y tenemos que hacer un proyecto y cada uno sabe muy bien que tenemos que hacer, cuando todos somos pares y tenemos que trabajar por tareas y la suma de tareas es lo que hace tal, hay más problemas (...) Cuando todos somos iguales y tenemos que hacer una misma tarea, ahí ya es muy aburrido porque este lo ha hecho tu no (...) Tienen que entrenar juntos (...) no tienen por qué hacer formación conjunta (...) Entrenan juntos en desarrollar y se escuchan unos a otros y mantienen reuniones y tal pero cada uno tienen niveles de competencia distintos (...) (...) las definiciones que (...) he visto es desde dentro de una empresa, pero hay muchos proyectos que se desarrollan en una empresa, pero de forma puntual y luego sales y te vas a otro proyecto, las empresas activas dinámicas dicen que tienes que tener direcciones por proyectos y que hay que evaluar a gente por proyecto y no por presencia o por control. Yo creo en eso. Entonces me ha resultado un poco cerrada la definición de equipo. (...) las entendía como dentro de una empresa (...) trabajo como equipo (...) un proceso de innovación y salimos (...) [Para su trabajo diario] (...) he contratado a dos personas que necesitaba que fuesen muy ágiles para compensarme a mí en lo que yo no (...) para crear un equipo de trabajo. (...) tienes que meter a gente muy joven, divergente y un poco loca (...) (...) Pero en los equipos tiene que haber gente de todas las décadas (...) te hablo de empresa (...) donde más he trabajado y en los últimos años, donde más he estado. (...) que tenga divergencia (...) distintas generaciones (...) y de distintos sitios o que se haya formado en distintos sitios (...) para ser creativo e innovador hay que ser rompedor (...) para (...) gestionar algo que funciones está bien, para innovar o para crear no, eso es lo que desde la empresa al menos está como muy claro. (...) les falta gente que sepa mucho y tenga alto nivel de expertismo de la base, pero (...) que aporte ideas porque no tiene todos esos conocimientos almacenados (...) gente muy experta, no jubilados mentalmente, que a veces con setenta u ochenta [años] (...) son bombas, porque saben muchísimo de lo que hacen. [Equipos] con gente muy nueva que procede de sitios divergente, que sea activa y quiera aprender mucho y eso es genial (...) [a4, c4] (...) hay gente que te dice que ese equilibrio hay que buscarlo en el grupo y que los grupos donde tienen diferentes perfiles y se llevan bien son un placer (...) suele haber el cabal digamos, la persona cabal y el creativo. (...) he visto más en empresas esos equipos que el que uno tenga todos (...) trabajo desde fuera (...) entro a una empresa para un proyecto y luego salgo, entonces echo de menos eso (...) [c4] (...) y cuidando de no

---

---

*estrangular a una generación, de que les tendrás que dar un plan B (...) que quieras que salgan todos músicos (...) tiene que haber un potencial, tienes que dinamizar mucho la música (...) pero muchos se quedan en el camino, es que arriba llega muy poca gente, entonces que haces con todo lo que se quedan abajo (...) ahí hay que definir el país, quieres un país de alto riesgo, qué quieres, eso es fundamental y para mí es la gran apuesta (...) [un país de América del norte] va muy bien en investigación, tres de cada cuatro (...) van allí. (...) **tenemos que buscar internacionalizar e investigar** [4, a4] (...) quien pone la pasta para hacer investigación, quien arriesga y la potencia económica del [contexto local] quién es (...) pero [país Europeo] tiene el lobby financiero de todo, las finanzas están todavía en (...), la pasta está en (...) y luego han hecho una industria de que todos vayamos allí a aprender idiomas que nos cobran un pastón y seguimos yendo (...) pero han dicho que con (...) solo quieren gente de primer nivel (...) están hasta las narices (...) un [persona de un país de América del norte] nos han dicho cuál es el problema de los [personas de un país Europeo] de aquí, que están hasta las narices que el (...) el (...), el tal (...) curre horas, horas y horas, les llamemos todos para reparaciones de mantenimiento en nuestras casas y no llamemos al [persona del país europeo] que quiere currar hasta las cinco, todos los autónomos de [país Europeo] son de fuera en general, como suele pasar en muchos sitios (...) **cuando haces una sociedad desequilibrada** (...) la gente se empieza a mosquear [b4] (...) hay que estar en la nueva era y el que no esté o es porque tiene un producto muy consolidado o desaparecer (...) no hay que tener miedo (...) hay que querer aprender, es muy estimulante aprender cosas nuevas, a mí me gusta mucho trabajar con gente joven, mental (...) en **grupos mixtos de edad, de género y de conocimiento** para poder ser [a4, c4] (...) destacando las empresas tractoras, que aquí por ejemplo, son (...) y eléctrica y las de automóvil, hacen que todo el trañín industrial (...) cambie y está el día, (...) hace falta (...) empresas de primer nivel, para que movilicen todo lo demás y que haya unión, universidad, política y empresas con responsabilidad social, no que quieran comerse a la sociedad, sino (...) apostar por ese ámbito social [d4]*

---

(...) en general (...) creo que se percibe así (...) hay una, cómo se llamaba <sup>(106)</sup> es mejor. En los años 80 un libro que se hizo muy famoso <sup>(107)</sup> **la calidad es gratis** (...) este hombre popularizó y la empresa esta multinacional las trajo en el programa cero defectos (...) en su origen. (...) lo estudié después porque fue un fracaso (...). En su origen fue un programa que se desarrolló en una empresa que hacía los misiles piercing (...) habían hecho el piercing 1 e iban a hacer el piercing 2. Y dijeron: vamos a ver si logramos construir eso sin ninguna falla. Y se pusieron a pensar, entre ellos estaba (s<sub>4</sub>) este. Dijeron: ¿pero **por qué se producen fallas en una empresa?** Bueno, de primera, **falta de formación**. Si uno no sabe no puede (...) **falta información**. Si uno sabe lo que tiene que hacer, puede que se equivoque (...) a mí me puedes decir: te tienes que operar de apendicitis, pero si no tengo la formación o la capacitación (...) y tercero, **los medios** (...) si no tienes los medios adecuados (...). El cuarto era la **falta de atención** y entonces (...) el quinto (...). (...) Cambiaron y entonces empezaron primero por desarrollar pues una fichita de todas las operaciones que había que hacer (...): oye, vamos a hacer ahora. **Ponerles un reto motivador: a ver si somos capaces de construir esto en un período de un año sin ningún fallo**. Y helo aquí, carteles por toda la fábrica. Pero vamos a decir los defectos, mañana no nos entreguen ningún defecto en todo lo que hagamos. Y la gente en talleres. Si (...) siga teniendo mi misma máquina que no es la adecuada, si tengo claro lo que hay que hacer, pues (...). Un programa fracasó ampliamente por quedarse como folclórico, que es lo que pasa con muchas consultoras, que se cogen lo folclórico (...) olvidan (...) la falta de atención es lo último; primero información, formación y medios [P14]

Respecto a los cambios, la incertidumbre y su relación con la innovación (y el bienestar), los profesionales que más presentes están en esta clase señalan la dificultad y a la vez el desafío que implicaría propiamente “vivir”. Sin embargo, **existirían grupos y personas que buscan la creatividad y la innovación** ¿para ser parte de un marco diferenciador? En este sentido las escuelas serían lugares donde se mata la creatividad y las empresas una continuidad donde no hay lugar para la innovación. Uno de los profesionales retoma el discurso de la clase 2 y la clase 4 cuando se señalaba que hay que dar un valor a las personas, a los grupos, aunque en este caso se plantea hacerlo de una manera un tanto selectiva. En cierta forma este planteamiento también se lee en la clase 4 cuando se habla de que la formación estratégica es para unos pocos. En la clase 1, se señalaba que la empresa debía “pulir” a la persona como si de un diamante se tratara, dejando que muestre sus aristas porque si lo invalidas (señalaba el experto) no deja de ser un cristal. Esta clase 5 también hace referencia al marco generacional y al sistema macrosocial de la creatividad y la innovación que implica a la cultura (ver tabla 23).

(...) es igual. **Nos acomodamos** (...) es un poco duro (...) pero es así la vida, **no escarmentamos** [P14]

(...) cuando entrevisté al Dr. (...) que es un referente aquí (...) me dijo que **hay una serie de centros académicos que están apostando fuerte y que van determinadas familias** pero que el grave problema era encontrar dentro de la pública quienes son las cabezas terriblemente creativas e innovadoras en niños y niñas para darles el nivel que requieren para salir (...) adelante, sino matan la innovación y la alta inteligencia. Eso mismo pasa en la empresa, si tu dejas que (...) abajo surjan cosas, pero estas atento a decir “(...) ha surgido lo voy a dinamizar y voy a apostar por ahí” eso es fundamental, pero se tiene que dar el caldo de cultivo alrededor para que salga esa gente. Es como cuando se habla de porque en (...) hay más empresas, pues porque la gente va allí a (...) y en un garaje puede surgir algo, en un garaje de [un país de África] puede surgir algo si no hay nada más alrededor, mucho más difícil. En [un país de

<sup>106</sup> <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a256399.pdf>

<sup>107</sup> <http://wiki.cz.com/?QualityIsFree>

*They didn't know it was impossible so they did it*

Europa] surgió [un músico muy reconocido] porque en (...) estaba la música. Tiene que haber una cultura de algo que el [contexto local] quiere que haya una cultura (...) y ¿por qué? Porque **hay empresas que están haciendo eso y ahí pueden salir de abajo cosas espectaculares que las tienes que apoyar con arrojo y alto riesgo** [P17]

Como fue señalado anteriormente, en esta clase se hace referencia en mayor medida que en otras a la calidad, se comparte una visión crítica de los modelos de calidad y de excelencia, de asegurar normas que enfatan el control como no efectivos e inclusive como obstáculo para la innovación. Por otra parte, los desafíos a los que puede enfrentarte la incertidumbre, el aparente caos o el “búscate la vida” podría contribuir – desde una visión técnica- al desarrollo de la creatividad para salvar los obstáculos. En este marco de cambios e incertidumbres, donde los expertos están de acuerdo en las ventajas de la creatividad e innovación para el desarrollo, el crecimiento y la mejora aparecen variables en relación cómo a quién, cómo, cuándo y de qué manera distribuir los recursos (tanto humanos como materiales) y lidiar con la dificultad de que el mundo no es justo (Lerner, 1980). Es decir, cuál es la **misión**, la **visión** y la **estrategia de sistema social complejo abierto, hacia dónde** queremos ir, **quiénes** y **cómo**.

(...) **los modelos de calidad total en realidad son modelos de gestión empresarial**. De (...) excelencia en gestión. (...) Lo que corrobora es que no ha sido un gran problema de la calidad (...) asociada al control (...), cuando ya empiezas (...) al aseguramiento, a las normas, a los papeles, a las auditorías y no a la gestión de la empresa (...) más orientada a la prevención, a la formación, a generar entornos donde se pueda mejorar continuamente no ayuda a la innovación [P17]

(...) depende de la enseñanza, porque en la escuela de [carrera técnica de una ciudad local] todos los que hemos pasado por la escuela (...) te vienen con lo mismo [falta de creatividad] el que acaba la carrera (...) valemos para cualquier cosa (...) no te enseñan nada. No sabes cuál es el temario ni sabes lo que te van a poner en el examen, entonces tienes que aprender a buscarte la vida. (...) me acuerdo de mi (...) cuando asistía (...) dijo: no, pero es que [en un sitio] es mucho más fácil. Digo: allí (...) te van a decir el temario, te van a explicar la lección y te van a tomar, te van a preguntar lo que te han explicado. Eso no tiene mérito. Vete a la escuela de (...) y me cuentas (...). (...) he sido director de recursos humanos y tengo una formación técnica (...) es que yo de [nombra la carrera para la que se formó] no he ejercido nunca. Te quiero decir que (...) genera una mente que te prepara para abordar cualquier reto (...) [se habla de la competencia entre áreas y “gremios” universitarios] (...) eso es algo que he visto también en (...) es que los [técnicos] estáis haciendo no sé qué (...) formación (...) pero es que tenemos mucha curiosidad. Entonces cuando (...) empecé con temas de calidad ¿y por qué la gente (...) cómo se motiva a que entre, en el equipo de mejora ve vínculos con los caracteres (...)? O sea, **somos gente inquieta** (...) y no tenemos conocimientos teóricos de sociología ni de psicología, pero aprendo rápido a utilizar esos conceptos y a buscarles la esencia. Los puristas (...) que somos un desastre, probablemente (...) [profesional 14]

(...) hemos generado el clúster primero del conocimiento (...) crecemos contra (...) los metemos en (...) eso no es innovar (...) eso es apalancar a la gente y el conocimiento y además les damos cursos, cursos y más cursos (...) que no generan nada, en vez de los de [otra área del conocimiento] que están cinco, que han salido fuera, que lo acaba comprando el grupo (...) para darles pasta, que les pagan muchísimo menos que a todos los de (...) y les dicen el mismo sitio, o sea al innovador lo machacas y haces algo que se llama (...) y contratas a gente de [una universidad local] que no ha salido nunca de (...) ¿Qué es esto? Ochenta personas, por (...) mil cada uno es un pastizal, más un edificio entero, más luz, más ordenadores, mas tal (...) hacen [otro centro industrial] para cargarse a la mitad de la gente y quitar cinco sociedades públicas a cinco años vista (...). Pon dinero a la gente que tiene la idea y mándala por ahí a aprender y que venga y resuelva, pero todos juntos unos con otros que van a aprender sino hay divergencia [profesional 17]

En esta clase se comparten las definiciones de equipos de trabajo e innovación de manera total y parcial, en este último caso se plantea que las definiciones son estáticas, mientras que en la realidad se concibe los equipos como más fluidos y vinculados a proyectos (ver P4 en tabla 22). Se acuerda en que **las organizaciones podrían contribuir al cambio y a la mejora** ya no solo del ámbito en que están insertas, sino en la mejora **de la sociedad orientada a una sociedad más sostenible** (tabla 23). También se hace referencia a los equipos de trabajo en contexto laboral versus militar [P17] explicitando la limitación de este último ámbito para la innovación. A continuación, se muestran algunos extractos:

*(...) en el ejército tienen que hacer lo mismo, o sea unos trabajan más en serie y otros trabajan de forma más específica, unos se complementan y otros son en serie, en empresas es así, si tu trabajas como fridores de una fundición y quieres que trabajen de una manera específica en calidad les tienes que entrenar juntos, si es un fridor, uno de mantenimiento y uno de calidad el entrenamiento tiene que ser distinto en cuanto a profesión, si eso es así. (...) mucha gente trabaja en equipo, pero no tiene ningún impacto en el cliente (...).*

*(...) creo que la formación de equipo es distinta, tú en el ejército el equipo lo entiendes como obedecer conjuntamente y que tienen que estar juntos. (...) necesariamente, tienen que obedecer, no tienen que tomar decisiones, mientras que en los niveles más altos mas directivos o tomas decisiones o eres nefasto. (...) cuando estás trabajando se ve claramente además (...) tiene que velar porque lo que venda se lleve bien a cabo en fabrica, porque tiene repercusiones con la calidad, con el servicio de post venta, etc., (...) en el ejército no tiene por qué tener ese nivel de impacto en el resto de los escuadrones del ejército (...).*

*(...) en el ejército no puede haber innovación (...) he trabajado con (...) que son los que hacen la ropa para el ejército Inglés, Francés y Español y tienen altas cuotas de innovación en la ropa del ejército y en el material del ejército, pero la gente del ejército tiene que obedecer tiene que dejar de pensar e innovar cuando está actuando (...) haz lo que te he dicho y los otros tienen que pensar e innovar (...) estaba muy claro (...) es difícil que se entienda equipo de una manera igual a la hora de contestar. [¿Las personas respondieron en base a su experiencia?] (...) a mí eso es lo que me explican esos datos*

En esta clase se hace referencia los sindicatos versus la empresa. Recordemos que en la clase 2 también se hacía referencia a este colectivo tanto desde el ámbito público como desde el privado. En esta clase 5 uno de los extractos señala una manera un tanto crítica hacia este colectivo o “la otra cara de la moneda” en relación al colectivo empresarial en la clase 3. En este sentido se opta por la vertiente individual competitiva de la innovación opuesta a la versión colectivista institucional de ésta (Oppenheimer, 2014). En esta clase 5, también se hace referencia al “poder” del colectivo o de determinados sindicatos o su disparidad de criterios de funcionamiento. Es decir, mientras se cuida que no se realicen determinadas prácticas en esta zona del país, en otras si es posible, por tanto, empresarios locales trasladan sus experiencias donde es posible desarrollarlas o ponerlas en práctica.

*Y ahora la patronal dice: oye, vamos a empezar los sindicatos (...) ni que hablar (...) difícil, muy difícil (...) sería una buena (...) en [país europeo] los sindicatos (...) están en el consejo de administración. Y tienen formación y salen a*

They didn't know it was impossible so they did it

hacer el balance y saben lo que se puede subir y lo que no se puede (...) si hay que trabajar más o menos (...). (...) su gente está en nuestro patronato. Les contamos el proyecto y dijo: oye, nos parece muy bien y tal (...) contadnos el proyecto de vez en cuando pero no nos vamos a sumar a algo donde esté la administración. Por principio (...) [P14]

(...) competencias o sindicales, en las empresas el tema sindical pesa muchísimo. (...) la gente busca donde políticamente te van a dejar, donde vas a tener pocos problemas, donde puedes invertir (...) sin que los salarios sean abrumadores (...). (...) porque con los sindicatos en (...) no tienen nada que hacer y sin embargo [la zona del país europeo antes mencionado] le abre las puertas para que hagan lo que quieran (...) en [otra zona del país europeo] está pasando lo mismo (...) dos empresas muy competitivas y muy innovadoras se han ido (...) por ejemplo educación a distancia (...) es totalmente capciosa como funciona dijo el responsable que es [nacionalidad contextual] que la gente tenía que ir a la Universidad de [otra zona del país Europeo] a hacer a distancia a [otra zona distinta de las anteriores del país Europeo] porque es una de las mejores de Europa (...) en enseñanza a distancia Universitaria y vi el dato de (...) profesores [del contexto local] están recibiendo formación en [otra zona del país Europeo antes señalada] (...) que por cierto hay una de las entradas más potentes en innovación informática y (...) y vienen a hacer los exámenes a [ciudad del contexto local] [P14]

Por otra parte, en esta clase también se realiza una reflexión sobre la teoría-práctica. ¿Cómo es posible la enseñanza de la praxis sin experiencia en ella? Podríamos relacionar esta respuesta con la dada por el P13 en la clase 2, estaría bien si fuese posible la teoría y la práctica en el aula o que el una relación más fluida y contextualizada de universidad-empresa. También son señaladas otras propuestas al respecto (P17)

(...) siempre me ha parecido que los estudiosos lo que hacen es ver los que van bien qué es lo que están haciendo y modernizando (...) y luego escribirlo e intentar venderlo (...) la gente cuando trabaja (...) no está pensando en cuál es mi modelo, si estoy gestionando. Yo hago lo que hago porque (...) es lo que tengo que hacer. Motivo a mi gente (...) creo que si les digo no sé qué, pues van a venir más a gusto. (...) entonces, los estudiosos [hacemos modelos] y decimos: mira, esto es la gestión de la inteligencia emocional, esto es la gestión de los valores (...) el que lo hace no lo hace (...). Totalmente de acuerdo (...) en automoción eso se llevaba haciendo desde hace 40 años. (...) si tú lees el libro <sup>(108)</sup> ¿cómo dice, reducir los (...)? Pues trabajando el [técnico] con el que luego lo ajusta (...) son temas que ya hace 30 años llevo viendo las tareas [P14]

(...) una cosa (...) es la investigación básica que tiene que haber y (...) otra cosa (...) es la aplicada, lo que pasa es que aquí [la carrera técnica] ha sido muy potente porque ha trabajado con (...) eso está muy estudiado, (...) ha sido muy potente porque se retroalimentaba, no son muy potentes (...). (...) [Doctores en las empresas] (...) hay pocos, hay pocos ese es un problema a resolver y no solo aquí, que dejen al doctor hacer temas relacionados con su nivel de formación y no con la producción que necesita la empresa (...) ahí está un poco la mezcla (...) a ver como lo resuelve [P17]

A continuación se muestran los atributos científicos de la creatividad e innovación.

---

<sup>108</sup> <https://www.profiteditorial.com/libro/la-maquina-que-cambio-el-mundo/>

They didn't know it was impossible so they did it

Tabla 24  
Atributos científicos de la creatividad y la innovación con ejemplos de los expertos

Atributo	Cantidad veces	Profesionales	Ejemplo de extracto
<b>1. Novedad</b>	12.5	1, 2, 3, 5 (-), 6, 8, 10, 12 (+ y -), 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21	<i>Es la generación de algo nuevo, de algo totalmente distinto (...). Es lo que hacen los grandes teóricos (...) aquellos que tienen la <u>capacidad de ver las cosas y de repente configurar una teorización (...)</u>//(...) esa sensación de <u>sorpresa</u> (...) creatividad (...)//(...) <u>buscando lo diferente, originalidad</u> (...) // (...) La transparencia es la <u>facilidad que da la organización para acceder</u> a la información acumulada sobre sí misma y al <b>conocimiento organizacional</b> (...) // (...) una <b>búsqueda de nuevas preguntas y nuevas respuestas a problemas científicos y sociales</b> // <u>si te obsesionas</u> (...) <u>creas</u> (...) <u>máquinas de artículos y de proyectos donde se valora solo</u> (...) el factor novedad (...) // exige abordar (...) nuevas tareas (...) con distintos contenidos y con un <u>componente de diseño novedoso y diferente</u> (...) // (...) <u>ven en menor medida un líder innovador porque lo asocian más a que el resultado o el objetivo que se persigue no es tan claro.</u> // (...) <u>todo aquello que previamente no haya existido</u> (...) tiene que tener el <b>elemento creativo previo</b>, tiene que ser <b>generado por algo</b>, <u>si no tenemos esto no hay innovación</u>, lo que habrá será <b>copiar modificación, variación, etc. pero no innovación</b></i>
<b>a. Novedad absoluta</b>	1	1, 10 (-), 11	
<b>b. Idea/ Conocimiento</b>	12	1, 2, 3, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 16, 17, 18	
<b>c. Sorprendente, no obvio (Acar, Burnett &amp; Cabra, 2017).</b>	6	1, 6, 10, 14, 17, 19	
<b>2. Eficiencia / utilidad / adaptativo / valor de creación/ calidad</b>	21	1, 2, 3, 4, 5, 6 (+ y -) 7, 8, 9, 10 (+ y -), 11, 12 (+ y -), 13, 14 (+ y -), 15, 16, 17 (+ y -), 18, 19, 20 (+ y -), 21 Cambridge Belbin 1a	<i>(...) una idea (...) <u>ponerme en el lugar</u> (...) <u>del que no tienen ningún equipo de apoyo</u> (...) que <u>tiene que tomar decisiones</u> (...) <b>¿has conseguido un cambio</b> (...)?) (...) <b>además de ser estadísticamente significativo ¿es</b> (...) <b>relevante?</b> // (...) que (...) permita <u>mejorar el contenido de los análisis o discursos</u> (...) <u>que elaboramos</u> (...) // (...) <u>transformación creativa de las relaciones sociales hacia nuevos modos de intercambio de valor entre personas y organizaciones</u> (...) // (...) también es esencial el <b>compromiso de la organización con la innovación</b> (...) // (...) la unión de lo que cada miembro [del equipo] hace bien ayuda a que emerge un resultado de <b>calidad</b> (...) // (...) <b>aprendizaje basado en la solución de problemas</b> como <b>valores de la organización</b>, no de las personas.// (...) lograr que el equipo sea <b>eficiente o capaz de lograr los objetivos</b> (...) // (...) <u>a veces se piensa que la innovación es</u> (...) <u>únicamente cuando el producto es totalmente nuevo</u> (...) // (...) es mucho mejor <u>analizar preguntas y fenómenos eternos, quizá con perspectivas</u> (...) y <u>metodologías nuevas</u> (...) a veces no es necesario crear nuevas preguntas (...) // [la organización] <u>es lenta, no está habilitada con capacidades de reacción</u> // (...) relación de buena calidad (...) se sienta orientado y motivado a trabajar [en relación al liderazgo] // (...) la <b>falta de medios, para la eficiencia que se quiere lograr</b> (...) eso es un problema en las organizaciones nuestras de [país sudamericano y Latinoamérica] // (...) para <u>ayudar a otros a desarrollar de manera más eficaz su trabajo</u> (...)</i>
<b>3. Factores disposicionales</b>	13	1, 2, 4, 3, 6, 9, 10, 13 (+ y -), 14, 15 (+ y -), 16 (+ y -), 17 (+ y -), 18, 19, 20	<i>(...) ese hombre la <b>forma de hacer inspira</b> (...) o un ingenio (...) / (...) pensamiento divergente (...) autonomía de pensamiento (...) perder el miedo (...) libertad (...) responsabilidad personal en el proceso de cambio. (...) flexibilidad, tener una mente abierta // no se admira a la gente distinta con alto nivel (...) creo que es un problema severo (...)</i>

<p>a. Imaginación, pensamiento b. Emprendimiento</p>	<p>8 13.5</p>	<p>1, 5, 6, 8, 9, 10, 14, 18 1, 2, 3, 4, 5 (+ y -), 7 (+ y -), 8 (+ y -) 10 (+ y -), 11 (+ y -), 12 (+ y -), 13 (+ y -), 14 (+ y -), 15 (+ y -), 16 (+ y -), 17, 18 (+ y -), 19 (+ y -), 20 (+ y -), 21 (+ y -) Cambridge 3a (+ y -)</p>	<p><i>admirar lo que no eres capaz de ser o de hacer (...)</i> <i>verlo como un valor no como algo amenazante (...)</i> // (...) son molestos [los creativos] eso me parece (...). <b>Son molestos porque cuestionan el status quo</b> // (...) tiene que ver con el liderazgo (...) // (...) un <b>formador que facilite los procesos</b> (...) // (...) no me incordia poder <b>ofrecer mi ayuda y mi conocimiento</b> a los demás (...) creo que es (...) una cuestión personal (...) // (...) capacidad de <b>adaptación al entorno</b> y sus <b>cambios laborales y organizativos</b> (...) capacidad de aprendizaje grupal, de aprender de los miembros más expertos y valorados, pero también de empoderar a los <b>miembros menos valorados</b>. // (...) mentes creativas e innovadoras, con libertad de pensamiento y juicio crítico, aptitudes (...) // (...) creo que la inteligencia emocional es un <b>prerequisito importante para que haya buen clima y (...) buen liderazgo</b> (...) y vía eso es la creatividad (...) // Hay <b>gente innovadora que no es creativa</b> pero es capaz de <b>hacer muchas cosas cogiendo ideas de otros</b> // un autónomo que tiene una persona trabajando con él (...) no se le llama autónomo, pura ideología, pero qué vende (...)</p>
<p>4. Proceso</p>	<p>19.5</p>	<p>1, 2 (+ y -), 3, 4, 5 (+ y -), 6, 7 (+ y -), 8, 9, 10, 11, 12 (+ y -), 13 (+ y -), 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 Cambridge</p>	<p>La creatividad es (...) un proceso psicológico, cognitivo y motivacional (...). La innovación es un proceso social (...) grupal (...) // (...) <b>la creatividad y la innovación son procesos relacionales</b> (...) // Percibo (...) cohesión grupal medio-baja (...) las normas están relativamente claras pero no tanto (...) la comunicación (...) // (,,) el <b>aprendizaje grupal</b> (...) entender los <b>intereses de todos</b> y (...) tomar conciencia que la <b>satisfacción</b> de los miembros es <b>lo mejor para la cohesión</b> // para poder decir que un grupo es la suma de las otras partes, tiene que haber una <b>labor donde el grupo se configura</b> (...) como partes que <b>trabajan conjuntamente</b>. (...) // (...) que se pretende desarrollar en la etapa de formación. // se entrenan en ser líderes (...) el ejercicio de ese liderazgo, se apega más a la norma, entonces <b>es probable que en los cursos menores haya una mayor tendencia a la innovación y a la creatividad</b> (...) que en los cursos superiores</p>
<p>5. Resultado, producto, servicio y procedimiento</p>	<p>21.5</p>	<p>1, 2, 3, 4, 5, 7 (+ y -), 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 Cambridge Belbin</p>	<p>(...) desarrollar (...) conocimiento (...) a nivel de investigación (...) // Los resultados (...) reflejan un proceso que es general en las organizaciones (...) // es lo que <b>genera</b> después <b>iniciativas que conducen a la generación de conocimiento</b> (...) a <b>transformaciones culturales en procesos</b> (...) // (...) un <b>mercado</b> y un <b>capitalismo</b> que pide, que <b>demand</b> cosas nuevas y nuevos productos y nuevas ideas porque eso vende (...) // (...) nuestro trabajo en realidad es <b>sacar artículos</b> en revistas top, creativos e innovadores // (...) encontrar soluciones a los problemas <b>militares por fuera de lo que está normado o reglamentado</b> (...) encontrando <b>diferentes modos de resolver los problemas</b> (...) // <b>¿cómo sabemos que ha habido innovación?</b> (...) si finalmente se traducen las ideas en patentes, en nuevos métodos de producción, en nuevos métodos que puedan ser registrados como propiedad intelectual o como métodos de investigación (...)</p>
<p>6. Factores contextuales</p>	<p>15.5</p>	<p>1, 2 (+ y -), 4 (+ y -), 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12 (+ y -), 13 (-), 14, 15, 16 (+ y -)</p>	<p>(...) estrategia de conveniencia (...) unir necesidades (...) satisfacerlas (...) apoyo (...). // [La] innovación (...) exige la <b>cooperación entre diferentes</b>. (...) no compiten (...) // (...) <b>aburrido, poco motivador, frustrante</b> [donde prima la incoherencia entre lo que postula, lo</p>



		-), 17, 18 (+ y -), 19, 20, 21 3a (+ y -)	<u>que se pretende y las posibilidades de concretarlo</u> // (...) hay libertad intelectual. (...) situaciones de conflicto (...) // (...) presión de producir algo (...) // (...) interacciones (...) [no solo a nivel cognitivo o individual] // (...) trabajo aquí (...) si falta algo (...) se lo digo al <b>gerente</b> (...) es para la [institución] porque (...) considera que <u>es importante que los docentes o los investigadores estén haciendo ese trabajo</u> y (...) <u>se ha interiorizado de que necesitan esas condiciones</u> (...) para hacerlo (...) <u>estar a disposición para generar el recurso</u> (...) hay un <b>interés</b> (...). (...) <b>compartir creencias y utilizar el conocimiento distribuido, la eficacia colectiva, basado en el compromiso con el equipo y la adaptación al entorno</b> (...) // la <b>innovación es un contexto</b> ya que tiene también <b>aplicaciones y usos que van más allá de estándar</b> [es] // (...) se sienta libre para desarrollar su parte creativa (...) el apoyo de los mandos superiores // (...) para seguir adelante (...) <b>una cosa que tarda cuatro, cinco meses, que se pierde</b> (...) <b>no se puede llevar adelante</b> (...) <b>desanimas</b> (...) <b>te quedas con la satisfacción de tu trabajo inmediato</b> (...)
7. Mejora	17	1, 2 (+ y -), 3 (+ y -), 4 (+ y -), 5, 6, 7, 8, 9, 10 (+ y -), 11 (+ y -), 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19 (+ y -), 20, 21	(...) la creatividad (...) crear algo que <u>puede ser novedoso original en parte</u> (...). // (...) recoger testimonios (...) de sufrimiento, represión (...) e <b>intentar transformarlo en una alternativa de esperanza</b> (...) <b>transformar lo negativo</b> (...) en (...) <b>crecimiento</b> . // (...) cambio de los equipos de mejora a los de innovación. // (...) <u>formas de resolver los problemas</u> [beneficiando] a las personas (...) los grupos (...) la propia organización (...) la sociedad (...) en que está inmersa. Para el desarrollo del equipo // la <u>conclusión final, se necesita más formación</u> (...) a los jóvenes, pero <u>vamos a ver hay que darle más formación ¿Para qué?</u> // un decreto que se publicó en el 2015 sobre cómo se organiza la formación en este país (...) realmente <u>te ayuda a entender por qué la formación en este país no es estratégica</u>
8. Planificación	20	1, 2, 3 (+ y -), 4, 5, 6, 7 (-), 8, 9, 11, 12, 13, 14 (+ y -), 15, 18 (+ y -), 19, 20 (+ y -), 21 Cambridge	(...) la <b>formación de un equipo</b> basado en la <b>confianza, la planificación</b> (...) // [En la creación de un equipo de trabajo e innovación. En el desarrollo de las tareas en el equipo] (...) <u>planificación del trabajo, en base a la información pertinente y a las estrategias adecuadas al logro del objetivo</u> // (...) <b>tenemos una idea desarrollamos un proyecto</b> (...) // (...) <u>modelos de negocios basados en la innovación</u> (...) el rol laboral que cada uno desempeña, el liderazgo que tienen que demostrar los jefes, la organización de los equipos de trabajo (...) <u>todo estaría orientado hacia ese modelo</u> // (...) deberíamos sistematizar <b>como innovamos</b> nosotros dentro de casa (...) <b>qué tipo de innovación tenemos</b> . Pero no lo tenemos estructurado
9. Efectividad (costo/beneficio)	26	1, 2, 3, 4 (+ y -), 5 (+ y -), 6, 7, 8 (+ y -), 9, 10, 11 (+ y -), 12, 13 (+ y -), 14, 15 (+ y -), 16, 17, 18 (-), 19, 20 (+ y -), 21 Belbin 1a	(...) sacar los productos al mercado (...) // (...) <b>capacidades para manejar y afrontar de manera adecuada y eficaz los contextos actuales que se caracterizan por mayores niveles de incertidumbre</b> // la innovación, la creatividad a su vez están asociados con (...) el <b>valor añadido</b> (...) está en esos departamentos que producen <b>beneficios, recursos</b> (...) // (...) esa actividad de <b>vagabundear intelectualmente para crear cosas nuevas</b> (...) ahora (...) <b>se insiste</b> (...) <b>en una actividad más orientada a la producción</b> (...) // (...) la <b>innovación</b> (...) es como la <b>materialización de las ideas</b> (...) susceptibles de <b>llegar al mercado</b> . (...) // <u>necesitan las ideas que se desarrollan en los centros de investigación, ellos</u>

			<p>pueden facilitar que se hagan, pero no necesariamente desarrollarlas (...) // (...) <u>política de desarrollo de la innovación</u> (...) para <u>apoyar financieramente esos proyectos</u>. (...) // (...) <b>la innovación depende (...) de la inversión de la empresa que pueda hacer</b>. En general <u>las empresas no están dispuestas a invertir en innovación</u>. A no ser que consigan una subvención (...) porque <u>son empresas muy tradicionales</u>. (...) // (...) <u>los recursos para la innovación</u> normalmente son de <u>alto costo, de difícil reposición y de difícil mantenimiento y que deben actualizarse sistemáticamente y periódicamente</u>, son los más (...) <u>difíciles de poder acceder</u> // (...) <u>innovar significa trabajar mucho</u>. (...) <u>hacer investigaciones, estar al día con el mercado, con las otras empresas</u> y esto cuesta mucho. // es una sociedad conservadora pero no creo que se deba apostar por la innovación a no ser que sea necesario (...) // ¿dónde encaja la innovación? pues en la medida en la cual te dé resultados positivos a corto plazo</p>
10. Implementación, aplicabilidad	26.5	1, 2, 3, 4 (+ y -), 5 (+ y -), 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 (+ y -), 15 (+ y -), 16, 17, 18 (+ y -), 19, 21 1a, 2a (+ y -), 3a (+ y -)	<p>Volcar el conocimiento generado en la investigación a través de (...) <u>nuevas aplicaciones que tengan la traslación en la vida cotidiana</u> (...) // Innovación es implementarlas [las ideas] // no nada más que se haga algo nuevo (...). (...) la innovación <b>social</b> (...) <b>debe tener impacto</b> (...) // <b>aplicas la creatividad</b> en un contexto en el que se tira para adelante (...) // la <b>innovación</b> conllevaría la <b>aplicación de esas ideas</b> (...) <b>que generan cambios en los procedimientos, en los procesos de trabajo y en las fórmulas de relación</b> // (...) con líneas prioritarias de interés y donde se hace <u>investigación, desarrollo, producción e innovación para la defensa</u> (...) // también es aplicado en otros ámbitos (...) tal vez no es tan aplicable (...) <u>en el resto de las organizaciones de los ámbitos es totalmente aplicable</u>. // [Importancia del apoyo para la implementación adecuada y el obstáculo de no tenerlo] [La dificultad para aplicarse en un contexto u otro] // (...) si estamos hablando de la empresa, el objetivo final (...) es <u>obtener beneficio</u> (...) vienen (...) de las derivaciones (...)</p>

Nota. (-) = contrario al atributo, (+ y -) = el profesional aporta una perspectiva positivo-negativo o matiza

### **Análisis tri croiséé**

Se realizó un análisis de variables cruzadas utilizando para ello las variables pasivas. Los resultados se pueden ver en la tabla 26. Se encuentra una diferenciación de palabras por variables pasivas analizadas. Respecto al género, las palabras creatividad, innovación, contexto, personas se asocian a ser mujer, a pertenecer al continente americano y anglosajón, al ámbito público y privado, a tener experiencia en psicología organizacional y consultoría. Mientras que las palabras sindicato, participación, claridad (por transparencia) se asocian a ser hombre, pertenecer al continente europeo, sin experiencia en psicología organizacional, pero si en otros ámbitos y sin experiencia en consultoría. Los meta análisis han encontrado ligeras diferencias en creatividad por género a favor del sexo femenino, en algunos estudios muestran mayor creatividad las mujeres y en otros los hombres (da Costa et al., 2015). De manera similar se encontró en la investigación de esta tesis doctoral. Las variabilidades de las diferencias sexuales en los intereses vocacionales fueron examinados en el meta-análisis de Su, Rounds & Armstrong (2009). Estos investigadores encontraron que las mujeres prefieren trabajar con personas y los hombres con cosas produciéndose un tamaño del efecto ( $d = 0.93$ ) en la dimensión cosas-personas. En este meta-análisis, mientras los hombres mostraron un realismo más fuerte e intereses de investigación, las mujeres mostraron mayores intereses artísticos, sociales y convencionales. Las diferencias de sexo también se encontraron para la ingeniería, las ciencias y las matemáticas. Las variables de edad y cohorte entre otras mostraron ser moderadoras del efecto. Respecto a la innovación, el estudio de Gratton, Kelan, Voigt, Walker & Wolfram (2007) mostró que la representación equilibrada de género en los equipos significa un aumento proporcional de la innovación. Esto es, el estudio mostró similitudes notables entre actitudes y aspiraciones entre hombres y mujeres de la encuesta. Y que el compromiso de la organización con la diversidad dentro y a través del género fomenta la innovación (Castro Solano, 2010).

Tabla 26

Asociación entre las clases lexicales y las variables pasivas

Variable analizada	Categoría	Palabras asociadas a la categoría	Expertos que la citan	Variables asociadas
Género	Hombre (1)	<b>Sindicato, sindical, claridad,</b> trabajador/a, logra, participación	7, 8, 20 y 21, 1, 2, 5, 11, 14 y 19 (todos excepto 9)	Ámbito (3) Continente (1), experiencia en psicología organizacional (1) y otra (3), experiencia en consultoría (1)
	Mujer (2)	<b>Innovación, trabaja, Brasil,</b> gente, contexto, creativa	3 y 4, 6, 10, 12, 13, 15 a 18 (todas)	Ámbito (1 público y 2 privado), Continente (2 americano y 3 mundo anglosajón), experiencia en psicología organizacional (2), experiencia en consultoría (2)
Edad	Menos de 50 años (1)	<b>Seguramente, sindical,</b> sindicato, militando, empresas, cambios	4, 5, 8, 10, 15 y 20	Ámbito público (1), Continente americano (2) y mundo anglosajón (3), Experiencia en psicología organizacional (3 otro), experiencia en consultoría (1)
	Más de 50 años (2)	<b>Gente, universidad, gobierno,</b> vasco, investigación, ocurre	1, 2,4, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 21	Ámbito público (1) y privado (2), continente (1), experiencia en psicología organizacional (2) Con (2) y sin (1) experiencia en consultoría.
Ámbito	Público (1)	<b>Innovación, universidad, creatividad,</b> objetivo, sola, asocia	2 a 6, 9, 10, 11, 12, 15, 18,	Género (1), edad (1), continente (2 y 3), experiencia en psicología organizacional (2)
	Privado (2)	<b>(marca empresa), ocurre, gente,</b> clínica, terapeuta, divergente	1, 13, 16, 17, 19.	Género (2), edad (2), continente (1 y 3), experiencia en psicología organizacional (1), experiencia en consultoría (1)
	Mixto (3)	<b>Sindicato, trabajador, sindical,</b> sector, plant, participación	7, 8, 14, 20,21	Género (1), edad (1), experiencia en psicología organizacional (3), experiencia en consultoría (2)
Continente	Europa (1)	<b>Sindicato, sector, vasco,</b> plantea, ocurra, sistema	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 17, 20, 21	Género (1), edad (2), experiencia en psicología organizacional (3), experiencia en consultoría (1)
	América (2)	<b>Brasil, militar, logro,</b> asocia, innovación, creatividad	5, 6, 13, 15, 18, 19,	Género (2), edad (1), ámbito (1), experiencia en psicología organizacional (2), experiencia en consultoría (2)
	Mundo Anglosajón	<b>London, creatividad, School,</b> relacional, grabar, académico	10 y 16	Género (2), edad (1), ámbito (1), experiencia en psicología organizacional (1), experiencia en

*They didn't know it was impossible so they did it*

Experiencia en Psicología Organizacional	(3) No (1)	<b>Ocurre, (marca empresa), cuestión,</b> terapeuta, alumno, clínico	1 y 2	consultoría (1) Género (1), edad (2), ámbito (2), continente (1) experiencia en psicología organizacional (1), experiencia en consultoría (1)
	Si (2)	<b>Innovación, además, trabaja,</b> gente, organizacional, Brasil	3, 4, 6, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19,	Género (2), edad (2), ámbito (1 y 2), continente (2), experiencia en psicología organizacional (2), experiencia en consultoría (2)
	Otro (3)	<b>Sindicato, trabajador, sindical,</b> seguramente, sector, planta	7, 8, 20, 21	Género (1), edad (1), ámbito (3), continente (1), experiencia en psicología organizacional (3), experiencia en consultoría (2)
Experiencia en consultoría	No (1)	<b>Entienda, ocurre, ámbito,</b> cuestión, grupo, (marca empresa)	1, 2, 4, 5, 7, 10, 12,	Género (1), edad (1), ámbito (1), continente (1), experiencia en psicología organizacional (1)
	Si (2)	<b>Empresa, año, gente, mira,</b> llama, país	3, 6, 8, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21,	Género (2), edad (2), ámbito (3), continente (2), experiencia en psicología organizacional (3),

En este estudio, la variable edad no muestra diferencias en género, así como tampoco sucede de manera inversa. Mientras que las personas de menos de 50 años se anclan en palabras como sindicato, cambios y organizaciones, las de más de 50 años lo hacen en las palabras persona, universidad, gobierno, investigación. El ámbito público y el no tener experiencia en consultoría están presentes en ambas categorías. El segundo grupo está representado por más cantidad de personas, con experiencia en psicología organizacional y se ancla en el ámbito europeo, mientras que el primero lo hace en el continente americano y anglosajón, con experiencias distintas a la psicología social u organizacional. Si bien la edad no ha mostrado ser un indicador de mayor creatividad e innovación en los meta-análisis revisados (da Costa et al., 2015a) si lo ha indicado la mayor formación. En este caso, todas las personas participantes poseen nivel universitario, lo que unido a la experiencia laboral y vivencial contribuye a la idoneidad del rol desempeñado en este estudio.

Los expertos en el momento de la entrevista, desempeñaban su labor en el ámbito público, en el privado y los sindicatos fueron denominados como ámbito mixto. El ámbito público se ancla en palabras como innovación, universidad y creatividad, en el género masculino, menor edad y el continente americano, así como en la experiencia en psicología organizacional. Este grupo contenía más expertos que el de ámbito privado. Este otro grupo se caracterizaba por una perspectiva más individualista. En ser mujer, mayor edad, no tener experiencia en psicología organizacional ni en consultoría y en pertenecer al continente europeo. El denominado mundo anglosajón se ancla en ambos grupos. El ámbito mixto como era esperable se ancla en palabras como sindicato, trabajador, sector, plantilla y participación. Representa este grupo el género masculino, la menor edad, una experiencia diferente a la psicología social u organizacional y la experiencia en consultoría.

Como fue señalado se tuvieron en cuenta para diferenciar a los expertos por continente, las experiencias laborales además de su país de origen. Tal es así que se denominó mundo anglosajón a la unión de Inglaterra y Estados Unidos. En el continente europeo se anclan palabras como sindicato, sectores, acción y sistema y es el grupo que más expertos engloba. Le representa el género masculino, la mayor edad, con otras experiencias diferentes a psicología social u organizacional y sin experiencia

en consultoría. Lo contrario ocurre con el denominado continente americano (ver tabla 3). Este grupo se ancla en palabras como logro, asociación, creatividad e innovación, contiene las palabras militar y Brasil. Finalmente, el mundo anglosajón se ancla en palabras como creatividad, escuela, relaciones, academia y Londres. Este grupo también está representado por el género femenino y la menor edad, así como el ámbito público, igual que el grupo anterior. Sin embargo, como el primer grupo se caracteriza por la falta de experiencia en psicología organizacional y en consultoría.

Finalmente, se analizó la relación con las experiencias académico-laborales. La no experiencia en psicología organizacional se ancló de una manera individual y específica en palabras que se contemplan también en la clase 1 analizada al inicio de los resultados. Este grupo está representado por dos expertos, el género masculino, la mayor edad, el ámbito privado, el continente europeo y la no experiencia en consultoría. En este último apartado, se ancla también en la palabra entender, ámbito y grupo. Además de contener esta categoría a los dos expertos citados, incorpora a cinco más. El tener experiencia en psicología organizacional se ancla en palabras como innovación, organización, personas y contiene a una cantidad de expertos mayor que los otros dos grupos. La representa el género femenino, la menor edad, los ámbitos público y privado, el continente americano, y la experiencia en consultoría. Finalmente, la experiencia diferente de psicología social u organizacional se ancla en las palabras sindicato, trabajador, sector y planta. Representa al grupo el género masculino, la menor edad, el ámbito mixto, continente europeo y la experiencia en consultoría. Finalmente, el tener experiencia en consultoría se ancla en palabras como empresa, año, personas y país. No todas las personas que tienen experiencia en consultoría la tienen también en psicología organizacional y viceversa. Esto se ve reflejado en este análisis (ver tabla 2).

### **Contribución de expertos de nivel medio y superior a la visión de la creatividad e innovación**

Para finalizar se muestra una síntesis (tabla 27) de las ventajas y/o facilitadores, así como las desventajas y/o dificultades de trabajar con expertos<sup>109</sup>.

---

<sup>109</sup> Los indicadores (8) fueron generados para el estudio 1 de este capítulo.

Tabla 27

Evaluación de jueces independientes (expertos medio y superior) FINO (Proyecto 5 y entrevistas)

Indicador	Ventajas y/o facilitadores	Desventajas y/o dificultades
Conocimiento	General y específico a nivel de doctorado: Psicología (social, organizacional, clínica), Ingeniería, Economía, Administración, Historia, otros, humanidades. Investigación, formación, evaluación tanto teórica como práctica del contexto y del ámbito: social, organizacional, empresarial. Sindicato. Equipos de trabajo e innovación.	
Experiencia	En ámbito académico, laboral, organización. En el estudio y la aplicación de la creatividad e innovación. Técnico, calidad. Sindicato. Distintos continentes y culturas.	
Disponibilidad	Alta. La propuesta era clara y sencilla en el caso del FINO y en la solicitud de la entrevista. De colaboración entre grupos de investigación y expertos.	Reducida por otras tareas y/o tiempos laborales.
Actitud hacia la tarea	Alta en la mayoría de los casos	
Compromiso con la tarea	Alto y muy alto inclusive cuando se enfrentaron a alguna dificultad que podía contradecir su nivel de expertismo siguieron adelante con la consigna en el caso del FINO	No consultar ante las dudas y seguir adelante dejando algún punto sin realizar (en el caso de la evaluación del FINO)
Colaboración	Acercamiento a un amplio abanico de profesionales de distintas áreas. Pertenecer a un grupo de investigación con alta sinergia entre profesionales generosos en colaboración de otras partes del mundo.	Preguntar ante las dudas en una tarea contribuye a mayores aprendizajes. Los jueces expertos no suelen disponer de tiempo para esto y su colaboración se cotiza al alza.
Motivación	Media con la tarea. Destaca la alta motivación por colaborar con otros colegas y en el avance de la ciencia entre profesionales totalmente desconocidos en algunos casos	No argumentar sobre las puntuaciones dadas o los símbolos sin explicaciones dificultan la comprensión y la mejora. Falta de apertura para colaborar en tareas en las que el experto puede descubrir potencialidades en el caso del FINO.
Presencia de heurísticas y sesgos		
Aprendizaje	Los expertos han sido muy generosos en sus colaboraciones, aportando de su conocimiento y experiencia para la mejora. La humildad, la alta motivación (sobre todo intrínseca), la auto-eficacia, la capacidad de frustración, la alta regulación, el estar centrado en la meta contribuye a la alta valoración de la enseñanza de los expertos. Los expertos son los guardianes del ámbito. No siempre es posible que “llueva a gusto de todos” (capacidad de frustración)	La baja apertura a la integración de estudiosos de la creatividad e innovación de distintas áreas. La poca disponibilidad de tiempo de los expertos lleva a que sean tenidos en cuenta en estancias superiores de colaboración, es decir, muy al inicio o al final de las tareas.



## Discusión y conclusiones

Tabla 28

Creatividad, innovación y marcos teóricos

Perspectiva	Individual o de Personalidad <sup>100</sup>					Interaccionista					Otros organizativos		EQ <sup>2</sup>	Económica/Institucional		TIC&D <sup>2</sup>	Impacto valores y cultura		
	1	2	3	4	5	6	7 <sup>111</sup>	8	9	10	11 <sup>112</sup>	1	1	14 <sup>113</sup>	15 <sup>114</sup>	16	17	18 <sup>115</sup>	19 <sup>116</sup>

<sup>100</sup> **Perspectiva individual o personal de la creatividad e innovación 1 = a) Organización flexible de la percepción (Gestalt)** [generar soluciones a problemas existentes, ver el mundo en términos de solución de los mismos, libertad de expresión personal, identificación con un grupo social de relevancia, obtención de apoyo social y validación] (ejemplos de publicaciones: Spagnuolo Lobb & Amendt-Lyon, 2003; Metzl, 2009; Monroe & Oliviere, 2007); **b) Creatividad como autorrealización personal (perspectiva humanista)** [énfasis en las cualidades individualizadas del bienestar óptimo, uso del potencial creativo para el beneficio de los demás, condiciones relacionables que dan como output un desarrollo saludable. Alternativa a las explicaciones reduccionistas mecanicistas o reduccionistas de la personalidad como elementos aislados o estáticos de la conducta observable (p.e., rasgos y auto-concepto) (ejemplos de publicaciones: Aguilera, 2002; Blend & DeRobertis (2017). 2 = a) **Diferencias individuales: personalidad (apertura a la experiencia)** (Ejemplo de publicaciones: da Costa et al., 2015; Feist, 1998; Haase, Hoff, Hanel & Inees-Ker, 2018). **b) Cognitivo** (p.e., Guilford, 1968) o hipótesis del pensamiento divergente (ejemplo de publicaciones: da Costa et al., 2015; Haase, Hoff, Hanel & Innes-Ker, 2018; Kim, 2008; Shi, Wang, Yan, Zhang & Xu, 2017). **c) el aporte de la neurociencia a la creatividad y la innovación** [plasticidad; procesos cognitivos y neuronales; sistema nervioso; uso de la nueva tecnología: sofisticadas técnicas de imágenes; neuroimagen (ejemplo de publicaciones: Boccia, Piccardi, Palermo, Nori & Palmiero, 2015; Ehrlich, 2015; James, 1980; Pidgeon et al., 2016). **d) Teoría computacional de la creatividad** (Boden, 2009) [la creatividad no es mágica; es un aspecto formal de la inteligencia humana; no es una facultad especial concebida a una pequeña élite; formas de creatividad: combinatoria, exploratoria y transformacional; puede ser modelada; técnicas de inteligencia artificial; filosofía de la psicología y de la ciencia] (ejemplo de publicaciones: Boden, 1990; Gondim et al., 2015; Horkoff & Maiden, 2015). 3 = **Solución de problemas (Weisberg, 1989)** [Pensar creativamente resulta extraordinario a causa de lo que el creador produce y no la forma en que lo hace. Los productos creativos evolucionan gradualmente y hay que observar los pasos intermedios. La solución novedosa depende del conocimiento y la experiencia acumulada] (ejemplo de publicaciones: Davidson & Sternberg, 2003; Haukedal & Kuvaas, 2004; Kauffman, 1988; Runco, 2015). 4 = a) **Iluminación inconsciente (psicoanalítica); b) genio** (Eysenck, 1995. Ejemplo de publicaciones: Simonton, 1999); **c) ingenio** [misión, visión, uso de la imaginación para el diseño, modificación deliberada de la cultura de la organización, liderazgo, emprendimiento o espíritu empresarial] (ejemplo de publicaciones: Gerhart & Carpenter, 2012; Gerhart, Carpenter & Gangopadhyay, 2015; Karaman, Kök, Hasiloglu & Rivera, 2008). 5 = a) **Creatividad en los procesos de acomodación-asimilación (enfoque piagetiano)** [preocupación por el potencial creativo más que el desempeño inequívoco, construcción de nuevos significados, “comprender es inventar”, el énfasis está en la persona, integración del pensamiento creativo para comprender los procesos generales de pensamiento] [Ejemplo de publicaciones: Ayman-Nolley, 2010; Runco, 2010a,b; Runco, 2015]. **b) Actividad de construcción combinatoria, basada en la imaginación e interdependencia del pensamiento lógico (Vygotsky, 1978, 1979)** [fantasía, libertad, satisfacción, desarrollo, evolución, “seriedad del juego”: normas y reglas de comportamiento. Imaginación. Zona de desarrollo próximo: respecto al objeto, requiere guía o líder, colaboración entre pares más capaces. Proceso de conciencia creativa. Vínculo entre emoción y pensamiento. Rol de la imaginación. Combinación más que novedad absoluta. La creatividad no es una selecta competencia de personas. Imaginación (actividad mental compleja) creativa y emoción] (ejemplo de publicaciones: Ferholt, 2007). 6 = a) **Teoría de la acción creativa individual (Ford, 1996)** [Objetivos, redes de comunicación, sistemas de recompensa, recursos, tolerancia a la ambigüedad, autoconfianza, autoimagen creativa, emociones, experiencia, habilidades creativas. [Ejemplo publicaciones: Unsworth & Clegg, 2010]. **b) Bienestar subjetivo (afectividad) como antecedente, proceso y/o consecuente de la creatividad e innovación** [la creatividad como actividad significativa que impacta en el bienestar de los empleados; afectividad positiva como antecedente de la creatividad e innovación; actividades de innovación como antecedentes y output del bienestar subjetivo de los empleados] [Ejemplo de publicaciones: Philippe, Akcigit, Deaton & Roulet, 2016; da Costa et al., 2015; Tavares, 2016; Webb, Little & Cropper, 2016]. **c) Teoría del aprendizaje social (Bandura, 2009)** [El comportamiento, factores cognitivos –entre otros personales- y eventos ambientales funcionan como determinantes interactivos que se influyen mutua y bidireccionalmente] (Bandura, 2001).

<sup>111</sup> **Perspectiva interaccionista de la creatividad e innovación. 7 = Modelo componencial (Amabile, 1997, 2012).** [individual, equipos [habilidades relevantes (conocimiento, experiencia), habilidades creativas, características de personalidad, estilo de trabajo, motivación, soporte del grupo], organización y gerencia [los anteriores + recursos, competencias en gestión de la innovación], contexto social [facilitadores y constrictores]. 8 = **Modelo sistémico (Csikszentmihalyi, 2011)** [campo de conocimiento y acción, ámbito de realización [incluyen reglas y procedimientos simbólicos], la persona. Creatividad “c” y “C”. Guardianes del ámbito]. 9 = **Teoría de la inversión (Sternberg & Lubart, 1997)** [función interactiva de procesos intelectuales, conocimiento, estilo cognitivo, personalidad, motivación y contexto ambiental. La realización creativa es el resultado de la confluencia de estos elementos]. 10 = **Teoría de la creatividad organizacional** (Woodman et al., 1993)

Teoría o modelo o pregunta	2 3																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	RS de la creatividad y la innovación																			
a.-Crea	1 <sup>ab</sup> /2 <sup>b</sup> /2 <sup>a</sup> /4 <sup>b</sup> /	1 <sup>c</sup> /1a <sup>d</sup> /	4/1/	1 <sup>bc</sup> /6 <sup>c</sup> /8 <sup>c</sup> /	5 <sup>a</sup> /8 <sup>ac</sup> /	4 <sup>b</sup>	9/15	14		-3/	3/11	1		7/15 <sup>a</sup> /	8/	21 <sup>b</sup>				5 <sup>b</sup> /7 <sup>b</sup> /6

[individual, grupo, organization]. [Comportamiento creativo de las personas de la organización como interacción compleja persona-situación en cada nivel de la organización como sistema social. Influencia a través de los niveles de análisis].

<sup>112</sup> **Otros organizativos. 11 = Solución de problemas creativos en las organizaciones (Basadur, 1997).** [Definición del problema: localización del mismo, identificación, oportunidades de cambio o mejora dentro de la organización; hallazgo de hechos y definición del problema. Clima de apoyo. Aplazamiento de juicios. Divergencia y convergencia. Resolución de problemas: generación de soluciones potenciales; obtención de la aceptación. Divergencia y convergencia. Planificación de la acción. Toma de decisiones] (ejemplo de publicaciones Basadur, 2004; Basadur & Gelade, 2006). **12 = Model of collaborative creativity** (ejemplo de publicaciones: Aragon & Williams, 2011; Paulus & Dzindolet, 2012). **13 = Ambidexterity theory (Bledow et al., 2009)** [individual, equipo, organización] [Ejemplo publicaciones: Juni, Sarala, Taras & Tarda, 2013; Rosing, Frese & Bausch, 2011; Sarooghi et al., 2015].

<sup>113</sup> **Perspectiva equipos para la creatividad e innovación. 14 = a) Teoría del clima de equipo para la innovación (West & Farr, 1990).** [Visión, orientación a la tarea, participación segura, apoyo a la innovación. Ejemplo de publicaciones: Hülselger, Anderson & Salgado, 2009]; **b) IPO model** (Mathieu et al., 2008) [imput-process-output] (ejemplo de publicaciones: Subiyakto & Ahlan, 2014); **c) IMO model** (Mathieu et al., 2008) [Imput-mediator-output-Imput] (ejemplo de publicaciones: Hülselger et al., 2007).

<sup>114</sup> **Perspectiva económica e institucional de la creatividad e innovación. 15 = Perspectiva Shumpeteriana (1934/2012).** [Introduce la innovación como causa de desarrollo y la figura del empresario innovador como propiciador de los procesos de innovación. El aumento de la producción depende de la tasa de cambio, de los factores productivos, de la tecnología y del medio ambiente sociocultural. Lo importante son las innovaciones radicales. La destrucción creadora –base del capitalismo- consiste en destruir ininterrumpidamente lo antiguo y crear elementos nuevos desde dentro] (ejemplo de publicaciones: Damanpour, 1991; Foss, Lyngsie & Zahra, 2014; Montoya Suárez, 2004). **16 = Modelo lineal** [desarrollado para la comprensión de la ciencia, la tecnología y su relación con la economía. La innovación comienza con la investigación aplicada. Esta actúa como fuente para la tecnología aplicada. Cubre preocupaciones o prioridades políticas: soporte público a la investigación universitaria, importancia estratégica de la tecnología para la industria e impacto de la investigación sobre la economía y la sociedad] (ejemplo de publicaciones: Godin, 2006). **17 = Modelo de competencias** (McClelland, 1973; Spencer & Spencer, 1993) [creatividad e innovación: capacidad para generar nuevas ideas, procedimientos originales. Conocimiento acumulado. Aportar nuevas ideas para la mejora, así como para responder a necesidades organizativas y sociales, así como a problemas económicos, sociales, tecnológicos y científicos. Detectar oportunidades. Abordar y responder satisfactoriamente a situaciones de forma nueva y original. Predisposición a cuestionar ideas. Movilización de las capacidades ajenas] (ejemplo de publicaciones: Council of Europe, 2015; Jon & den Hartog, 2008, 2010; OCDE/OECD; Rasmusen, 2012; Pérez-Vazquez & Villa, 2013; Villa-Sánchez & Poblete, 2007)

<sup>115</sup> **Perspectiva de la tecnología de la comunicación y difusión de la información para la creatividad e innovación. 18 = a) Social Shaping of Technology theory** (McKenzie & Wajcman, 1985; 1999). [El diseño y la implementación de la tecnología están modelados por factores "sociales" y "económicos", así como consideraciones estrictamente "técnicas". Crítica de las concepciones tradicionales de la tecnología como los "modelos lineales" de innovación que privilegian el suministro tecnológico o restringen el alcance de la investigación social a la tecnología para evaluar sus "impactos"] **b) Teoría de la difusión (Rogers, 1983)** [explica cómo, por qué y a qué velocidad se mueven las ideas (y tecnologías) a través de las diversas culturas. Proceso que comienza con un problema o una necesidad percibida. Relaciones de homofilia versus heterofilia. Etapas: conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación. Atributos de la innovación: ventaja, compatibilidad, complejidad, prueba, observabilidad].

<sup>116</sup> **Perspectiva del impacto de los valores y las prácticas culturales en la creatividad e innovación. 19 = a) Clima y cultura** [clima positivo, de empoderamiento; clima de reflexividad, de justicia; ciudadanía organizacional; clima de excelencia: preocupación compartida con la calidad del desempeño en relación con la visión o los resultados compartidos (Ejemplo de publicaciones: Harari, Reaves & Viswesvaran, 2016; Hülselger et al., 2009; Rico et al., 2010; Wallance, Johnson, Mathe & Paul, 2011). **b) Modelo cultural desde la perspectiva de valores en competencia** [flexibilidad, control, foco interno-externo] (Cameron & Quinn, 2006) [Ejemplo de publicaciones: Büschgent, Bausch & Balkin, 2013; McLean, L.D. (2005). **20 = a) Teoría sobre las diferencias culturales y la creatividad** [ (ejemplo de publicaciones: Chua, Roth & Lemoine, 2015; Zhou & Su, 2010). **b) Dimensiones culturales societales e innovación** [relación entre individualismo, colectivismo, distancia al poder, evitación de la incertidumbre] (ejemplo de publicaciones: Chiu & Kwan, 2010, Shane (1992, 1993); Taylor & Wilson, 2012a; House et al, 2004; Sarooghi et al., 2015)

They didn't know it was impossible so they did it

e innova	7 <sup>b</sup> /8 <sup>ab</sup> /9 <sup>a</sup> / 12 <sup>a</sup> /13 <sup>a</sup> / 14 <sup>a</sup> /15 <sup>a</sup> /18 <sup>a</sup> / 19 <sup>b</sup> /21 <sup>b</sup>	9 <sup>ab</sup> /2 <sup>ab</sup> / 6 <sup>b</sup> / 10 <sup>b</sup> /11 <sup>b</sup> / 12 <sup>b</sup> /14 <sup>b</sup> / 14 <sup>ab</sup> / 15 <sup>b</sup> /16 <sup>b</sup> / 17 <sup>a</sup> / 18 <sup>bd</sup> /19 <sup>a</sup> / 20 <sup>b</sup>	6/9	13 <sup>c</sup> /14 <sup>c</sup>	14 <sup>ab</sup> /19 <sup>a</sup>	/16			10+/14 / 16/18+ /19/	4				13/14 18 <sup>a</sup> /	13 /				b/14/ 15 <sup>b</sup> /21	
b.- Valor social innova ción	1 <sup>ab</sup> /2 <sup>a</sup> /7 <sup>ab</sup> / 8 <sup>b</sup> /14 <sup>a</sup> /18 <sup>ab</sup>	1 <sup>ab</sup>			1 <sup>b</sup> /10 <sup>b</sup>	14 <sup>b</sup> /1 8 <sup>b</sup> /		6	16	4/18					6				5 <sup>a</sup> /21	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1 2	1 3	14	15	16	17	18	19	20
c.-Crea e innova CL propio	1 <sup>ab</sup> /8 <sup>b</sup> /16 <sup>b</sup> /10 <sup>a</sup> / 20 <sup>a</sup> /21 <sup>a</sup>	4 <sup>b</sup> /16 <sup>a</sup>	2/10	6 <sup>c</sup>	1 <sup>a</sup> /8 <sup>ab</sup> /1 <sup>a</sup> ab/21 <sup>ab</sup>		1 <sup>a</sup> /1 0	14	1 <sup>a</sup>	4/- 7/14	1/2/ 9/11	1 a	1 <sup>a</sup> / 9 <sup>ac</sup>	1/3/8/11/13 /18/20	1/7/1 1/18	1/ 1 <sup>a</sup>	1 <sup>b</sup> /3 <sup>b</sup> /18 <sup>b</sup>	1 <sup>a</sup> /8 <sup>b</sup> /9 ab/20	8/13/ 20	
d.- Crea e innova CL ajeno	8 <sup>b</sup> /11 <sup>b</sup> /17 <sup>a</sup> / 19 <sup>a</sup> /21 <sup>a</sup>	17 <sup>b</sup>			8 <sup>ab</sup>		4/15	9/ 15	10/ 15	4/15	9/15	4	19	8/15/18/20	18		18 <sup>b</sup>	8 <sup>b</sup> /12 <sup>b</sup> / 15 <sup>b</sup>		

Nota. <sup>1</sup>Cuando no exista modelo o teoría se utiliza la variable que engloba el concepto. <sup>2</sup> = Equipo <sup>3</sup> = Difusión.

Tabla 29  
FINO (da Costa et al., 2014b) y marco teórico

Perspectiva	Individual o de Personalidad					Interaccionista					Otros organizativos			EQ <sup>2</sup>	Económica/ Institucional		TIC & D <sup>2</sup>	Impacto valores y cultura		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Teoría o modelo <sup>1</sup> Pregunta	<b>Factores favorables a la creatividad e innovación en las organizaciones</b>																			
a.-Coherencia y generalización datos F.I.N.O	3 <sup>ab</sup>	8 <sup>ab</sup>			1 <sup>a</sup> /10 <sup>a</sup>		4/16		16	10/16/18				-17	4/7/11/15/18					
b.-Facilitadores crea e innova	1 <sup>a</sup> /4 <sup>ab</sup> /5 <sup>a</sup> / 6 <sup>a</sup> /-7 <sup>ab</sup>	3 <sup>b</sup> /4 <sup>ab</sup> / 9/5 <sup>a</sup>	5/3/ 5/		1 <sup>ab</sup> /2 <sup>b</sup> / 5 <sup>b</sup> /21 <sup>b</sup>	1/4 <sup>b</sup> /4 <sup>c</sup> / 5 <sup>b</sup> /8 <sup>ab</sup>	1/4/5/ 6/-7/	3/10/ 14/18	1/4/6/ 7	3/5/10/ 13/14/ 15/16/17	1/4/ 10/20	1/3/4/ 9/5/ 10/	15	1 <sup>ac</sup> /2 <sup>a</sup> / 4 <sup>a</sup> /9 <sup>c</sup> / 5 <sup>a</sup> /13/	2/6/ 11/14/ 17/18	2/11	3/4/ 6/9/18	14 <sup>b</sup> /21	1/9/ 11 <sup>b</sup> / 18 <sup>b</sup> /13	6/10/ 11 <sup>b</sup> /14/17/ 18/19 <sup>a</sup>
c.-Obstáculos crea e innova	17 <sup>a</sup> 2 <sup>ab</sup> /4 <sup>ab</sup> / 8 <sup>b</sup> /10 <sup>b</sup> / 13 <sup>b</sup> /14 <sup>ab</sup> / 17 <sup>a</sup>	19 <sup>ab</sup> 2 <sup>ab</sup> /17 <sup>b</sup>	7/10/ 17				1/2/4/ 5/7/9/ 15/16	1/4/ 2/10	1/2/9	1/2/3/ 4/5/ 7/-12	1/4/ 10/17 20	2/4/ 9/13/ 11/18		14/17 1/4/9/17	2/4/ 6/11/ 15/16/ 20/21	1/10/ 17	2/4/6	14 <sup>b</sup> /21	2 <sup>a</sup>	3/6 <sup>a</sup> / 7/8/ 10/11 <sup>b</sup> / 17/18/19 <sup>a</sup>
d.-IE e innovación	1 <sup>ab</sup> /4 <sup>ab</sup> / 5 <sup>a</sup> /12 <sup>b</sup> / 13 <sup>ab</sup> /16 <sup>b</sup> / 17/20 <sup>ab</sup>	2 <sup>ab</sup> /6 <sup>b</sup> / 17/19 <sup>b</sup> / 20 <sup>b</sup>	11/14		4 <sup>b</sup>					12/16/ 18/20	11/14			2 <sup>a</sup> /9 <sup>c</sup> /19			10/11/ 16/18		5/6/10/ -14/15/-17	
e.-Importancia y valoración de la innovación organización	1 <sup>b</sup>	3 <sup>b</sup>	2				-14			8/-13	2				3/14/ 20	17	5/18	5 <sup>b</sup>	1/2/4/ 6/10/ 11/14/16/ 17/18	
f.-Aumento factores innovación en las organizaciones	- 13 <sup>b</sup> / 14 <sup>ab</sup> /17 19 <sup>b</sup>	1/4 <sup>ab</sup> / 14 <sup>ab</sup> /17 <sup>ab</sup> 18 <sup>b</sup>	2		2 <sup>b</sup> / 14 <sup>bc</sup> / 21 <sup>b</sup>	4 <sup>b</sup>	4/9/11/ 13/16 /18/ -19	3/10/11 20	11/20	-2/ 3/4/ 9/11/ 12/14 15/18/20	- 2/ -	1/2/4/ 9/21		5/9 <sup>c</sup> /13/ 14/17	4/11/ 13/14/ 21	17	5/18	14/21		6/13/14 /17/18

Nota. <sup>1</sup> Cuando no exista modelo o teoría se utiliza la variable que engloba el concepto. <sup>2</sup> = Equipo <sup>3</sup> = Difusión

They didn't know it was impossible so they did it

Tabla 30  
Innovación, emprendimiento y marco teórico

Perspectiva	Individual o de Personalidad					Interaccionista					Otros organizativos		EQ <sup>2</sup>	Económica/ Institucional		TIC & D <sup>2</sup>	Impacto valores y cultura			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Teoría o modelo <sup>1</sup> Pregunta	<b>Innovación y emprendimiento</b>																			
a.-Innovación social	1a <sup>ab</sup> /2 <sup>b</sup>	2b <sup>b</sup> /3a <sup>b</sup> / 6 <sup>b</sup> /8 <sup>b</sup>	1/1a/3			20 <sup>b</sup>	9/10	3 <sup>a</sup> / 6/8				1a/2/ 5/8/ 9/12/14	9 <sup>c</sup>	2/12/13/ 16		1/6/8		9 <sup>ab</sup>	2/2b/4/ 9 <sup>b</sup> /10 <sup>a</sup> / 12/13	
b.-Espíritu emprendedor	3a <sup>a</sup> /16 <sup>ab</sup> / 18 <sup>a</sup>	9 <sup>b</sup> /10 <sup>a</sup> / 16 <sup>ab</sup> /17 <sup>ab</sup>	1/6/16/ 18/19/21	13 <sup>b</sup>	2 <sup>b</sup> /13 <sup>c</sup>		16/- 20	-	11/15/ -20	16	8/12		1/2/ 3 <sup>a</sup> /3/ -7/-8/ 10/11/12/ 13/15/ 16/18/ 20/21	1/- 7 14/ 15/17/ 18	6/13/ 14/ 15/17/ 18	7/12		3 <sup>a</sup> /8/ 10 <sup>ab</sup> /12 <sup>b</sup> / 13 <sup>b</sup> /14/ 15 <sup>b</sup> / 16/17/21 <sup>b</sup>		
c.-Sectores con mayor y menor facilidad para innovar en la actualidad	1 <sup>b</sup> /21 <sup>b</sup>	10 <sup>b</sup>	10											10/12				1/2/3/ /5/ 8/10/ 14/15/ 16/17 /20/21	10/12 <sup>b</sup> /17	

Nota. <sup>1</sup>Cuando no exista modelo o teoría se utiliza la variable que engloba el concepto. <sup>2</sup> = Equipo <sup>3</sup> = Difusión

Tabla 31

Cambios, incertidumbre y marcos teóricos

Perspectiva	Individual o de Personalidad					Interaccionista					Otros organizativos		EQ <sup>2</sup>	Económica/ Institucional		TIC & D <sup>2</sup>	Impacto valores y cultura			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	14	15	1	17	18	19	20
Teoría o modelo <sup>1</sup> Pregunta																				
	<b>Cambios e incertidumbre</b>																			
a.-En qué medida afecta a los factores favorables a la innovación en las organizaciones	-16 <sup>a</sup> / 21 <sup>ab</sup>	5 <sup>b</sup> /11 <sup>b</sup> / 19 <sup>ab</sup> /21 <sup>ab</sup>	2/5			2 <sup>b</sup> /16 <sup>c</sup>	- 2/16/ 19	-7/- 8/ -12/- 16/- 17	2	7/-16			3		-1	-13/14			2/3/ 7/10/14	
b.-Beneficio del cambio y de la incertidumbre en las organizaciones	1 <sup>a</sup> /3 <sup>b</sup> / 4 <sup>b</sup> /8 <sup>b</sup> / 10 <sup>b</sup> /14 <sup>ab</sup> / 16 <sup>ab</sup>	1 <sup>ab</sup> /8 <sup>b</sup> /14 <sup>b</sup> / 16 <sup>b</sup> /17 <sup>a</sup> / 20 <sup>b</sup>	2	1 <sup>b</sup>	13 <sup>c</sup>	3	3/9	3/2 o	2/3/ 5/16	2/10 / 12	3/14/ 16/18		1/8/11 / 20		14			10/13/14/1 7		
c.-Equipos de trabajo e innovación	17 <sup>b</sup>	2 <sup>ab</sup> /10 <sup>b</sup> / 11 <sup>b</sup> /17 <sup>ab</sup>					- 1 2		- 5/18	6	6/7/17		1c/2c/ 2 <sup>ab</sup> /4 <sup>a</sup> / 6/7/ 11/12/ 14 <sup>bc</sup> /17/ 18	1		5/1 8			14/17	
d.- Organizaciones que cambian el entorno	9 <sup>ab</sup> /13 <sup>a</sup> / 16 <sup>ab</sup> /17 <sup>a</sup> / 18 <sup>a</sup> /20 <sup>a</sup>	2/- 13 <sup>a</sup> /17 <sup>ab</sup>	2/5/ 6/7 / 19		2 <sup>bc</sup> / 9 <sup>c</sup> /14 <sup>c</sup> / c	3 / -	2/3/ 4/9/1 1	3/9 3/4/ - 5/9/ 16/	2/6/ 9/10 / 12/19	3/9/14 <sup>c</sup> / 16/ 18/19/2 1		7/9 <sup>ac</sup> /11 / -13/18	6/11/1 3		1/8	14/15/18 / 20/21		9 <sup>ab</sup> /15 <sup>b</sup> / 18 <sup>a</sup>	1 <sup>b</sup> /6/ 10/13/14/ 15/-17/17/ 19	

Nota. <sup>1</sup>Cuando no exista modelo o teoría se utiliza la variable que engloba el concepto. <sup>2</sup> = Equipo <sup>3</sup> = Difusión

## ANEXO X<sub>1</sub>

### Proyecto “CAPITALIDAD CULTURAL DONOSTIA/San Sebastián 2016”

Este anexo X<sub>1</sub> contiene una investigación que se realizó en el marco de la Capitalidad Cultural DSS2016, como equipo UPV/EHU en colaboración con la empresa LKS Prospektiker. Se recoge en esta memoria por varias razones: 1) el Proyecto de la Capitalidad Cultural Europea involucra variables que analiza esta tesis doctoral como la creatividad, la innovación y el liderazgo. Sin embargo, el proyecto Donostia/San Sebastián 2016 Capitalidad Cultural priorizaba con mayor fuerza medir variables como p.e., la cultura y los valores (que también contempla esta tesis doctoral). El lugar poco relevante de la creatividad e innovación en un macro proyecto como lo fue el de la Capitalidad Cultural contradice un discurso institucional<sup>117</sup> local sobre la importancia de las mismas<sup>118</sup>. El proyecto de la capitalidad involucraba (al menos teóricamente) a todo el territorio. En esta línea se preguntó sobre el mismo en el capítulo 6 de esta memoria [estudio 2b, clase 5, P10 y 17). A nivel macro social el territorio se enmarca en un discurso de innovación que en coherencia con lo señalado por algunos de los profesionales expertos en el estudio 2b (capítulo 6) en oportunidades no va más lejos de ser eso.

Desde la Capitalidad Europea fue señalado que (...) *para tener éxito (...) será preciso movilizar (...) creatividad, talentos y capacidades humanas que facilitan alcanzar de manera (...) inteligente un crecimiento (...) sostenible e inclusivo. Los artistas, las instituciones culturales y las empresas creativas (...) tendrían un papel crucial en esta tarea (...)*<sup>119</sup>. Uno de los objetivos que nos planteamos para la participación en este macro proyecto (que involucraba variables de nivel meso, micro, grupal e individual, sociales y económicas) era realizar un estudio longitudinal<sup>120</sup>. Es decir, enmarcados en la capitalidad cultural se pretendió (entre otros objetivos) comparar (entre otras variables) en qué medida actividades propuestas a la audiencia por los agentes/coordinadores/responsables consideradas originales, novedosas (expectativas de creatividad e innovación) (pre) lo eran en realidad (post). Para ello se obtenía información de la audiencia durante las mismas. Potencialmente se pretendía ver cómo las expectativas de creatividad e innovación se vinculaban a las sensaciones y sentimientos de la audiencia que asistía a las actividades<sup>121</sup> y constatar la evolución de las creencias. Como se mencionó

---

<sup>117</sup> [https://www.innobasque.eus/microsite/somos\\_innobasque/que-somos/que\\_es\\_innobasque/](https://www.innobasque.eus/microsite/somos_innobasque/que-somos/que_es_innobasque/); <http://www.ccoo.es/a994coefbc9e707f3f95d6a4ac176d53000001.pdf>

<sup>118</sup> <https://europacreativa.es/>; <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/culture-and-creativity>;

<sup>119</sup> [https://ec.europa.eu/culture/news/2016/ten-challenges-cultural-innovation-europe\\_es](https://ec.europa.eu/culture/news/2016/ten-challenges-cultural-innovation-europe_es)

<sup>120</sup> El proyecto Donostia/San Sebastián se gestó durante el transcurso de esta tesis e involucraba variables que también contemplaba dicha investigación. Se utilizó como muestra de comparación valores del proyecto *creatividad, afectividad, valores motivacionales y bienestar psicosocial*.

<sup>121</sup> creadas por los agentes/coordinadores/responsables y sus equipos

anteriormente, el micro-proyecto también medía valores y liderazgo. Otro argumento para la presentación del estudio en el anexo y no en el cuerpo central de esta tesis doctoral es la baja tasa de respuesta obtenida pre post<sup>122</sup> que no permitió alcanzar el objetivo inicial. Una explicación fue el propio hecho de la participación<sup>123</sup>, otra explicación relacionada fue que la aleatorización de las actividades en las que se encuestó a la audiencia produjo que muy pocas respuestas se pudiesen comparar<sup>124</sup>. Entre los resultados más relevantes del micro proyecto se encontró que el nivel de satisfacción inicial de agentes/coordinadores/responsables predecía los sentimientos de la audiencia que asistieron a ellas<sup>125</sup>. Al inicio de la capitalidad los promotores de las actividades tenían expectativas positivas, de actividades satisfactorias y originales que se asociaban a altas emociones positivas y bajas negativas (ex ante). Al finalizar la capitalidad (ex post) se confirma la tendencia inicial, aunque las emociones positivas bajan y se informa de menor diversión y mayor enfado que durante la preparación de las actividades. Los promotores que se consideraban más creativos (*Tener ideas nuevas y ser creativo es importante para él/ella. Le gusta hacer las cosas de manera propia y original*) en el proyecto de la Capitalidad Cultural Donostia/San Sebastián compartían valores universalistas<sup>126</sup>, informaban de mayor liderazgo transformacional propio y consideraban que sus actividades eran más novedosas y originales que quienes no lo hacían. Percibir que las actividades propuestas a la audiencia eran creativas e innovadoras se asoció a mayor formación (ex ante) y a mayor edad (ex post). La mayor formación también se asoció a la apertura. Las mujeres mostraron mayor satisfacción con las actividades programadas (ex post). A mayor edad mayor percepción de liderazgo transformacional (ex ante y ex post), mayor confianza en el desempeño profesional personal durante las actividades (previamente planificadas) y mayor percepción de haber desarrollado nuevas formas en equipo para motivarse durante el proyecto de la capitalidad. Existe acuerdo entre los promotores<sup>127</sup> [pre (*desde la capitalidad cultural tratan de desarrollar nuevas formas para motivarnos en este proyecto*) post (*desde la capitalidad cultural lograron desarrollar nuevas formas para motivarnos en este proyecto*)]<sup>128</sup> en que el liderazgo

122

EX ANTE	EX POST
18/01/2016 a 29/11/2016	17/01/2017 a 12/04/2017
n=48 (65% castellano, 33% euskera; 2% inglés)	n=40 (75% castellano, 25% euskera; 0% inglés)
Teniendo en cuenta que al menos 5 e-mails fueron devueltos [incorrecto, ausente u otro] $n_{\text{responden}}=112$	Teniendo en cuenta que al menos 6 e-mails fueron devueltos [incorrecto, ausente u otro] $n_{\text{responden}}=111$
que supuestamente estaban disponibles para responder el mismo (tasa de respuesta 42.83%).	supuestamente disponibles para responder (tasa de respuesta 36.36%)

<sup>123</sup> En este sentido las hipótesis y explicaciones manejadas son tan amplias como los intereses y asunción de responsabilidades.

<sup>124</sup> La aparente desorganización y solapamiento de liderazgos, tareas, agentes y actividades en que se vio envuelto este esfuerzo (macro proyecto) llevó a que una oportunidad más que interesante para el territorio no fuese aparentemente explotada como hubiese sido posible.

<sup>125</sup> Respuestas de alrededor de 120 asistentes a una decena de actividades diferentes

<sup>126</sup> Que en ambos casos es más baja que la muestra de comparación.

<sup>127</sup> participantes en la muestra

<sup>128</sup> 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = algo en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = algo de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo



*They didn't know it was impossible so they did it*

ejercido por “la capitalidad” era menos transformacional [53% pre y 44% post] que el auto-percibido [70% pre y 52% post].

## CONTEXTO

La iniciativa Capitales Europeas de la Cultura pretende destacar la riqueza y la diversidad cultural de Europa<sup>129</sup>, reafirmar la cultura que se comparte, aumentar el sentido de pertenencia y que la cultura contribuya al desarrollo de las ciudades. La experiencia<sup>130</sup><sup>131</sup> ha demostrado que es una excelente oportunidad<sup>132</sup> para rehabilitar las ciudades, potenciar el perfil internacional de las mismas, realzar su imagen ante sus habitantes<sup>133</sup>, insuflar nueva vitalidad en la cultura de las mismas e impulsar el turismo<sup>134</sup>, entre otras<sup>135</sup><sup>136</sup><sup>137</sup><sup>138</sup>. En este marco, la importancia de la creatividad para la innovación y el liderazgo en el marco de la misma no tendría cuestionamiento<sup>139</sup><sup>140</sup><sup>141</sup><sup>142</sup>.

### Descripción de la muestra

**Ex ante.** La muestra se compuso de personas adultas [ $M_{edad} = 43.5$  (min 27 - máx 63)], en su mayoría mujeres (65%), con nivel educativo terciario culminado (36% post grado; 53% licencia y 2.1 bachiller; sin estudios y primaria igual ( $n = 3$ , 7.5%). Participaron en esta instancia 48 personas.

**Ex post.** La muestra que respondió el post se compuso de personas adultas [ $M_{edad} = 47.25$  (min 18 – máx 67)], en su mayoría mujeres (65%), con nivel educativo terciario culminado (50% post grado; 33% licencia; 10% bachiller; sin estudios y primaria ( $n=3$ , 7.5%). Participaron en esta instancia 40 personas.

### Otros datos considerados relevantes

---

<sup>129</sup><http://www.20minutos.es/noticia/2390983/0/pilsen-mons/capitales-europeas/cultura-2015/#xtor=AD-15&xts=467263>

<sup>130</sup><http://www.noticiasdegipuzkoa.com/2015/11/14/vecinos/donostia/mons-ha-multiplicado-por-seis-sus-visitantes>

<sup>131</sup><http://cdeuv.es/documentos/menudocuintern/item/15441-evaluacion-ex-post-de-las-capitales-europeas-de-la-cultura-de-2014-umea-y-riga.html>

<sup>132</sup>[http://sabemos.es/2015/10/11/capitales-culturales-europeas-para-que-sirven\\_7917/](http://sabemos.es/2015/10/11/capitales-culturales-europeas-para-que-sirven_7917/)

<sup>133</sup><http://donostia-2016.diariovasco.com/noticias/201601/28/pilsen-mons-201601280630.html>;  
<http://www.europeandialogues.eu/diario-vasco-disfrutad-al-minuto-porque-pasa-rapido/>

<sup>134</sup>[https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture\\_es](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_es)

<sup>135</sup><http://cdeuv.es/documentos/menudocuintern/item/15441-evaluacion-ex-post-de-las-capitales-europeas-de-la-cultura-de-2014-umea-y-riga.html>

<sup>136</sup><http://www.europarl.europa.eu/news/es/news-room/20150213STO24003/mons-y-plze%C5%88-capitales-europeas-de-la-cultura-en-2015>

<sup>137</sup> <http://donostia-2016.diariovasco.com/noticias/201608/01/maneras-distintas-gestionar-legado-20160801005111-v.html>

<sup>138</sup> <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/cooperacion/promocion-exterior/la-cultura-en-europa/capital-europea-cultura.html>

<sup>139</sup> <http://www.diba.cat/documents/228621/3d6aa83d-92f6-4a63-9f55-31532f14dacd>

<sup>140</sup> <http://www.juliewardmep.eu/creative>

<sup>141</sup> <https://www.fastcompany.com/1648943/most-important-leadership-quality-ceos-creativity>

<sup>142</sup> [https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/search/site/creativity%20and%20leadership\\_es](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/search/site/creativity%20and%20leadership_es)

En ambos casos se preguntó sobre otra formación que tengas y consideres relevante para la capitalidad cultural Donostia/San Sebastián 2016... En ambos casos la información aportada representó a menos del 50% de las personas participantes. Bailarina profesional de danza contemporánea; cursos de postgrado; postgrado en comunicación, conflicto y paz; formación en danza vasca agregando un recorrido en el trabajo de producción, comunicación y dirección; director de tiempo libre; experiencia en organización cooperativa de eventos de música, arte, etc.; literatura infantil; responsable de la dirección de cultura de la Universidad del País Vasco en el Campus de Guipúzcoa; Lenguas, idiomas; capacidad para gestionar equipos de trabajo. Experiencia en proyectos culturales; tener una tienda de libros, consejos y así sucesivamente; responsable actual de relaciones institucionales de centro Unesco País Vasco. 27 años de experiencia en la gestión de proyectos culturales, la revitalización y la producción; experto en arte; certificado de profesionalidad; entomólogo y delineante; estudios realizados como profesional y educadora en al ámbito de las Artes Escénicas en Barcelona, Paris y Ginebra; estudios superiores en música; experto en mediación; grado de historia del arte, en curso; doctorado en ciencias de la computación, miembro del equipo de investigación, decano de la facultad de informática, miembro de la asociación (...), varios años y una variedad de proyectos culturales y que han participado en muchos proyectos que vinculan la computación; grado de maestría en el campo de la cultura; doctora en periodismo y profesora superior de música.

A la pregunta sobre el nivel de responsabilidad que tendrás en la actividad o actividades de la Capitalidad, las personas respondieron:

**Ex ante:** muy alto (1); alto (2); responsabilidad máxima en una de las tareas y resto de actividades compartidas (1); máxima responsable del departamento de acción y dinamización cultural de una fundación (1); responsable (1); responsable del proyecto (1); director/a (2); director/a del equipo que desarrolla el proyecto (1); dirigir el diseño general, relaciones institucionales con DSS2016, relaciones institucionales con las personas de un teatro, gestión interna de una asociación participante (1); director de arte (1); organizador (3); organizador y dinamizador (1); Co-dirección (1); cabeza, responsable, coordinador (1); autor, organizador y coordinador, codirección (1); coordinador/a (6); coordinador general (1); coordinador del proyecto (1); gerencia (1); jefe (1); coordinadora-asistente de una artista y comisaría de la exposición; responsable (1); dramaturgia y dirección artística (1); dirección artística (1); responsable del área audiovisual de uno de los sitios eventos (1); realización proyectos audiovisuales, montaje, cortometraje (1); arquitecta de montaje (1); asistenta de coreografía (1); un miembro activo de la comunidad euskalduna que vive activamente la lengua. El creativo, colaborador de la capitalidad=ayuda en los festejos, el que guía los criterios y los quehaceres en el sitio de encuentro (Topagunea) (1); parte del equipo que ha diseñado, planificado y organizado los eventos a exponer en la capitalidad (1); dueño de la tienda y de las ideas (1); todo (1); no está claro del todo (1); ambigua (1); por Donostia Kultura; sin respuesta (3).

**Ex post:** alcaldía (1); muy alto (1); alto (4); coordinación general (1); crear y administrar el proyecto, firmé el contrato (1); alto, responsable del diseño y la producción (1); promotora del proyecto y

responsable completo de las actividades (1); productor de la obra (1); dirección (1); dirección de proyecto (3); directora de museo (1); dirección artística y dramaturgia (1); gestión de programa (1); gerencia (1); coordinador/a (6); coordinador/asesor (1); coordinador general (1); coordinador del proyecto (2); coordinador/a de alguna de las actividades realizadas en el marco del convenio (1); coordinador de mis grupos (1); coordinar y ejecutar las actividades reflejadas en el convenio (1); tiempo de dedicación, reuniones, coordinación con los agentes; elaboración de ideas, organización de los equipos (1); gestión de proyectos (1); colaborador (1); participante (1); baja (2); sin respuesta (1), no se entiende la respuesta (1).

### Nivel de participación

**Ex ante:** El 69% de las personas respondió que participaría directamente en la/s actividades propuestas y casi un 20% solo en parte. Se dio la oportunidad de especificar, a lo que tres personas respondieron [coordinación con DDSS2016, con los artistas, los espacios y el equipo de producción de un CC (1); propietario de la tienda y coordinación/organización (1); diseño, seguimiento y participación en algunas actividades (1)]

**Ex post:** El 70% de las personas respondió que participó directamente en la/s actividades propuestas y casi un 20% solo en parte, 10% dice otro. Se dio la oportunidad de especificar, a lo que cuatro personas [como organizador (1); en el diseño de la actividad y en parte participando (1); en la organización y en relación con DDSS2016 (1) y bien coordinada (1)].

En concreto, **17 proyectos fueron consensuados con representación en el ex post.**

### Variables analizadas, instrumentos y resultados más destacados.

[satisfacción en las actividades programadas, creatividad e innovación]

escala de respuesta 0=nada satisfactoria a 7=muy satisfactoria

	EX ANTE		EX POST	
Se explicita el porcentaje por encima de la media teórica = 3,5 (50%)	<i>¿En qué grado esperas que sea satisfactoria tu participación en las actividades que has programado?</i>		<i>¿En qué grado ha sido satisfactoria tu participación en las actividades programadas?</i>	
	<i>¿En qué medida crees que las actividades programadas por ti y/o tu equipo para la capitalidad cultural Donostia/San Sebastián 2016 son originales, novedosas?</i>		<i>¿En qué medida crees que las actividades programadas por ti y/o tu equipo para la capitalidad cultural Donostia/San Sebastián 2016 fueron originales, novedosas?</i>	
expectativas de participación satisfactoria	$N_{(46)}=87\%$	$N_{(14)}=93\%$	$N_{(39)}=67\%$	$N_{(16)}=88\%$
Indicadores de creatividad e innovación en las actividades	$N_{(46)}=87\%$	$N_{(14)}=100\%$	$N_{(39)}=74\%$	$N_{(16)}=94\%$
<b>La satisfacción en las actividades programadas se asoció fuertemente con la percepción de que éstas eran originales, novedosas tanto en ex ante como en ex post</b>				
	$N_{(46)}=.61^{**}$	$n_{(15)}=.46^{**}$	$N_{(39)}=.35^*$	$N_{(16)}=.50^*$

Análisis t-test (univariado)

EX ANTE	EX POST
<p>Se realizan análisis de comparación de medias con muestra de profesionales de educación e intervención social de Euskadi (A.B. e I.A. 2014/2015) como grupo de comparación (emociones sentidas durante la última semana en el ámbito laboral).</p>	<p>Sentimientos sentidos... ...durante la preparación de tu actividad o actividades para la capitalidad cultural</p>
<p>Los resultados informan que los agentes/coordinadores/responsables muestran mayor activación emocional positiva, es decir, más esperanza (<math>M=2.70</math> vs <math>2.12</math>) más inspiración (<math>M=2.72</math> vs <math>2.12</math>), mayor interés (<math>M=2.95</math> vs <math>2.32</math>) y diversión (<math>M=2.29</math> vs <math>1.99</math>) durante la preparación de la o las actividades de la capitalidad que la muestra de comparación, sin embargo, no se encuentran diferencias estadísticamente significativas en la emoción de orgullo. Aunque informan de más emociones positivas que negativas también lo hacen de más emociones negativas que la muestra de comparación, ligeramente de mayor tristeza (<math>M=1.20</math> vs <math>.74</math>) y enfado (<math>M=1.65</math> vs <math>1.68</math>). No se encuentran diferencias estadísticamente significativas en el nivel de estrés.</p>	<p>...durante tu actividad o actividades realizadas en la capitalidad cultural.- Interés <math>t_{(13)} = .49, p &lt; .64</math> Orgullo <math>t_{(13)} = .10, p &lt; .34</math> Inspiración <math>t_{(13)} = 2.47, p &lt; .01</math> <math>M_{pre} = 3.14</math> <math>M_{post} = 2.35</math></p>
<p>Estos resultados podrían explicarse por el desafío que implicaba para los agentes la Capitalidad (en principio a corto y medio plazo, quizá también a largo plazo), incluida la posibilidad de que se conozcan sus habilidades y recursos a través de la o las actividades propuestas.</p>	<p>Esperanza <math>t_{(13)} = 2.09, p &lt; .03</math> <math>M_{pre}=3.07</math> <math>M_{post} = 2.42</math> Diversión <math>t_{(13)} = 3.47, p &lt; .002</math> <math>M_{pre}=2.57</math> <math>M_{post} = 1.52</math> Enfado <math>t_{(13)} = .59, p &lt; .57</math> Tristeza <math>t_{(13)} = .61, p &lt; .55</math> Miedo <math>t_{(13)} = .84, p &lt; .42</math> Estrés <math>t_{(13)} = .43, p &lt; .67</math></p>
<p>Disminuyen las emociones de inspiración, esperanza y diversión al finalizar la actividad.</p>	<p>Disminuyen las emociones de inspiración, esperanza y diversión al finalizar la actividad.</p>

Una conclusión inicial es que se tenían expectativas positivas, de actividades satisfactorias y originales, que se asociaban a altas emociones positivas y bajas negativas en el ex ante. En el ex post se confirma esta tendencia, aunque en menor medida y se informa de menor diversión y mayor enfado que durante la preparación de las actividades. Concretamente, la comparación de medias muestra menor inspiración y esperanza que la muestra ex ante. En general esperar una mayor vivencia afectiva positiva de una experiencia de lo que ésta da, implica un sesgo de amplificación de impacto de los hechos afectivos. Los resultados confirmarían este sesgo. Otra explicación de los resultados sería que la finalización de una actividad, ritual o ceremonia se asocia a una disminución de la activación emocional. Dicha actividad está en su punto climático durante el desarrollo de la misma.

Se preguntó en el ex post en qué medida crees que la audiencia ha experimentado (...) en la capitalidad cultural. Se les pedía que respondiesen utilizando la escala 0=nada a 4=mucho. (Porcentajes por encima de  $M_{teórica}=2$ )

#### Sentimientos sentidos por la audiencia durante el desarrollo de las actividades

	<i>Muestra total</i>	<i>Sub muestra que respondió pre test</i>
Interés	$N_{(37)} = 68\%$	$N_{(14)} = 63\%$
Orgullo	43%	25%
Inspiración	51%	56%
Esperanza	49%	56%
Diversión	43%	25%
Enfado	3%	6%
Tristeza	8%	6%
Miedo	0%	0%
Estrés	8%	13%

Se percibe que la audiencia experimentó más emociones positivas que negativas, siendo la tristeza inexistente, aquí hay que tener en cuenta las actividades realizadas por los proyectos que respondieron. El análisis t-test que comparó con la audiencia de la capitalidad las expectativas de los agentes/coordinadores/responsables en la emoción de esperanza (que era la que tenían en común) encontró que la audiencia tenía una mayor vivencia en esta emoción que los agentes/coordinadores/responsables  $M=2.89$  vs  $M=2.04$  [ $t_{(133)}=6.98$ ,  $p<.0001$ ] y que la satisfacción de los asistentes fue algo menor que las expectativas de satisfacción de los agentes/coordinadores/responsables en sus actividades  $M=5.07$  vs  $M=5.03$  [ $t_{(14)}=2.36$ ,  $p<.02$ ].

Además, se comparó las respuestas dadas por los asistentes a las actividades con las de sus responsables (ex ante). Se constató que a mayor satisfacción (ex ante) de los responsables, mas emociones compartidas o comunión emocional, mas esperanza y menor clima emocional negativo percibido (figuras 1,2 y 3) durante las actividades. También se constató que a mayor interés de los responsables en el ex ante, mas esperanza en los asistentes (figura 4) a las actividades. Estos resultados sugieren que las expectativas tenían un efecto real probablemente a través de la calidad de la actividad realizada. Todas las figuras se basan en anovas y correlaciones como estimadores de tamaños del efecto

significativos (datos no presentados). Este análisis utilizó la respuesta agente/coordinadores/responsables como peso para caracterizar a las 7 muestras de la audiencia (si el responsable daba una satisfacción de 4 se asignaba ese peso a su audiencia, si respondía 5 se asignaba un peso de 5 y así respectivamente). Por ejemplo, se encontró que a mayor expectativa de satisfacción de los agentes/coordinadores/responsables mayor vivencia de comunión por parte de la audiencia en sus actividades  $r_{(15)} = .32^{***}$  (figura 1)

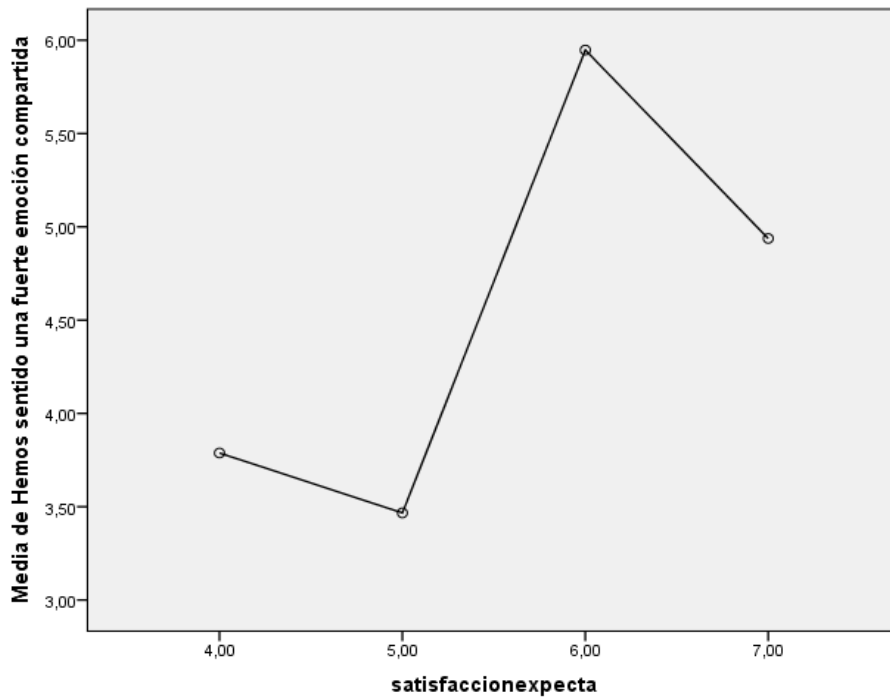


Figura 1. Comunión o emoción compartida en la audiencia según expectativa de satisfacción de agentes/coordinadores/responsables

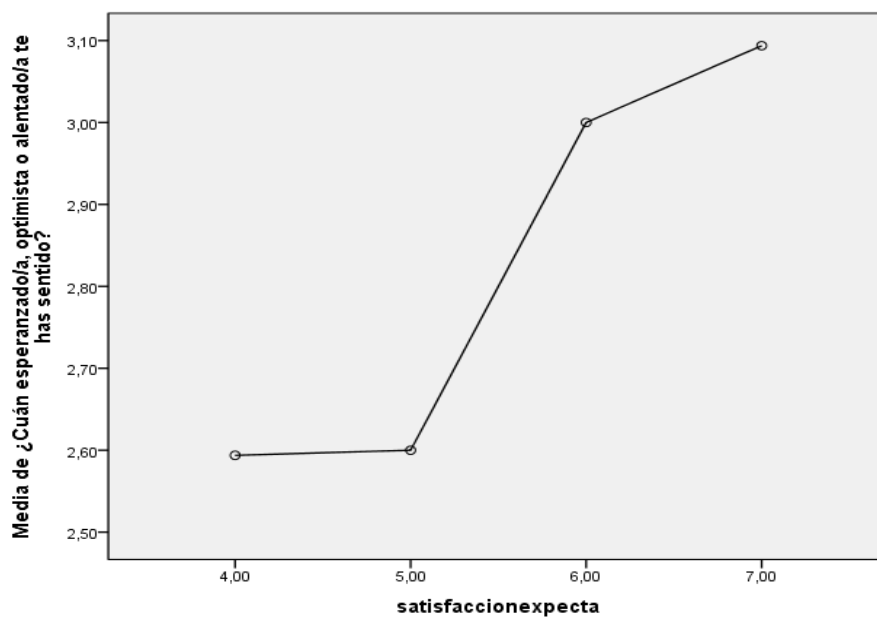


Figura 2. Emoción esperanza de la audiencia por expectativa satisfacción agentes/coordinadores/responsables

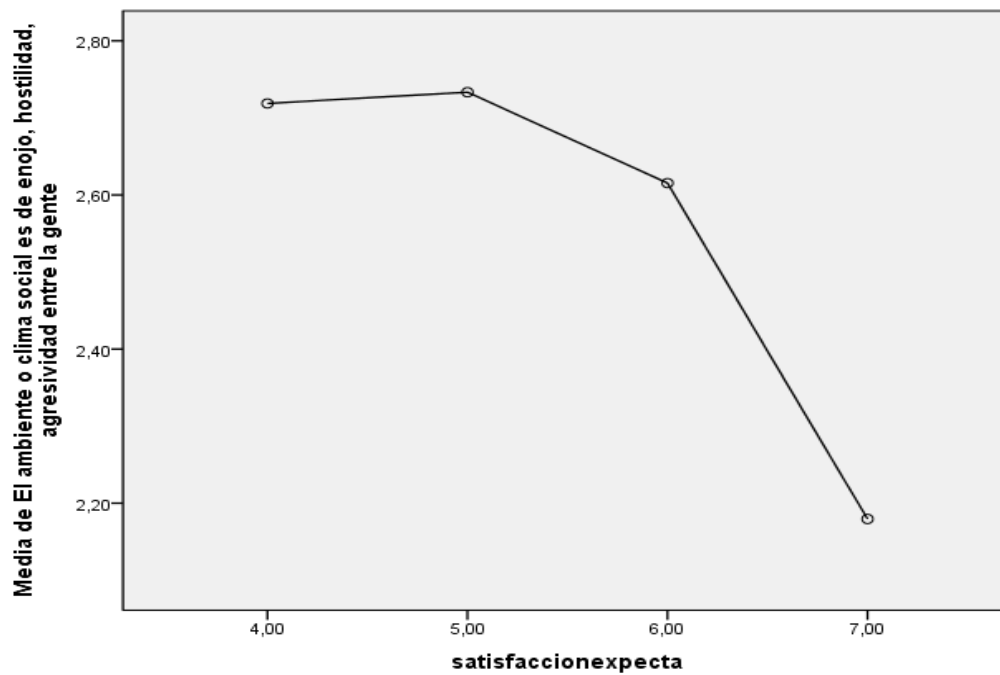


Figura 3. Clima negativo hostilidad percibido por la audiencia en la ciudad de Donostia/San Sebastián durante la capitalidad y la expectativa de satisfacción de agentes/coordinadores/responsables

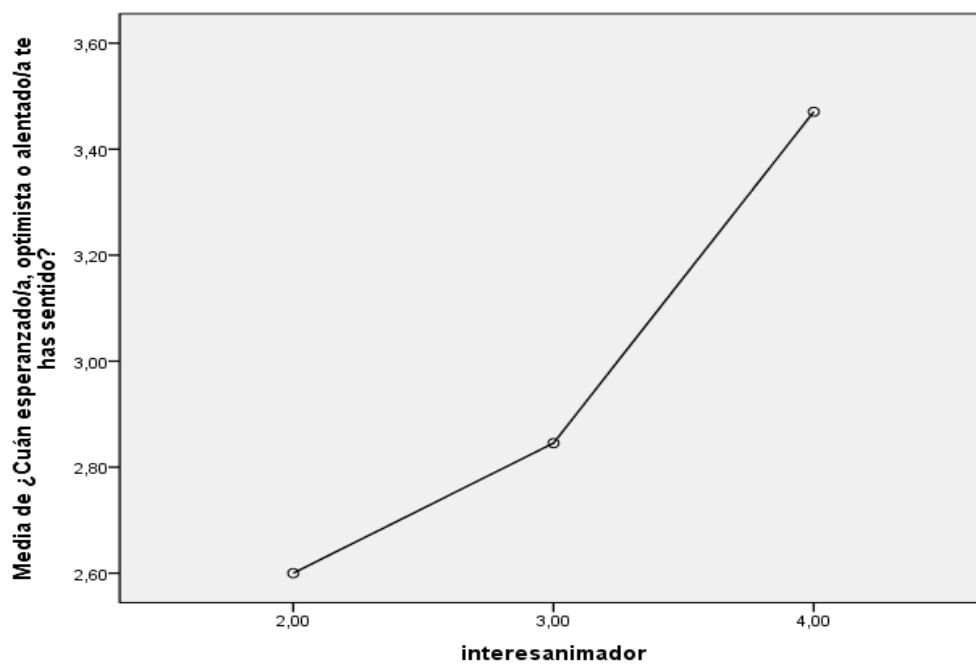


Figura 4. Vivencia emoción esperanza, optimista o alentado/a en la preparación de la actividad por agentes/coordinadores/responsables y esperanza vivida por la audiencia durante las actividades

Respecto a los valores [medidos con reactivos de la escala de Schwartz]

Análisis t-test

EX ANTE	EX POST (univariado)
<p>No se encuentran diferencias en valores de logro <u>comparados con una muestra de profesionales de la educación pública y la intervención social de la CAPV</u> (2014/2015). Sin embargo, la muestra de agentes/coordinadores/responsables informa de valores más bajos de universalismo (<math>M=4.32</math> vs <math>5.55</math> para igualdad y <math>M=4.07</math> vs <math>4.82</math> para escuchar) y autodirección (<math>M=3.60</math> vs <math>4.56</math> para creativo y <math>M=3.85</math> vs <math>4.84</math> para toma de decisiones) que la muestra de comparación. Estos resultados podrían explicarse por la formación y ámbito laboral de ambas muestras. La muestra de este estudio ha percibido mayor solidaridad colectiva (<math>M=3.15</math> vs <math>2.84</math>), menos miedo (<math>M=2.55</math> vs <math>3.81</math>) y enojo (<math>M=2.44</math> vs <math>3.18</math>) que la muestra de comparación.</p>	<p>Pregunta 22 (igualdad, equidad) <math>t_{(14)} = .85, p &lt; .41</math> Pregunta 23 (escuchar e intentar entender) <math>t_{(14)} = .89, p &lt; .39</math></p>

Para finalizar esta fase ex ante se preguntó a las personas sobre el **liderazgo** positivo percibido en sí mismo y en otros [liderazgo transformacional o motivador y dinámico]. Los reactivos basados en CELID Castro Solano, Nader & Casullo (2004b), eran los siguientes: *Tengo plena confianza en mi desempeño en la actividad o actividades planificadas para llevar a cabo durante la capitalidad cultural* [carisma]. *Trato de desarrollar nuevas formas para motivar a quienes participarán en la actividad o actividades que ofreceré u ofreceremos en el marco de la capitalidad cultural* [inspiración; motivación inspiración]. **Liderazgo hacia el grupo participante.** *Trato de desarrollar nuevas formas para motivar a mi grupo/equipo de trabajo en el proyecto de la capitalidad cultural* [inspiración; motivación inspiración]. **Liderazgo hacia el grupo/equipo de trabajo.** *Desde la capitalidad cultural tratan de desarrollar nuevas formas para motivarnos en este proyecto* [inspiración]. **Liderazgo desde la capitalidad**].



They didn't know it was impossible so they did it

Responde utilizando la siguiente escala: 1=totalmente en desacuerdo, 2=algo en desacuerdo, 3=ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=algo de acuerdo, 5=totalmente de acuerdo

	EX ANTE		EX POST	
Respuesta por encima de la Media teórica=3	<i>Tengo plena confianza en mi desempeño en la actividad o actividades planificadas para llevar a cabo durante la capitalidad cultural.</i>		<i>He colmado mis expectativas de confianza en mi desempeño en la actividad o actividades planificadas para llevar a cabo durante la capitalidad cultural.</i>	
	<u>Muestra total ex ante</u>	<u>Submuestra respondió pre y post en ex ante</u>	<u>Muestra total ex post</u>	<u>Submuestra respondió pre y post en ex post</u>
Confianza en el desempeño sobre la actividad o actividades planificadas para la capitalidad	N <sub>(46)</sub> =84%	n <sub>(10)</sub> = 90%	N <sub>(36)</sub> = 68%	n <sub>(14)</sub> = 87%
He tratado de desarrollar nuevas formas para <u>motivar a quienes participarán en la o las actividades ofrecidas durante la capitalidad.</u>	74%	70%		

#### Percepción de liderazgo auto-percibido muy alta

Motivación del grupo/equipo de trabajo en el proyecto de la capitalidad.	<i>Trato de desarrollar nuevas formas para motivar a mi grupo/equipo de trabajo en el proyecto de la capitalidad cultural</i>		<i>Tratamos de desarrollar nuevas formas para motivarnos en mi grupo/equipo de trabajo en el proyecto de la capitalidad cultural.</i>	
Liderazgo hacia (y del) el grupo/equipo de trabajo	90%	50%	50%	53%
Liderazgo desde la capitalidad	<i>Desde la capitalidad cultural tratan de desarrollar nuevas formas para motivarnos en este proyecto</i>		<i>Desde la capitalidad cultural lograron desarrollar nuevas formas para motivarnos en este proyecto.</i>	
	66%	40%	36%	53%

Desde la organización de la capitalidad cultural se ha tratado de desarrollar nuevas formas para motivar en este proyecto a las y los responsables/coordinadores de las actividades de la misma.

#### Percepción del liderazgo de la capitalidad es menor que el auto-percibido.

Se correlacionó el total de los tres reactivos o ítems de liderazgo transformacional con valores, emociones y clima emocional para contrastar la validez de criterio de estos, confirmándose esta parcialmente, dado que este indicador se asoció sistemáticamente con comunión emocional, clima emocional positivo y esperanza percibidas en la actividad de la capitalidad.

<u>Muestra total ex ante</u>	<u>Submuestra respondió pre y post en ex ante</u>	<u>Muestra total ex post</u>	<u>Submuestra respondió pre y post en ex post</u>
------------------------------	---------------------------------------------------	------------------------------	---------------------------------------------------

Asociaciones con liderazgo transformacional auto-dirección Universalismo	$r_{(46)} = .44^{**}$ $r = .37^*$	$r_{(10)} = .43$ n/s $r = .23$ n/s	$r_{(36)} = -.16$ n/s	$r_{(14)} = .07$ n/s
Logro emociones positivas durante la preparación de las actividades de la capitalidad	$r = .35^*$ $r = .56^{**}$	$r = .27$ n/s $r = .87^{**}$		
Emoción de trascendencia de inspiración	$r = .79^{**}$	$r = .81^{**}$	$r = .40^{**}$ (we) $r = .24$ n/s (your) $r = .53^{**}$	$r = .36$ n/s
Emociones positivas durante las actividades				$r = .27$ n/s
Emociones positivas de las personas en las actividades			$r = .20$ n/s	$r = -.14$ n/s
Comunidad emocional o sentir emociones positivas compartidas durante las actividades.	$r = .74^{**}$	$r = .87^{**}$	$r = .36^*$	$r = .23$ n/s
Clima emocional de solidaridad	$r = .48^{**}$	$r = .16$ n/s	$r = .47^{**}$	$r = .30$ n/s
<b>Análisis t-test apareados entre ítems o reactivos</b>				
<i>Tengo plena confianza en mi desempeño en la actividad o actividades planificadas para llevar a cabo durante la capitalidad cultural.</i>				$t_{(14)} = 1.40, p < .18$
<i>He colmado mis expectativas de confianza en mi desempeño en la actividad o actividades planificadas para llevar a cabo durante la capitalidad cultural.</i>				
<i>Desde la capitalidad cultural tratan de desarrollar nuevas formas para motivarnos en este proyecto</i>				$t_{(14)} = 1.43, p < .17$
<i>Desde la capitalidad cultural lograron desarrollar nuevas formas para motivarnos en este proyecto.</i>				

*They didn't know it was impossible so they did it*

Se utilizó el reactivo de Schwartz de autodirección que hace referencia a ser una persona creativa como indicador de auto-concepto creativo. Se contrastó su asociación con variables criterio mediante correlaciones.

#### EX ANTE

Asociación entre creatividad (Schwartz reactivo 20) y resto de variables

	$r_{(46)}$	$r_{(15)}$
Percepción de creatividad e innovación actividades propuestas	$.37^*$	$-.15$ n/s
Comunión emocional	$.26^+$	$.14$ n/s
Confianza en actividades bilingües, trilingües...	$.44^{**}$	$.60^*$
Universalismo	$.82^{**}$	$.82^{**}$
Liderazgo transformacional propio	$.47^{**}$	$.34$ n/s
Liderazgo hacia las actividades	$.39^{**}$	$.27$ n/s
Liderazgo hacia el grupo	$.41^{**}$	$.37$ n/s
Con una mayor formación	$.36^*$	$.25$ n/s

Las personas que se perciben más creativas comparten valores universalistas, informan de mayor liderazgo transformacional, consideran que sus actividades son novedosas, originales y esperan un fuerte compartir de emociones con las personas que asistan a sus actividades.

#### Relación entre ítems con variables socio-demográficas.

EX ANTE $N_{(46)}$	Edad	Formación
Creatividad e innovación actividades	.194	<b>.463<sup>**</sup></b>
Emociones positivas Fredickson	.233	<b>.296<sup>*</sup></b>
Emociones negativas Fredickson	-.155	<b>.298<sup>*</sup></b>
Apertura	.242	<b>.267<sup>*</sup></b>
Universalismo	<b>.297<sup>*</sup></b>	.238
Liderazgo transformacional	<b>.435<sup>**</sup></b>	.191
Clima negativo	<b>-.277<sup>*</sup></b>	.215
Solidario, de ayuda mutua	.120	<b>.325<sup>*</sup></b>
Comunión emocional	<b>.494<sup>**</sup></b>	.218
Satisfacción actividades programadas	<b>.272<sup>*</sup></b>	<b>.498<sup>**</sup></b>

$p < .001$ ;  $p < .005$

EX POST $N_{(39)}$	Sexo	Edad	Formación
Creatividad e innovación actividades	-.017	<b>.297<sup>*</sup></b>	-.157
Emociones positivas Fredrickson percepción en los participantes	-.065	-.071	<b>-.275<sup>*</sup></b>
Emociones negativas Fredrickson agentes/coordinadores/responsables	-.130	-.096	<b>-.400<sup>**</sup></b>
Liderazgo transformacional	.079	<b>.312<sup>*</sup></b>	-.026
Comunión emocional	<b>.498<sup>**</sup></b>	-.008	.226
Colmado expectativa confianza desempeño (liderazgo yo)	.051	<b>.312<sup>*</sup></b>	.007
Nuevas formas motivación equipo (liderazgo we)	.155	<b>.291<sup>*</sup></b>	-.086
Satisfacción actividades programadas	<b>.273<sup>*</sup></b>	.148	.198

$p < .005$ ;  $p < .001^*$ .

## EX ANTE

---

Se realizan análisis t-test de comparación de medias con muestra de profesionales de educación e intervención social de Euskadi (A.B. e I.A. 2014/2015) como grupo de comparación (emociones sentidas durante la última semana en el ámbito laboral). Como conclusión de esta fase ex ante de la muestra agentes/coordinadores/responsables se puede decir que las y los agentes tenían unas expectativas muy positivas de la o las actividades que iban a presentar en la capitalidad, viviéndose una alta activación emocional en relación a una muestra de comparación y que las emociones positivas sentidas durante la preparación de la o las mismas se asociaban a expectativas de procesos satisfactorios. También se percibía un clima emocional más positivo que negativo en la ciudad de Donostia/San Sebastián al comienzo de la Capitalidad en relación a una muestra de comparación. Se encontró una visión muy positiva del carisma y la inspiración motivacional hacia las personas y hacia sus colaboradores. En menor medida era percibido un liderazgo inspiracional desde la organización de la Capitalidad. La visión positiva del liderazgo transformacional se asoció a las expectativas de comunión emocional de la o las actividades a presentar durante la Capitalidad Donostia/San Sebastián 2016. La muestra de agentes/coordinadores/responsables se caracterizó por presentar medias más bajas de universalismo y autodirección que la muestra de comparación. Las expectativas y el liderazgo transformacional se asociaron con emociones personales y colectivas positivas. Finalmente, las personas que valoraban más la creatividad creían coherentemente que su o sus actividades iban a ser más novedosas y originales. Globalmente predomina una visión motivada y positiva de lo que estaba ocurriendo en la encuesta ex ante. Estas conclusiones se basan en el tercio de personas que contestaron la encuesta, éstos resultados podrían mostrar un sesgo de autoselección, siendo posible que dichas personas tengan una actitud más colaboradora, colaborativa y positiva que quienes no la respondieron.

---

## EX POST

---

Como conclusión de esta fase ex post<sup>143</sup> se puede decir que la satisfacción con la participación personal en las actividades programadas aumentó respecto a las altas expectativas –muy positivas– que se tenían. Se mostró una alta activación emocional en relación a una muestra de comparación y las emociones sentidas durante la preparación de la o las actividades se asociaron a expectativas de procesos satisfactorios. Se encuentra una disminución de la diversión, la esperanza y la inspiración en el desarrollo de las actividades durante la capitalidad. El resto de los reactivos no muestran diferencias estadísticamente significativas.

---

---

<sup>143</sup> Teniendo en cuenta que se está hablando de proyectos y no de personas (se encontró solo un acuerdo con el código)

### **Azkeneko konklusioak – Conclusiones finales**

Estudio hau, nahiz eta bere laginaren mugengatik eta errepikatutako neurriak lortzeko zailtasunengatik esploratorioa izatea, itxaropenen irizpide baliotasuna nabarmentzea eta egiaztatzea baimendu zigun, sormen-adierazle bezala balio erreaktibo eta lidergo transformazionalako arduradunen erreaktiboetakoak – berezko beste erantzun batzuei dagokionez baina bere jarduetara joan ziren pertsonen erantzunei dagokionez ere. 17 arduraduneko errepikatutako erantzunak eta erantzun hauek inkesten parte izan ziren zazpi jardueretatik lortu genituen soilik. Jakina itxaropena honetarako audientzia ebauatu zen jardueretako arduradunetako erantzunak lortzea zen, baina errealitatea askoz mugatuagoa izan zen.

1.- 48 agente/ koordinatzaile/arduradunak galdeketara erantzun zuten hasieran eta 40 bukatzerakoan – 40% inguruan posta elektronikotik bidalitako galdeketetara erantzun zuten.

Gogobeteko parte-hartze gradua.

2.- Hasierako 17 galdeketa konparatu ahal izan zituen lehen eta finalen ondoren.

3.-70% pertsonak parte izan zuten zuzenki jardueretan.

4.- Agente/koordinatzaile/arduradunak bere jardueraren oso ikuspegi gogobetekoa eta berria zuten. Berritasuna ez zen aldatu hasieraren eta amaieraren artean, jarduerarekiko asetzea berriz apur bat txikiago izan zen azkenean hasierari dagokionez.

5.- Gogobeteko jarduera itxaroten zen eta zirrara positiboak bizi izatea, jarduera bukatzerakoan ebaluazioa arinki txikiagoa da – Oro har gertatzen da eta norabidea jardueren inpaktu txeratsua estimatzearen gainean dago.

6.- Agente/koordinatzaile/arduradunak lehen eta gero proiektuetan erantzun zuten pertsonak zirrara positibo handiagoko profil bat erakusten zuten – berezikiko interesa. Bi aldiz erantzuten duen taldeak profil aldekoagoa erakusten dute.

7.- Asetze handiagora eta berritasun ebaluazio handiagora, lehenagoagoko lagin orokorrean eta agente/koordinatzaile/arduradunak geroko galdeketa erantzun zuten pertsonen proiektuetan zirrara positibo gehiagotara.

8.- Agente/koordinatzaile/arduradunak pertsonak heldu-lagin bat baino zirrara positibo pertsonal gehiago eta klima emozionalako edo zirrara kolektiboetako ikuspegi positiboagoa erakutsi zituzten.

9.-Audientziak negatiboak baino zirrara positibo gehiago esperimentatu zituela nabaritu zen. Itxaroten zieten eta jarduerako zirrarak partekatzen direla neurrizko formako audientziarekin edo bizikiago azkenean nabaritu zen. Alta positibo erdiak eferbeszentzia kolektiboko ikuspegia menderatzen du.

10.-Agente/koordinatzaile/arduradunak erantzunak hau posiblea zen 5 kasuetako audientziarekin konparatuz aurkitu zen audientziak zirrara positibo gehiagoren (itxaropenaren) gainean eta asetze arinki txikiagoaren gainean informatzen zuela.

11.- Ikuspegia agenteak/koordinatzaile/arduradunak bere jarduera – hartako itxarondako asetzea eta bere prestaketan zehar bizi izandako interesa – elkartzen zen, bere jardueretako audientziaren aldetik jaunartzen bizipen handiagorako audientziako, poztasuneko eta unitateko une bizipeneko, fluxu handiagoko edo jardueran xurgatzeko erantzuna, jarduerarekin asetze handiagoa eta bihotzetiko zirrara positibo gehiago berean zehar. Asetze-itxaropenek eta interesak ebaluatutako jarduerako inbertsioko graduak jardueraren bizipena eta zirrara positiboak iragartzen dituzte.

12.-Agente/koordinatzaile/arduradunak lorpena baino unibertsaltasuneko eta esperientziarako hasierako balio handiagoak erakusten zituzten jenerala den Euskadi testuinguruan bezala. Puntuak bi lehen balioetan baxu gehiagori ematen zizkieten.

Agente/koordinatzaile/arduradunak hasiera handiagorekin gainean informatzen dituzten pertsonak eta unibertsaltasunak baten gainean proposatutako bere jardueretara joango liratekeen pertsonakiko jaunartze emozionalerako itxaropen handiagoa informatzen dute.

Egiteko eta jarduerak liderra izateko ahalmen pertsonalaren hautemate oso positiboak gertatu zen eta hiriburutzaren lidergoaren hautematea pertsonala baino txikiagoa izan zen.

13.- Agente/koordinatzaile/arduradunak ere lidergo transformazional gehiagorekin nabaritzen duten pertsonak nabaritzen dituzte jaunartze handiagoa, klima emozional positibo gehiago eta hiriburutzaren jarduerako itxaropena.

14.-Agente/koordinatzaile/arduradunak sortzaileago nabaritzen diren pertsonak (autozuzendaritza eta irekitzeko bakoak egiten ditu) partekatzen dute baina balio unibertsalistek, lidergo transformazional handiagorekin gainean informatzen dute, bere jarduerak berriak direla kontuak hartzen dute, jatorrizkoak eta gotorleku bat itxaroten dute zirraretako bere jardueretara doazen pertsonekin partekatzea. Sormenak lidergo aktibo handiagoa eta komunikazio emozionalera lotzen da.

15.-Bi herenek galdeketa erantzun zuten gaztelaniaz. Hizkuntza desberdineko erabilera bizikidetasuna indartzen zuen ikuspegia partekatzen zen.

16.- Bakarrik 17 erantzunak daudela proiektu baino lehen eta gero mugak bezala adierazten dugu eta bakarrik zazpi jarduera hauetako galdeketen erantzunen informazioa dagoela ere.

17.- Lehen galdeketa-baimenean, banakoaren heziketa altuagoa baldin bada jarduerekin itxaropen asetzeak handiagoak dira, hauek sortzaileago eta berritzaileagoak direnez gero. Pertsonak zirrara bizipen positibo eta negatibo gehiago bizi baldin bada irekitze eta unibertsaltasuna handiagoa dauka Donostia hiriko hiriburutzaren hasterakoan. Ondorengo galdeketa arduradunen zirrara negatibo gutxiagoko bizipenarekin lotzen dira bere jardueretan zehar eta berei doazenen zirrara positibo gutxiagoko hautemate batera. Beraz, heziketa altua, beste lagin batzuetan bezala, errealitatearen ikuspegi konplexuagoarekin eta konplexutasun emozionalarekin lotzen da.

18.- Lehen neurketan pertsonen adina handiagoa izatean unibertsaltasun handiagoa, lidergo transformazionala, jaunartze emozionala eta programatutako jarduerekin asetzea ikusten dugu. Ondorengo neurketan sormen-hautemate handiagorekin eta, lidergo transformazional handiagora, bere jardueren (berezko lidergora eta taldearen lidergora espezifikoki) berrikuntzarekin lotzen da.

*They didn't know it was impossible so they did it*

Beraz, adinik handiena garratzi-balio gehiagorekin (beste lagin batzuetan informatzen den bezala) eta "ni"-ren garrantzia gehiagorekin lotzen da.

19.- Generoari buruz, emakumeak azkeneko galdeketa programatutako jardueretik asetze itxaropenar eta jaunartze emozional handiagoa sentitzen dutenak dira, nahiz eta laginaren %65 genero honetakoak izatea baliozkoa esatea da.

**La encuesta se pasó en castellano, euskera e inglés.**

**A continuación, se muestra parte de la encuesta ex ante en euskera.**

---

**EuskerapDSS2016**

**CDSS2016cp**

**Galdeketa hau Donostia 2016 Kultur Iriburutasunean aurkeztuko diren ekintza edo ekintzel buruzkoa da eta ekintza hauetako arduradunei zuzendua dago.**

**1. Mesedez, ondoren eskatzen ditugun kodearekin identifikatu zaitez**

Zure urtebetetzeko eguna (2 digitu) eta hilabetea (2 digitu) eta zuk aukeratutako 3 digitu, adibidez, zure telefono mugikorrekoak.

Garrantzitsua da zure kodea gogoratzea, zure parte-hartzea Iriburutasunaren zehar berriro eskatuko bagenu eraribili beharko duzulako.

**2. Mesedez, idatzi ezazu zuk edo zure taldeak aurrera eramango dutuen ekintza edo ekintzen izenak Donostia 2016 Kultur Iriburutasunean.**

**3. Lehen aipatutako ekintza edo ekintzetan zuk izango duzun erantzukisun maila.**

**4. Zuzenen parte hartuko duzu jarduera edo jardueretan?**

Ez  soilik apur bat  bere osatasunean

Beste bat (azaldu)

DGsd1

Informazio soziodemografikoa

5. Sexua

Gizonezkoa       Emakumezkoa

Beste bat (azauldu)

6. Zenbat urte dituzu?

7. Zein da osatu duzun hezkuntza maila altuena?

Ezer ez       Bigarren hezkuntza       Diplomatura/Lizentziatura/Teknikoa  
 Lehen hezkuntza       Batxilergoa       Gradu-ondokoa

8. Aipatu hemen Donostia 2016 Iributasun kulturalerako garrantzitsua deritzozun daukazu veste formazio bat.

Ekintza edo ekintzekin asebetetzea

9. Diseinatu duzun ekintza edo ekintzei dagozkionez, sein neurritan uste duzu izando dela gogobetegarria zure parte hartzea?

Ezer ez = 0 1 2 3 4 5 6 7 = Zeharo

10. Donostia 2016 Kultur Iribitasunean zuk edo zure taldeak diseinatu duen ekintza edo ekintzei dagozkionez, zein neurritan uste duzu berri eta sortzaileak direla?

Ezer ez = 0 1 2 3 4 5 6 7 = Zeharo

FR



*They didn't know it was impossible so they did it*

**Azaldu zein neurritan bizi izan dituzun ondorengo sentimendu hauek Donostia 2016 Iriburutasun Kulturalerako ekintza edo ekintzak planifikatzean, otik (ezer ez) 4rako (asko) eskala erabiliz.**

11. Zein neurritan sentitu zara alai, entrenitua edo barregarri?

0 = ezer ez 1 = apur bat 2 = neurrian 3 = nahiko 4 = asko

12. Zein neurritan sentitu zara haserre edo sumindua?

0 = ezer ez 1 = apur bat 2 = neurrian 3 = nahiko 4 = asko

13. Zein neurritan sentitu zara itxaronpentsu, baikor edo adoretu?

0 = ezer ez 1 = apur bat 2 = neurrian 3 = nahiko 4 = asko

**SCHW**

**Pertsona ezberdinak labur deskribatuko dizkizugu. Irakurri deskribapen bakoitza eta pentsatu persona hori zenbateraino den zu bezalakoa.**

**Pertsona hau zein neurritan da zu bezalakoa?**

1 = ni bezalakoa da neurri handian; 2 = ni bezalakoa da; 3 = ni bezalakoa neurri ertainean; 4 = ni bezalakoa neurri txikian; 5 = ez da ni bezalakoa; 6 = Inola ere ez ni bezalakoa

**20. Haren ustez, ideia berriak sortzea eta sortzailea izatea garrantzitsua da. Gauzak bere modura eta originaltasunez egitea gustatzen zaio.**

1 2 3 4 5 6

**L1**

**Erantzun ondorengo galderak zera kontuan hartuta: 1 = ez nago batere ados; 2 = ez nago ados; 3 = ez desados, ez ados; 4 = ados nago; 5 = erabat ados nago**

31. Iriburu kulturalen aurrera eramango den ekintza edo ekintzetan nire jardueraren inguruan konfiantzaz osoa dut.

1 2 3 4 5

32. Kultur iriburutasunaren markoan emango den ekintza edo ekintzetako parte hartzaileak motibatzeke modu berriak sortzen saiatzen naiz

1 2 3 4 5

33. Kultur Iriburutasunaren markoan nire lantaldea motibatzeko modu berriak sortzen saiatzen naiz

1 2 3 4 5

34. Kultur Iriburutasunetik proiektu honetan gu motibatzeko modu berriak sortzen saiatzen dira

1 2 3 4 5

**Mila esker parte hartzeagatik**

35. Galdeketan erantzundakoari buruzko informazioa osatzeko lekua (behar baduzu): hemen idatzi

**Agradecemos especialmente a Florencia Rodríguez y sus amigas zarauztarras por la revisión, mejora y traducción cuando fue preciso al euskera.**

**Agradecemos especialmente a Jota Pizarro, a Xavier Páez, a Magda Bobowik, a Anna Włodarczyk, a Florencia Rodríguez, a Carolina Alzugaray y a Graham Nash por las revisiones, correcciones y colaboración con el inglés tanto del documento principal como de este anexo.**

*They didn't know it was impossible so they did it*

## CURRÍCULUM VITAE



Nombre: Silvia Cristina da Costa Dutra

Fecha: 25/04/2018

El/la firmante de la solicitud declara que son ciertos los datos que figuran en este currículum, asumiendo las responsabilidades que pudieran derivarse de las inexactitudes que consten en el mismo.

Número de hojas que contiene: 21

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Silvia Cristina da Costa Dutra'.

Apellidos: da Costa Dutra

Nombre: Silvia Cristina

Sexo: Hombre  Mujer

DNI: 73042236D Nacionalidad: uruguaya y española

Fecha de nacimiento (dd/mm/aa): 14/08/1972

Dirección particular: Zuberoa 8, 3ºB

Ciudad: Zarautz Distrito postal: 20800 Teléfono: 843980220/658419967

Correo electrónico: sdcdus@gmail.com

#### SITUACIÓN PROFESIONAL ACTUAL

Entidad: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

Facultad/Escuela/Instituto: Facultad de Psicología

Departamento/Sección: Departamento de Psicología Social y Ciencias del Comportamiento

Dirección postal: 20800

Teléfono: 658419967

Correo electrónico: sdcdus@gmail.com

Categoría

Fecha de inicio (dd/mm/aa): 1/04/2014

Nº de funcionario: -

Especialización (Código UNESCO):

Situación: Plantilla  Contratado    
Administrativa:

Becario

Otras situaciones: Doctoral Researcher

Dedicación: A tiempo completo  A tiempo parcial

#### LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

(Breve descripción por medio de palabras clave de la especialización y líneas de investigación actuales)

Psicología Social: Psicología Organizacional.

Cultura y clima organizacional. Liderazgo. Equipos. Género. Creatividad e innovación.

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

Titulación superior	Entidad	Fecha
Doctorado en Psicología: Individuo, grupo, organización y cultura	Facultad de Psicología Donostia-San Sebastián/Guipúzcoa	2018

*They didn't know it was impossible so they did it*

	UPV/EHU	
Máster Universitario Europeo en Dirección de Proyectos (Euro MPM)	Facultad de Ingeniería – Bilbao/Vizcaya	En curso 2017/2018
	UPV/EHU	
Máster Psicología: Individuo, grupo, organización y cultura		Finalizado Junio/2013
Máster Psicología de las Organizaciones e Intervención Psicosocial	Facultad de Psicología Donostia-San Sebastián/Guipúzcoa	Finalizado Octubre/2012
Licenciatura Psicopedagogía	Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación	Finalizado Junio/2011
	UPV/EHU	
Diplomatura Magisterio Educación Primaria	Institutos Normales María Stagnero de Munar y J.R.Sánchez. Montevideo/Uruguay	Finalizado. Marzo/1999

#### ACTIVIDADES ANTERIORES DE CARÁCTER CIENTÍFICO O PROFESIONAL

Puesto	Entidad	Fechas
Otros	Guipúzcoa	Mayo/2005 a Julio/2006
	Garnica SA	Agosto/2006
	Federación Mercantil de Guipúzcoa	Noviembre/2006 a Febrero/2010
	Prisma Gobal Servicios y Proyectos S.L	Julio/2011
Investigadora pre doctoral	UPV/EHU	04/2014 a 03/2018
Profesora Educación Primaria	ANEP/CEP Montevideo/Uruguay	1999/2003
Profesora Educación Infantil	Educación Privada Montevideo/Uruguay	Curso 2001/2002
Otros	Montevideo/Uruguay	1986/2000

#### IDIOMAS DE INTERÉS CIENTÍFICO (R=regular; B=bien; C=correctamente).

Idioma	Habla	Lee	Escribe
Castellano	C2+	C2+	C2+
Inglés	B1	B1+	B2
Italiano y portugués	Comprensión auditiva	Comprensión de lectura	

ID RESEARCHER: 55658579000

ORCID: orcid.org/0000-0001-6011-821X

ResearcherID: K-7373-2014

Scopus Author ID: 55658579000

## PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN FINANCIADOS

(primero los más actuales)

Investigador/a responsable: Darío Páez Rovira y Nekane Basabe	
Número de investigadores participantes: 12 + 2 IP	
Título del proyecto: <i>Culture, coping and emotional regulation: emotion and collective gatherings</i>	
Entidad financiadora: Ministerio de Educación y Ciencia (MICIN PSI2017-84145-P)	
Entidades participantes: Universidad del País Vasco; Ministerio de Educación y Ciencia	
Subvención concedida: 87.500	
Fecha inicio (dd/mm/aa): 2018	Fecha fin (dd/mm/aa): 2020
Investigador/a responsable: Darío Páez Rovira y Nekane Basabe	
Número de investigadores participantes: 3 + 2 IP	
Título del proyecto: <i>Cultura, Afrontamiento y Regulación emocional: migración, cambios vitales y colectivos</i>	
Entidad financiadora: Ministerio de Educación y Ciencia (MICIN PSI 2014-51923-P)	
Entidades participantes: Universidad del País Vasco; Ministerio de Educación y Ciencia; Universidad de Burgos	
Subvención concedida: 69.817	
Fecha inicio (dd/mm/aa): 2015	2018
Investigador/a responsable: Darío Páez Rovira	
Número de investigadores participantes: 3	
Título del proyecto: <i>Cultura, Afrontamiento y Regulación emocional: migración, cambios vitales y colectivos</i>	
Entidad financiadora: Ministerio de Educación y Ciencia (MICIN PSI 2011-26315)	
Entidades participantes: Universidad del País Vasco.	
Subvención concedida: 96.800	
Fecha inicio (dd/mm/aa): 2012	Fecha fin (dd/mm/aa): 2015

*They didn't know it was impossible so they did it*

PUBLICACIONES O DOCUMENTOS CIENTÍFICO-TÉCNICOS

(primero los más actuales)

CLAVE: L= libro completo, CL= capítulo de libro, A= artículo, R= revisión, E= editor, S= documento científico-técnico restringido. O= otras (especificar).

A=Artículos publicados 2013-2018 indexados

JCR 12 Q1=3; Q2=1; Q3=7; Q4=1

Scielo 2 Q 4

Latindex 1 sin datos aún

Scopus 10 artículos índice h= 3

A=Artículos publicados

Alfaro, L., Puente, A., **da Costa, S.**, Rubalcaba, N. & Páez, D. (2018). Effects of fear of crime on subjective well-being: meta-analytical review. *European Journal of Psychology Applied to Legal Context*, 10, (2), 89-96. <https://doi.org/10.5093/ejpalc2018a9> IF JCR 2,286 Q1

**da Costa, S.**, Delfino, G., Muratori M., Beramendi M. & Bombelli, J.I. (2018). Afrontamiento y regulación emocional ante una orden anti-normativa: emociones positivas, originalidad y eficacia en una simulación de la experiencia de Milgram con cadetes militares. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 4, 76-95, ISSN 0719-4420. *Latindex*

Páez, D., Martínez-Zelaya, G., Bilbao, M., García, F., Torres Vallejo, J., Vargas, S., Sierralta, E. & **da Costa, S.** (2017). Religiosity, psychosocial factors and well-being: an examination among a national sample of Chileans. *Psychology of Religion and Spirituality*, 10(2), 138-145. <http://dx.doi.org/10.1037/rel0000156> IF JCR 2,235 Q2

Hermosilla, D., Amutio, SA., **da Costa, S.** & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32 (3), 135-143. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003> IF JCR 1,183 IF Q3

Oriol, X., Amutio, A., Mendoza, M., **da Costa, S.** & Miranda, R. (2016). Emotional creativity as predictor of intrinsic motivation and academic engagement in university students: the mediating role of positive emotions. *Frontiers in Psychology*, 7, 1243. doi: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01243> IF JCR 2,323 IF Q1

**da Costa, S.**, Paéz, D., Gondim, S. M. G., Rodríguez, M., Mazzieri, S., Torres, A., Gaudipersonas, Sánchez, F., & Jiménez, P. (2016). Percepción de factores de creatividad aplicada o innovación en organizaciones de España y América Latina. *Universitas Psychologica*, 15, 4. doi: 10.11144/Javeriana.upsy15-4.piop IF JCR 0,313 Q4

Arnosó, M. & **da Costa, S.** (2015). Actitudes hacia el pasado de violencia colectiva y actividades de justicia transicional en Uruguay. *Revista de Psicología Política*, 15 (32), 185-201. ISSN 1519-549X. Scielo

**da Costa, S.**, & Páez, D. (2015). Afectividad inducida e impacto en la creatividad, crecimiento personal después del cambio y ajuste percibido al narrar una experiencia emocional intensa. *Anales de Psicología*, 31(2), 716-724, doi: <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.174551>. IF JCR: 0,552 IF Q3

Gondim, S., Loiola, E., Andrade de Morais, F., **da Costa, S.**, Páez, D., Rodríguez, M., Ribeiro de Lima, D. & Mourão, L. (2015). Creativity and Innovation as defined by workers. *Revista Electronica de Administración REAd* 82, 3, 549-575. IF Scielo 0,11 IF Q4

**da Costa, S.**, Páez, D., Sánchez, F., Garaigordobil, M. & Gondim, S. (2015). Personal factors of creativity: a second order meta-analysis. Factores personales de la creatividad: un meta-análisis de segundo orden. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 165-173, doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.06.002> IF JCR 1,183 IF Q3

Vera-Calzaretta, A., Carrasco-Dájer, C., **da Costa, S.** & Páez, D. (2015). Factores psicosociales del presentismo en trabajadores del sistema de salud chileno. Psychosocial factors of presenteeism in workers of the chilean health system. *Journal of Work and Organizational Psychology*, doi:10.1016/j.rpto.2015.03.004 IF JCR 1,183 IF Q3

**da Costa, S.**, Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S. & Rodriguez, M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 67-74, doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.06.006>. IF JCR 1,183 IF Q3

Páez, D., & **da Costa, S.** (2014). Regulación afectiva (de emociones y estados de ánimo) en el lugar de trabajo. *Psicología Organizacional e do trabalho*, 14(2), 190-203. ISSN 1984-6657 Scielo IF 0,010 Q4

**da Costa, S.**, Páez, D., Oriol, X. & Unzueta, C. (2014). Regulación de la afectividad en el ámbito laboral: validez de las escalas de hetero-regulación EROS y EIM. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 13-22, doi: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2014a2>. <http://www.psiquiatria.com/psicologia/regulacion-de-la-afectividad-en-el-ambito-laboral-validez-de-las-escalas-de-heteroregulacion-eros-y-eim/> IF JCR 1,183 IF Q3

Bilbao, M., Páez, D., **da Costa, S.** & Martínez-Zelaya, G. (2013). Cambio en creencias básicas y crecimiento post estrés: un estudio transversal sobre el fuerte impacto de los hechos positivos sobre el bienestar. *Terapia Psicológica*, 31 (1), 127-139. IF JCR: 0,69 IF Q3.

A=Artículos aceptados para publicación

Gondim, S., Techio, E., Loiola, E., Carias, I. A., Colman, K., **da Costa, S.**, Páez, D. & Sánchez, F. (no prelo). Medida de Criatividade e Inovação: Evidências de Validade no Contexto Brasileiro. *Revista de Administração da UFSM*. IF Scielo 0,11 IF Q4

Puente, A., Páez, D., Ubillos, S. & **da Costa, S.** Affect Regulation has a structure and matters for hedonic and psychological wellbeing: confirmatory factor analysis of mood affect regulation scale and association with hedonic and Psychological wellbeing. *Frontiers in Psychology*. IF JCR 2,323 IF Q1

A=Artículos en revisión

Oyanedel, J.C., Mendiburo-Seguel, A., Vargas, S., **da Costa, S.**, Mella, C. & Espinosa, R. Actitudes hacia la regulación vial y satisfacción laboral en conductores de vehículos comerciales. Attitudes towards safety regulation and job satisfaction in commercial motor vehicle operators.

Oriol, X., Páez, D., Gondim, S., **da Costa, S.** & Techio, E. Eve of the 2014 World soccer championships as a virtual ritual: group emotions, fusion of identity with national team, collective identity and wellbeing.

Martínez-Zelaya, G., Bilbao, M.A., Páez, D., & **da Costa, S.** Impact of extreme positive and negative events on basic beliefs and post- stress growth.



*They didn't know it was impossible so they did it*

Oriol, X., Páez, D., **da Costa, S.**, Telletxea, S. & Molina, V. Affect regulation, adjustment to stress, well-being and collective efficacy in team sport.

A= Artículos en manuscrito

**da Costa, S.**, García, L., Sánchez, F., Páez, D. & Garaigordobil, M. Evaluation of training and applied programs of creativity for organizational innovation.

**da Costa, S.**, García, L., Martínez, E., Sánchez, F. & Páez, D. Work and innovation team.

**da Costa, S.**, Páez, D., Sánchez, F. & Basabe, N. Positive affect and creativity: an experimental study.

**da Costa, S.**, Páez, D., Sánchez, F., Oriol, X., Gondim, S. & Puente, A. Affect regulation, adjustment to stress, wellbeing and creativity in the work place.

CL=Capítulos publicados

**da Costa, S.**, Páez, D., Oriol, X., Sánchez, F. & Gondim, S. (2016). Estructura de la escala de regulación (MARS) y su relación con la creatividad y la creatividad emocional: un estudio en trabajadores españoles y latinoamericanos (II CIEB 2015). En J. L. Soler, L. Aparicio, O. Díaz, E. Escolano y A. Rodríguez (Coords.) *Inteligencia Emocional y Bienestar II. Reflexiones, experiencias profesionales e investigaciones*, (pp. 461-54). ISBN 978-84-608-4847-9. Zaragoza: Ediciones Universidad San Jorge.

**da Costa, S.**, Páez, D., Sánchez, F., Etchebehere, G., Souto, M. & Wlodarczyk, A. (2015). Creatividad aplicada o innovación en organizaciones socio-educativas y su relación con el bienestar psicosocial: la importancia de evaluar. En Bañuls, G. (Coord.), *Educación y Psicología en el SXXI*, 2 (pp. 213-220). Montevideo (ROU): Ediciones Universitarias, Biblioteca Plural. ISBN 978-9974-0-1460-2.

Techio, E., Páez, D., Martín Beristáin, C., Basabe, N., Ubillos, S. & **da Costa, S.** (2015). Emoção e aprendizagem do comportamento agressivo e a violência coletiva. En S. Gondim y E. Loiola (Comp.). *Emoções, aprendizagem e comportamento social: conhecendo para melhor educar nos contextos escolares e de trabalho*, 1er. Edição (pp. 167-208). Sao Paulo: Casa do Psicólogo. ISBN 978-85-8040-597-2

Oriol, X., Molina, V., **da Costa, S.** & Páez, D. (2015). Regulación afectiva y bienestar en ámbito deportivo: validación de las escalas de hetero-regulación y su relación con bienestar y eficacia colectiva. En M.A. Bilbao, D. Páez y J.C. Oyanedel (Eds.), *La felicidad de los chilenos: estudios sobre bienestar* (pp. 49-66). Santiago de Chile: Ril Editores. ISBN: 978-956-01-0189-I

**da Costa, S.**, Sandoval, J., Lira, G., Oriol, X. & Páez, D (2015). Vitalidad, salud física y mental como correlatos del bienestar y la creatividad en una muestra de trabajadores chilenos del sector socio-educativo. En M.A. Bilbao, D. Páez y J.C. Oyanedel (Eds.), *La felicidad de los chilenos: estudios sobre bienestar* (pp. 167-190). Santiago de Chile: Ril Editores. ISBN: 978-956-01-0189-I

Méndez, D., Silva, N., Palomo-Vélez, G., **da Costa, S.** & Páez, D. (2015). Factores psicosociales del bienestar y la creatividad en una muestra de trabajadores de la región centro-sur de Chile. En M.A. Bilbao, D. Páez y J.C. Oyanedel (Eds.), *La felicidad de los chilenos: estudios sobre bienestar* (pp. 215-236). Santiago de Chile: Ril Editores. ISBN: 978-956-01-0189-I

**da Costa, S.** & Sánchez, F. (2013). Regulación afectiva y salud mental en el lugar de trabajo: el rol de la inteligencia y de la creatividad emocional. En R. González, R. Fernández, R. Arce, M.M. Ferradás y C. Freire (Coord.). *Psicología y Salud II* (pp. 83-90). Geu: España. ISBN: 978-84-15953-46-3

**da Costa, S.,** Martínez-Zelaya, G., Páez, D. & Bilbao, M.A. (2013). Crecimiento post estrés: un estudio transversal sobre el mayor impacto de los hechos positivos sobre el bienestar. En R. Gozález, R. Fernández, R. Arce, M.M. Ferradás y C. Freire (Coord.). *Psicología y Salud II* (pp. 202-210). Geu: España. ISBN: 978-84-15953-46-3

**da Costa, S.** & Páez, D. (2013). Afectividad positiva inducida y creatividad. En R. Gozález, R. Fernández, R. Arce, M.M. Ferradás y C. Freire (Coord.). *Psicología y Salud II* (pp. 92-99). Geu: España. ISBN: 978-84-15953-46-3

CL=Capítulos aceptados

Páez, D., **da Costa, S.,** Villagrán, L. & Etxebarria, I. (2018). Competencias emocionales, regulación afectiva y bienestar: su relación con la edad. En E. Fernández-Abascal (Ed.). *Maduración emocional*. In press.

**da Costa, S.,** Hermosilla, D., Flores, R.C., Etchebere, G., Everett, A. & Álvarez, J.P. (2018). Cultura, creatividad y bienestar en organizaciones socio-educativas: un estudio en tres naciones. *Bienestar en Iberoamérica, Argentina* (2016).

**da Costa, S.,** Villagrán, L., Reyes, C., Fernández, J., Mendiburu, A., & Ubillos, S. (2018). Estrategias de regulación emocional en ámbitos educativo, laboral y deportivo: una aproximación en cinco países. *Bienestar en Iberoamérica, Argentina* (2016).

CL=Capítulos enviados

**da Costa, S.,** Páez, D., Sánchez, F., Pascual, M. & Bilbao, M.A. Bienestar psicosocial en una muestra de trabajadores de organizaciones socio-educativas de Euskadi/País Vasco. POT, UDELAR, Uruguay.

**da Costa, S.,** Hermosilla, D., Oriol, X., Amutio, A., Torres, A., & Etchebehere, G., Páez, D., y Sánchez, F. Percepción de liderazgo e innovación en las organizaciones. Congreso Internacional de Psicología y RRHH, Madrid.

CL=Capítulos en revisión

CL=Capítulos en manuscrito

Basabe, N. & da Costa, S. El rol de la iglesia en 1492. En D, Jodelet (Ed.). *Representaciones sociales de Colón y 1492*.

## PARTICIPACIÓN EN CONTRATOS DE I+D CON EMPRESAS Y/O ADMINISTRACIONES

(primero los más actuales)

Investigador responsable: Darío Páez

Título del contrato: *Participación y toma de decisiones en grupo empresarial Gureak*

Tipo de contrato: Eventual

Empresa/Administración financiadora: Gureak Inklusio Fundazioa

Importe del contrato: 20.000

Entidades participantes: Grupo de Investigación en Psicología Social CCE, Gureak Inklusio Fundazioa

Fecha inicio (dd/mm/aa): 20/10/2017

Fecha fin (dd/mm/aa): 30/04/2018

*They didn't know it was impossible so they did it*

Investigador responsable: Dario Páez

Título del contrato: *Evaluación del impacto de la capitalidad cultural Donostia/San Sebastián 2016*

Tipo de contrato: eventual

Empresa/Administración financiadora: LKS Prospektiker

Importe del contrato: 6.200,00

Entidades participantes: Grupo de Investigación en Psicología Social CCE, LKS Prospektiker

Fecha inicio (dd/mm/aa): 01/2016

Fecha fin (dd/mm/aa): 12/2016

Investigador responsable: Nekane Basabe

Título del contrato: *Formación en estrategias de afrontamiento en situaciones de adaptación transcultural.*

Tipo de contrato: eventual

Empresa/Administración financiadora: Ayuntamiento Ermua

Importe del contrato: 7.210,50

Entidades participantes: Servicio Municipal de Inmigración del Ayuntamiento de Ermua; Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea y Afaci Euskadi

Fecha inicio (dd/mm/aa): 2013

Fecha fin (dd/mm/aa): 28/02/2014

Investigador/a responsable: Nekane Basabe

Título del contrato: *Formación en estrategias de afrontamiento en situaciones de adaptación transcultural.*

Tipo de contrato: eventual

Empresa/Administración financiadora: Ayuntamiento Durango

Importe del contrato: 7.210,50

Entidades participantes: Servicio Municipal de Inmigración del Ayuntamiento de Durango; Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea y Afaci Euskadi

Fecha inicio (dd/mm/aa): 2013

Fecha fin (dd/mm/aa): 28/02/2014

## PATENTES Y MODELOS DE UTILIDAD

(primero las/los más actuales)

Inventores (p.o. de firma): da Costa, C.; de Cordoba, T., Fernández, C., Galeano, P., Gallego, V., Irigoyen, D., Molina, D.R., Sánchez de Miguel, N., UPV/EHU (Departamento de Metodología y Ciencias del Comportamiento). Coord.: Martínez de Taboada, C. & Arospide, J.

Título: Negociación, mediación y comunicación en los conflictos: ejercicios prácticos 1 Rol Playing.

Nº de solicitud: Depósito Legal: País de prioridad: España  
SS-692-2012. ISBN: 978-84-695-3201-0

Fecha de prioridad: 2012

Entidad titular: Universidad del País Vasco

Países a los que se ha extendido: España

Empresa/s que la están explotando:

Producto: DVD/83644 Localización: SALA\_BARBI Biblioteca: BNMADRID

Resultado relevante: Material Didáctico Audiovisual dirigido a Alumnos/as de Post-Grado.

Palabras clave: Conflicto y negociación

#### ESTANCIAS CONTINUADAS SUPERIORES A 1 MES

(primero las más actuales)

CLAVE: D= doctorado; P= posdoctoral; I= invitado; C= contratado; O= otras (especifica

Entidad/Centro: Psychological and Behavioural Science

Localidad: Londres

País: UK

Clave: D

Fecha inicio (dd/mm/aa): 09/09/2016

Fecha fin (dd/mm/aa): 12/2016

Tema: Creativity and Innovation in the organizations - Social representations and perspectives from Iberoamerican organizations

#### ESTANCIAS EN CENTROS de I+D CONTINUADAS SUPERIORES A 1 MES

(primero las más actuales)

CLAVE: D= doctorado; P= posdoctoral; I= invitado; C= contratado; O= otras (especificar)

Entidad/Centro: CIPSOICO Centro de Investigación en Psicología de la Salud Ocupacional, la Innovación y el cambio organizacional

Localidad: Facultad de Psicología, Montevideo

País: Uruguay

Clave: I (D)

Fecha inicio (dd/mm/aa): 01/05/2015

Fecha fin (dd/mm/aa): 15/06/2015

Tema: Factores Psicosociales asociados al bienestar, la creatividad y la innovación en organizaciones socio-educativas.

#### CONTRIBUCIONES A CONGRESOS (2018)

(primero los más actuales)

CLAVE: CP= conferencia plenaria; CI= conferencia invitada; P= comunicación poster; O = comunicación oral; O= otras (especificar).

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Páez, D., Torres, A., Beramendi, Delfino, Muratori & Sosa

Título: Social representations of creativity and innovation in military cadets: anchoring in experience and orientation of social behavior

Clave: O

Congreso: XIV Conferencia Internacional (CIRS) y IV Jornadas Nacionales sobre Representaciones Sociales (JNRS) 2018

Lugar de celebración: Buenos Aires

País: Argentina

*They didn't know it was impossible so they did it*

Fecha inicio (dd/mm/aa): 01/08/2018

Fecha fin (dd/mm/aa): 03/08/2018

Publicación: No

Autores (p.o., de firma): **da Costa, S.**, Páez, D., García, L.

Título: Social representations of creativity and innovation in Latin-American and Spanish workers

Clave: O

Congreso: XIV Conferencia Internacional (CIRS) y IV Jornadas Nacionales sobre Representaciones Sociales (JNRS) 2018

Lugar de celebración: Buenos Aires

País: Argentina

Fecha inicio (dd/mm/aa): 01/08/2018

Fecha fin (dd/mm/aa): 03/08/2018

Publicación: No

### CONTRIBUCIONES A CONGRESOS (2017)

(primero los más actuales)

CLAVE: CP= conferencia plenaria; CI= conferencia invitada; P= comunicación poster; O= comunicación oral; O= otras (especificar).

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Páez, D., Sánchez, F., PSCyP Argentina & Torres, A.

Título: Obediencia a la autoridad: la experiencia de Milgram revisitada

Clave: CI

Congreso: III Congreso Nacional de Psicología Jurídica II Seminario Internacional de Atención Psicosocial em um Escenario de Posacuerdos I encuentro Nacional de Semilleros de Investigación y Laboratorios de Psicología Jurídica.

Lugar de celebración: Bogotá

País: Colombia

Fecha inicio (dd/mm/aa): 09/11/2017

Fecha fin (dd/mm/aa): 11/07/2017

Publicación: No

Autores (p.o. de firma): Pizarro, J. J., Zumeta, L., **da Costa, S.**, Basabe, N., & Páez, D.

Título: Collective Gatherings' Effects: The Celebration of the Capital of Culture

Clave: P

Congreso: 18th General Meeting of The European Association of Social Psychology

Lugar de celebración: Granada

País: España

Fecha inicio (dd/mm/aa): 05/07/2017

Fecha fin (dd/mm/aa): 08/07/2017

Publicación: No

## CONTRIBUCIONES A CONGRESOS (2016)

(primero los más actuales)

CLAVE: CP = conferencia plenaria; CI = conferencia invitada; P = comunicación poster; O = comunicación oral; O = otras (especificar).

Autores (p.o. de firma): Pizarro, J.J., Zumeta, L., Basabe, N. Páez, D. & **da Costa, S.**

Título: Rituales y procesos colectivos: celebración de la Capitalidad Cultural

Clave: P

Congreso: Internacional y XIII Congreso Nacional de Psicología Social

Lugar de celebración: Elche

País: España

Fecha inicio (dd/mm/aa): 20/10/2016

Fecha fin (dd/mm/aa): 22/10/2016

Publicación: No

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Páez, D., Gondim, S., Sánchez, F. & García, L.

Título: Social representations of creativity and innovation among workers

Clave: O

Congreso: 13ª Conferência Internacional sobre Representações Sociais - CIRS 2016

Lugar de celebración: Marsella

País: Francia

Fecha inicio (dd/mm/aa): 14/09/2016

Fecha fin (dd/mm/aa): 17/09/2016

Publicación: No

Autores (p.o. de firma): Sánchez, F., **da Costa, S.**, Páez, D., Font, C., & Gondim, S.

Título: Trust in organizations and their relationship to creativity and innovation perceived.

Clave: P

Congreso: 31<sup>st</sup>. International Congress of Psychology, ICP 2016

Lugar de celebración: Yokohama

País: Japan

Fecha inicio (dd/mm/aa): 24/07/2016

Fecha fin (dd/mm/aa): 29/07/2016

Publicación: Industrial and Organizational Psychology. *International Journal of Psychology*, 51(S1), P1930.

Special Issue: 31<sup>st</sup> International Congress of Psychology 24-29 July 2016, Yokohama, Japan.

Autores (p.o. de firma): Gondim, S., Oriol, X. y **da Costa, S.// da Costa, S.**, Páez, D. & Sánchez, F.

Título: Regulação, inteligência, criatividade emocional e bem-estar: explorando perspectivas de abordagem em contextos de trabalho – Creatividad y bienestar en el contexto de trabajo

Clave: O (mesa redonda)

Congreso: VII CBPOT Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho

Lugar de celebración: Brasilia

País: Brasil

Fecha inicio (dd/mm/aa): 13/07/2016

Fecha fin (dd/mm/aa): 16/07/2016

Publicación: No

*They didn't know it was impossible so they did it*

Autres (p.o. de firma): Ribeiro, D., Gondim, S., Loiola, E., Andrade, F., **da Costa, S.**, & Páez, D.

Título: Criatividade e Inovação definidas por trabalhadores: Demarcação conceitual e implicações para a gestão.

Clave: O

Congreso: VII CBPOT Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho

Lugar de celebración: Brasilia

País: Brasil

Fecha inicio (dd/mm/aa): 13/07/2016

Fecha fin (dd/mm/aa): 16/07/2016

Publicación: No

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Páez, D., Hermosilla, D., Gondim, S., Oriol, X., Rodriguez, M., Sánchez, F., Etchebehere, G. & Torres, A.

Título: Percepción de liderazgo e innovación en las organizaciones: dos estudios.

Clave: O

Congreso: Internacional de Psicología y RRHH comprometiendo personas y organizaciones

Lugar de celebración: Madrid

País: España

Fecha inicio (dd/mm/aa): 02/06/2016

Fecha fin (dd/mm/aa): 03/06/2016

Publicación: Percepción de liderazgo e innovación en las organizaciones [Ver apartado capítulos enviados]

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Sánchez, F. & Páez, D.

Título: Trust in organization's and its relationship with creativity and innovation perceived

Clave: O (simposio)

Congreso: Internacional de Psicología y RRHH comprometiendo personas y organizaciones

Lugar de celebración: Madrid

País: España

Fecha inicio (dd/mm/aa): 02/06/2016

Fecha fin (dd/mm/aa): 03/06/2016

Publicación: [Ver apartado capítulos enviados]

Páez, D., Pizarro, J. J., Zumeta, L., **da Costa, S.**, & Basabe, N. *Presentación de Resultados Proyecto Capitalidad Cultural DSS2016* [O]. Jornadas de Evaluación DSS2016 EU, Universidad del País Vasco EHU/UPV, 19 de mayo, 2017.

## CONTRIBUCIONES A CONGRESOS (2015)

(primero los más actuales)

CLAVE: CP= conferencia plenaria; CI= conferencia invitada; P= comunicación poster; O= comunicación oral; O= otras (especificar).

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S., Rodriguez, M., Mazzieri, S., GaudiPersonas, Torres, A., Zubieta, E. & Telletxea, S.

Título: Perceived emotional intelligence in others and organizational innovation processes.

Clave: O

Congreso: 5th International Congress on Emotional Intelligence (ICEI2015)

Lugar de celebración: Bs As

País: Argentina

Fecha inicio (dd/mm/aa): 17/09/2015

Fecha fin (dd/mm/aa): 19/09/2015

Publicación: No

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Páez, D., Sánchez, F., Oriol, X., Flores, R., López, V., Méndez, D., Sandoval, J., Alvarez, J.P., Etchebehere, G., Egaña, E. & Aguirre, C.

Título: Psychosocial processes of well-being in socio-educational organizations in three countries: emotional labor and creativity.

Clave: O

Congreso: 5th International Congress on Emotional Intelligence (ICEI2015)

Lugar de celebración: Bs As

País: Argentina

Fecha inicio (dd/mm/aa): 17/09/2015

Fecha fin (dd/mm/aa): 19/09/2015

Publicación: No

Autores (p.o. de firma): Oriol, X., Páez, D., Gondim, S., **da Costa, S.** & Techio, E.

Título: The world cup of football in Brasil 2014 as a virtual ritual: group emotions, fusión of identity with national team, collective identity and wellbeing.

Clave: P

Congreso: 5th International Congress on Emotional Intelligence (ICEI2015)

Lugar de celebración: Bs As

País: Argentina

Fecha inicio (dd/mm/aa): 17/09/2015

Fecha fin (dd/mm/aa): 19/09/2015

Publicación: No

### CONTRIBUCIONES A CONGRESOS (2015)

(primero los más actuales)

CLAVE: CP= conferencia plenaria; CI= conferencia invitada; P= comunicación poster; O= comunicación oral; O= otras (especificar).

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Páez, D. & Sánchez, F., GCH & GROU

Título: Prevalence of psychosocial factors of creativity or innovation in social work and educational organizations: a study in three nations.

Clave: O

Congreso: 14th European Congress of Psychology 2015 “Linking Technology and Psychology: Feeding the Mind, Energy for Life” (ECP2015)

Lugar de celebración: Milano

País: Italia

Fecha inicio (dd/mm/aa): 07/07/2015

Fecha fin (dd/mm/aa): 10/07/2015

Publicación: No

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Páez, D., Torres, A and GyPsic. & Sánchez, F.



*They didn't know it was impossible so they did it*

Título: Cognitive and affective responses to an anti-normative order in military cadets.

Clave: P

Congreso: 14th European Congress of Psychology 2015 "Linking Technology and Psychology: Feeding the Mind, Energy for Life" (ECP2015)

Lugar de celebración: Milano

País: Italia

Fecha inicio (dd/mm/aa): 07/07/2015

Fecha fin (dd/mm/aa): 10/07/2015

Publicación: No

Autores (p.o. de firma): Páez, D., **da Costa, S.**, Puente, A., Oriol, X., Ubillos, S., Sánchez, F., & Telletxea, S.

Título: Criterion and structural validity of the mood affect regulation scale in workers, athletes and students of four nations.

Clave: P

Congreso: 14th European Congress of Psychology 2015 "Linking Technology and Psychology: Feeding the Mind, Energy for Life" (ECP2015)

Lugar de celebración: Milano

País: Italia

Fecha inicio (dd/mm/aa): 07/07/2015

Fecha fin (dd/mm/aa): 10/07/2015

Publicación: No

### CONTRIBUCIONES A CONGRESOS (2015)

(primero los más actuales)

CLAVE: CP= conferencia plenaria; CI= conferencia invitada; P= comunicación poster; O= comunicación oral; O= otras (especificar).

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Páez, D., Oriol, X., Sánchez, F. & Gondim, S.

Título: Estructura de la escala de regulación emocional (MARS) y su relación con la creatividad y la creatividad emocional: un estudio en trabajadores españoles y latinoamericanos

Clave: O

Congreso: CIIEB II Congreso Internacional de Inteligencia Emocional y Bienestar

Lugar de celebración: Zaragoza

País: España

Fecha inicio (dd/mm/aa): 21/05/2015

Fecha fin (dd/mm/aa): 24/05/2015

Publicación: Inteligencia Emocional y Bienestar II: Reflexiones, experiencias profesionales e Investigaciones

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Páez, D., Sánchez, F., & Gondim, S.

Título: Afectividad, creatividad como rasgo y respuestas creativas

Clave: P

Congreso: CIIEB II Congreso Internacional de Inteligencia Emocional y Bienestar

Lugar de celebración: Zaragoza

País: España

Fecha inicio (dd/mm/aa): 21/05/2015

Fecha fin (dd/mm/aa): 24/05/2015

Publicación: No

2015.- Creatividad, afectividad, valores motivacionales y bienestar psicosocial. Jornadas nacionales: las intervenciones de los equipos psicosociales ante la tensión “Escuelas-Familias” del siglo XXI. II Encuentro Internacional: Educación y Psicología en el SXXI. Mvdeo, Uruguay. Ponencia.

#### CONTRIBUCIONES A CONGRESOS (2014)

(primero los más actuales)

CLAVE: CP= conferencia plenaria; CI= conferencia invitada; P= comunicación poster; O= comunicación oral; O= otras (especificar).

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Páez, D., Bilbao, M. & Sánchez, F.

Título: Creatividad y Bienestar en Organizaciones socio-educativas: un estudio transcultural

Clave: P

Congreso: SCEPS 2014

Lugar de celebración: Sevilla

País: España

Fecha inicio (dd/mm/aa): 19/11/2014

Fecha fin (dd/mm/aa): 22/11/2014

Publicación:

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Páez, D., Torres, A. & GyPsic & Sánchez, F.

Título: Obediencia a la autoridad en cadetes militares: la experiencia de Milgram

Clave: P

Congreso: SCEPS 2014

Lugar de celebración: Sevilla

País: España

Fecha inicio (dd/mm/aa): 10/11/2014

Fecha fin (dd/mm/aa): 22/11/2014

Publicación: No

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Páez, D., Pascual, S., Bilbao, S. & Sánchez, F.

Título: Bienestar Psicosocial em organizaciones socio-educativas de Euskadi/País Vasco

Clave: O

Congreso: XV Jornadas de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (JPOT 2014).

Lugar de celebración: Montevideo

País: Uruguay

Fecha inicio (dd/mm/aa): 04/09/2014

Fecha fin (dd/mm/aa): 05/09/2014

Publicación: Bienestar psicosocial en una muestra de trabajadores de organizaciones socio-educativas de Euskadi/País Vasco (ver en apartado capítulos enviados)

Autroes (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Páez, D., Sánchez, F. & Gondim, S.

Título: Regulación afectiva, creatividad, inteligencia y creatividad emocional en el ámbito laboral

*They didn't know it was impossible so they did it*

Clave: Taller

Congreso: XV Jornadas de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (JPOT 2014).

Lugar de celebración: Montevideo

País: Uruguay

Fecha inicio (dd/mm/aa): 04/09/2014

Fecha fin (dd/mm/aa): 05/09/2014

Publicación: No

Autores (p.o. de firma): da Costa, S., Páez, D. & Sánchez, F.

Título: Bienestar Psicosocial en organizaciones socio-educativas de tres naciones

Clave: O

Congreso: Seminario Interno (I SIB) 2014

Lugar de celebración: Buenos Aires

País: Argentina

Fecha inicio (dd/mm/aa): 01/09/2014

Fecha fin (dd/mm/aa): 03/09/2014

Publicación: **da Costa, S.**, Hermosilla, D., Flores, R.C., Etchebere, G., Everett, A. & Álvarez, J.P. Cultura, creatividad y bienestar en organizaciones socio-educativas: un estudio en tres naciones. Bienestar en Iberoamérica, Argentina (2018).

#### CONTRIBUCIONES A CONGRESOS (2014)

(primero los más actuales)

CLAVE: CP= conferencia plenaria; CI= conferencia invitada; P= comunicación poster; O= comunicación oral; O= otras (especificar).

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Sánchez, F., Páez, D., Basabe, N. & Ubillos, S.

Título: Manipulation expérimentale de l' affectivité positive, croissance post-stress et adaptation à la suite d' une expérience émotionnelle intense

Clave: P

Congreso: 16th International Conference on Applied Psychology on ICAP 2014 "Psychology in Diverse Contexts; Research and Implications"

Lugar de celebración: Paris

País: Francia

Fecha inicio (dd/mm/aa): 8/07/2014

Fecha fin (dd/mm/aa): 13/07/2014

Publicación: No

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.** Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S. & Puente, A.

Título: Traits and processes of affect regulation at work

Clave: P

Congreso: 16th International Conference on Applied Psychology on ICAP 2014 "Psychology in Diverse Contexts; Research and Implications"

Lugar de celebración: Paris

País: Francia

Fecha inicio (dd/mm/aa): 08/07/2014

Fecha fin (dd/mm/aa): 13/07/2014

Publicación: No

## CONTRIBUCIONES A CONGRESOS

(primero los más actuales)

CLAVE: CP= conferencia plenaria; CI= conferencia invitada; P= comunicación poster; O= comunicación oral;  
O= otras (especificar).

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.** Páez, D., Sánchez, F., Rodríguez, M. & Gondim, S.

Título: FINO: Instrumento diagnóstico de los Factores de Innovación en las Organizaciones

Clave: P

Congreso: II Congreso Nacional de Psicología Positiva

Lugar de celebración: Castellón

País: España

Fecha inicio (dd/mm/aa): 8/05/2014

Fecha fin (dd/mm/aa): 10/05/2014

Publicación: No

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Sánchez, F., Páez, D., Gondim, S. & Oriol, X.

Título: Experiencias Laborales y Bienestar en: Actividades Sociales cotidianas y lúdicas: hechos de cambio y bienestar en el marco de la Psicología Positiva.

Clave: Otro - Simposio

Congreso: II Congreso Nacional de Psicología Positiva

Lugar de celebración: Castellón

País: España

Fecha inicio (dd/mm/aa): 08/05/2014

Fecha fin (dd/mm/aa): 10/05/2014

Publicación: No

Autores (p.o. de firma): Martínez-Zelaya, G., Bilbao, M., Páez, D. & **da Costa, S.**

Título: Hechos de cambio y Bienestar en: Actividades Sociales cotidianas y lúdicas: hechos de cambio y bienestar en el marco de la Psicología Positiva

Clave: Otro - Simposio

Congreso: II Congreso Nacional de Psicología Positiva

Lugar de celebración: Castellón

País: España

Fecha inicio (dd/mm/aa): 8/04/2014

Fecha fin (dd/mm/aa): 10/05/2014

Publicación: No

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Bilbao, M., Zumeta, L., Páez, J. & Romero, N.

Título: Afectividad, creatividad y bienestar

Clave: P

Congreso: II Congreso Nacional de Psicología Positiva

Lugar de celebración: Castellón

País: España

*They didn't know it was impossible so they did it*

Fecha inicio (dd/mm/aa): 8/04/2014

Fecha fin (dd/mm/aa): 10/05/2014

Publicación: No

### CONTRIBUCIONES A CONGRESOS (2014)

(primero los más actuales)

CLAVE: CP= conferencia plenaria; CI= conferencia invitada; P= comunicación poster; O= comunicación oral;  
O= otras (especificar).

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.** Sánchez, F. & Páez, D.

Título: Rasgos y procesos de auto-regulación afectiva en el ámbito laboral

Clave: P

Congreso: VI Congreso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho

Lugar de celebración: Bonito, Mato Grosso do Sul

País: Brasil

Fecha inicio (dd/mm/aa): 8/04/2014

Fecha fin (dd/mm/aa): 11/04/2014

Publicación: Regulación Afectividad Laboral (Páez, D. & da Costa, S.) Ver apartado Publicaciones

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.** Páez, D. y Oriol, X.

Título: Regulación emocional inter-personal y ajuste percibido a situaciones de estrés laboral en una muestra española

Clave: O

Congreso: VI Congreso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho

Lugar de celebración: Bonito, Mato Grosso do Sul

País: Brasil

Fecha inicio (dd/mm/aa): 08/04/2014

Fecha fin (dd/mm/aa): 11/04/2014

Publicación: Regulación de la afectividad en el ámbito laboral (Páez, D. & da Costa, S.) Ver apartado Publicaciones

Autores (p.o. de firma): da Costa, S., Sánchez, F. & Páez, D.

Título: Inteligencia Emocional, Creatividad Emocional y Bienestar en el contexto de trabajo.

Clave: Otras – Mesa Redonda: Emoções, regulação emocional e bem-estar: explorando perspectivas de abordagem em contextos de trabalho [Gondim, S., Páez, D., & **da Costa, S.**]

Congreso: VI Congreso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho

Lugar de celebración: Bonito, Mato Grosso do Sul

País: Brasil

Fecha inicio (dd/mm/aa): 8/04/2014

Fecha fin (dd/mm/aa): 11/04/2014

Publicación: Regulación de la afectividad en el ámbito laboral (Páez, D. & **da Costa, S.**) Ver apartado Publicaciones

Autores (p.o. de firma): Gonzalo Martínez-Zelaya, **Silvia da Costa**, Darío Páez & María de los Ángeles Bilbao

Título: Changes In Basic Beliefs And Post-Stress Growth: A Cross-Sectional Study On The Strong Impact Of Positive Events On Well-Being

Clave: P

Congreso: Consortium of European Research on Emotion conference (CERE 2014)

Lugar de celebración: Berlin, Germany País: Germany

Fecha inicio (dd/mm/aa): March 27 Fecha fin (dd/mm/aa): March 28

Publicación:

Autores (p.o. de firma): Gonzalo Martínez-Zelaya, **Silvia da Costa**, Darío Páez & María de los Ángeles Bilbao

Título: Extreme Life-Changing Events, Impact On Basic Beliefs And Post-Stress Growth: Why Positive Events Reinforce Eudaimonic Wellbeing More Strongly Than Negative Events Undermine It

Clave: P

Congreso: Consortium of European Research on Emotion conference (CERE 2014)

Lugar de celebración: Berlin, Germany País: Germany

Fecha inicio (dd/mm/aa): March 27 Fecha fin (dd/mm/aa): March 28

Publicación: No

### CONTRIBUCIONES A CONGRESOS (2013)

(primero los más actuales)

CLAVE: CP= conferencia plenaria; CI= conferencia invitada; P= comunicación poster; O= comunicación oral; O= otras (especificar).

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.** & Páez, D

Título: Induced Affect and Creativity, Perceived Benefits and Adjustment

Clave: P

Congreso: IV Congreso Iberoamericano de Psicología y Salud.

Lugar de celebración: A Coruña País: España

Fecha inicio (dd/mm/aa): 14/11/2013 Fecha fin (dd/mm/aa): 15/11/2013

Publicación: Afectividad positiva inducida y creatividad (ver apartado Publicaciones)

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, & Sánchez, F.

Título: Regulación afectiva en el lugar de trabajo: el rol de la inteligencia y de la creatividad emocional

Clave: O

Congreso: IV Congreso Iberoamericano de Psicología y Salud

Lugar de celebración: A Coruña País: España

Fecha inicio (dd/mm/aa): 14/11/2013 Fecha fin (dd/mm/aa): 14/11/2013

Publicación: Regulación afectiva en el lugar de trabajo: el rol de la inteligencia y de la creatividad emocional (Ver apartado Publicaciones)

Autores (p.o. de firma): **da Costa, S.**, Martínez-Zelaya, G., Páez, D. & Bilbao, M.

Título: Crecimiento post estrés e impacto de los hechos positivos: un estudio transversal

*They didn't know it was impossible so they did it*

Clave: P

Congreso: IV Congreso Iberoamericano de Psicología y Salud.

Lugar de celebración: A Coruña

País: España

Fecha inicio (dd/mm/aa): 14/11/2013

Fecha fin (dd/mm/aa): 15/11/2013

Publicación: Crecimiento Post-estrés: un estudio transversal sobre el mayor impacto de los hechos positivos sobre el bienestar (Ver apartado Publicaciones)

Autores (p.o. de firma): da Costa, S., Bilbao, M., Páez, D.

Título: Creatividad cognitiva y flujo individual al realizar trabajadores de la intervención social una tarea estética

Clave: Taller

Congreso: SIPUCV 2013

Lugar de celebración: Viña del Mar

País: Chile

Fecha inicio (dd/mm/aa): Septiembre

Fecha fin (dd/mm/aa): Septiembre

Publicación: No

#### TESIS DOCTORALES DIRIGIDAS

(primero las más actuales)

Título:

Doctorando:

Universidad:

Escuela de Doctorado:

Departamento/Programa de Doctorado:

Calificación:

Año:

Título:

Doctorando:

Universidad:

Escuela de Doctorado:

Departamento/Programa de Doctorado:

Calificación:

Año:

#### EXPERIENCIA EN ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE ACTIVIDADES DE I+D

(primero las más actuales)

(Bellas artes y Arquitectura: incluir exposiciones en este apartado)

Título:

Tipo de actividad:

Ámbito:

Responsable/s:

Fecha inicio (dd/mm/aa):

Fecha fin (dd/mm/aa):

Título:

Tipo de actividad:

Ámbito:

Responsable/s:

Fecha inicio (dd/mm/aa):

Fecha fin (dd/mm/aa):

---

#### OTROS MÉRITOS O ACLARACIONES QUE SE DESEE HACER CONSTAR

---

**2012/2018** - Participación en activo de seminarios, congresos y exposiciones organizados por el Grupo Consolidado Cultura, Cognición y Emoción.

**2017-2018.-** Co-dictado de curso Psicología de la salud. Grado Psicología. Facultad de Psicología Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, País Vasco España (3.5 créditos).

- Diseño, trabajo de campo, realización de entrevistas, análisis y exposición teórico-práctica en el marco de la tesis doctoral (capítulo 6 de esta tesis doctoral)

**2016-2017.-**Co-dictado de curso Psicología de la salud. Grado Psicología. Facultad de Psicología Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, País Vasco España (0.85 créditos).

**2016.-**Acreditación en equipos de trabajo: metodología Belbin. Uk/Londres. Barcelona.

**2015-2016-** Colaboradora en la elaboración del *Proyecto: evaluación del impacto de la capitalidad cultural Donostia/San Sebastián 2016*. GCCE & LKS Prospektiker

**2015.-**Dictado de curso: Factores psicosociales asociados al bienestar, la creatividad y la innovación en organizaciones socio-educativas. Cursos de formación permanente y maestrías de la facultad de Psicología/UDELAR, Montevideo Uruguay (40 hrs, 4 créditos).

**2015.-**Diseño, coordinación y participación en el trabajo de campo correspondiente al curso: factores psicosociales asociados al bienestar, la creatividad y la innovación en organizaciones socio-educativas (capítulo 4 de esta tesis doctoral)

**2015.-**Curso Competencias para el aprendizaje. Dictado por UPV/EHU.

**2014/2015** – Coordinadora Proyecto Perfil de Competencias Emocionales (PEC) para América Latina. GCCE.

- Expositora Seminario Interno: Estudios actuales en bienestar hedónico, psicológico y social con la propuesta: “*Bienestar psicosocial, valores, afectividad y creatividad*” – UBA. Bs As/Argentina
- Expositora conferencia: regulación afectiva y factores de innovación en las organizaciones con el título: “*Factores de Innovación en las Organizaciones: F.I.N.O*”. UNTN. Trenque Lauquen/Argentina (agosto)
- Participación en el curso: *Psicosociología de la afectividad, emociones y bienestar*”. 20 hrs. UCA. Buenos Aires/Argentina (septiembre)



**2014** –Argentina recogida datos Proyecto: factores de innovación, toma de decisiones y rendimiento creativo. Escuela militar Argentina. Estancia Chile coordinación recogida datos estudio: Creatividad, afectividad, valores motivacionales y bienestar psicosocial (Capítulo 4 de esta tesis doctoral)

**2013**- Expositora en el taller “*El rol de la creatividad: orientaciones para el crecimiento personal ante hechos positivos y negativos de cambio*” en el marco del Seminario Internacional: experiencias prácticas de fortalecimiento de equipos psicosociales desde la psicología positiva. PUCV. Viña del Mar, Chile.

**2013/2014**- Colaboradora en la elaboración del *Proyecto Formación en Estrategias de afrontamiento en situaciones de adaptación transcultural* para el Servicio de Inmigración del Ayuntamiento de Ermua.y Durango. CAPV.

Diseño, pasación de instrumentos, análisis y exposición teórico-práctica en el marco de la tesis doctoral en cursos de grado, aula de la experiencia y máster (organización y RRHH) (capítulos 2 y 3 de esta tesis doctoral).

**2012**- Colaboradora en la Evaluación y elaboración teórica del *Proyecto de Formación en Teatro Activo: Desarrollo Competencial. Innovación personal, social y profesional* de AFACI Euskadi, Asociación para el Aprendizaje Compartido e Innovación.

- Elaboración de *Material Didáctico sobre diferencias culturales y comunicación*. Grupo Consolidado Cultura, Cognición y Emoción.

**2011**- Colaboradora en el *Material Didáctico audiovisual dirigido a Alumnos/as de post-grado*. Psicología Social de las Organizaciones. Depósito Legal: SS-692-2012. ISBN: 978-84-695-3201-0.

- Diseño del *Material Didáctico*: programa de creatividad para la población joven con el valor añadido de las emociones. *TFM Psicología del trabajo e intervención psicosocial UPV/EHU. Fac. Psicología*.



**SILVIA da COSTA DUTRA**

**2018**