



TESIS DOCTORAL

EL PROCESO DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.
UNA APROXIMACIÓN A UN CASO PRÁCTICO DESDE LA
TEORÍA FUNDAMENTADA

Maria Larraza Malkorra



MARIA SABINA LARRAZA MALCORRA-k, "El proceso de innovación organizacional. Una aproximación a un caso práctico desde la teoría fundamentada" tesiaren egileak, lan horren jabetza intelektualaren eskubideen titularra den aldetik,

El/la que suscribe **MARIA SABINA LARRAZA MALCORRA** autor/a de la tesis doctoral "**El proceso de innovación organizacional. Una aproximación a un caso práctico desde la teoría fundamentada**" y titular de los derechos de propiedad intelectual de ésta

BAIMENA EMATEN DIO:

Mondragon Unibertsitateko Enpresagintza Fakultateari tesiari jendeaurren zabalkundea emateko eta erreproduzitzeko; soilik ikerketan eta hezkuntzan erabiltzeko eta doakoa izateko baldintzarekin.

Baimenduriko erabilera honetan,

- egilea nor den azalduko beharko da beti
- eragotzita dago tesiaren erabilera komertzialik egitea.
- eragotzita dago lan originaletik lan berririk eratorzea.

AUTORIZA:

a la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, con carácter gratuito y con fines exclusivamente de investigación y docencia, los derechos de reproducción y comunicación pública de este documento siempre que:

- se cite al autor/a original
- que el uso que se haga de la obra no sea comercial
- y que no se pueda crear una obra derivada a partir del original.

Oñati, / /2015 ko otsailaren 10a

Sinadura/ Firma

EL PROCESO DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.
UNA APROXIMACIÓN A UN CASO PRÁCTICO DESDE LA TEORÍA FUNDAMENTADA

MARIA LARRAZA MALKORRA

Directoras:

Alazne Mujika Alberdi

y

Saioa Arando Lasagabaster



Tesis presentada para obtener el título de
Doctora por Mondragon Unibertsitatea

Facultad de Empresariales

Mondragon Unibertsitatea

Octubre 2014

Aritz eta Aiert, zuei

*A mi ama y
a mi aita*

Alazneri,

“Not everything that that can be counted counts,
and not everything counts can be counted”

Cameron, W.B. (1963, p. 13)

AGRADECIMIENTOS - ESKERRAK

Desde que hace cuatro años decidiera iniciar el programa de doctorado que motivó la realización de esta investigación, he dado las gracias a muchas personas que ahora merecen figurar en el documento final que resume todo el trabajo realizado.

Gracias a cada una de las personas que conforman Ennera. Gracias por vuestra amabilidad, vuestro interés y vuestra atención al participar en este estudio y hacerme sentir como una más en el equipo.

*Ezin ditut zuen denen izenak aipatu, baina zorionez oraindik izango dut aukerarik
parez-pare gehienei eskerrak emateko.*

Gracias a Ainhoa, Alberto, Blanca, David, Gonzalo, Guiller, Julen, Leire y Saioa por vuestra buena disposición hacia mí y por vuestras aportaciones al trabajo.

Eskerrik asko euskal enpresen errealitatera hurbiltzen laguntzeagatik.

Gracias al Dr. Carlos Ballesteros, al Dr. Carlos Martín-Ríos, al Dr. Michael Mol, a la Dra. Lisa Peñaloza y al Dr. Oliver Som por el interés mostrado en mi trabajo, por vuestras revisiones y por ofrecerme vuestro conocimiento con valiosas contribuciones teóricas y metodológicas. *Thank you for your interest and contributions.*

*Eskerrik asko Mondragon Unibertsitateko irakasle eta ikerlariei, lan hau diseinatu
eta garatzeko behar nuen formakuntza eskaintzeagatik. Eskerrak bereziki Fred
Freundlich Doktoreari, prozesuan zehar laguntzeko prestotasuna erakusteagatik
(thanks Fred!), eta eskerrak ere Saioa Arando Doktoreari, zuzendari moduan lan
hau aurrera ateratzeko jarraitu beharreko bidea zabaltzeagatik.*

Gracias a quienes desde Orkestra y desde la Fundación Vicente de Mendieta y Lambarri apostasteis por este trabajo otorgándome sendas becas para su realización. Gracias igualmente a todo el equipo de Orkestra por abrirme paso al mundo de la investigación y acompañarme en mi formación y desarrollo profesional.

Eskerrik asko Deustuko Unibertsitateko nere lankindeei. Eskerrak irakasle eta tesi lana nerekin batera uztartu duzutenei, esperientziak partekatzean zuekin ikasitakoagatik. Eskerrak Leyre Arrieta Doktoareari nigan sinisteagatik eta, bereziki, Alazne Mujika Doktoareari. Alazne, eskerrik asko izan nezakeen zuzendaririk hoberena izateagatik; zuzendari, irakasle, gidari, "liebre"... azken finean, lagun. Zure egunsentiak, zure txikien siestak, zure oporrak, zure lana, zure bizipenak eta zugar duzun onena niri eskaintzeagatik, mila esker!

Eskerrik asko urte hauetan zehar nere lanean interesa agertu duzuten laguneii (ulertzeko zaila izan arren!) eta amaiera nerekin ospatzeko zain zaudetenei.

Eskerrik asko José, Bea, Lucía y Juan. Eskerrik asko a mis tías y a mis tíos. Eskerrik asko a mi familia por creer tanto en mí.

Eskerrik asko aita, porque por muy lejos que estés, con tesis o sin ella, sé que no hay nadie más orgulloso de mí que tú.

Eskerrik asko ama, porque todo el esfuerzo que durante años has hecho por mi educación está dando sus frutos.

Eskerrik asko Aritz, erronka hau hasteko eta amaieraraino iristeko eman didazun segurtasun eta konfidantza guztiarengatik.

Eskerrik asko Aiert, bederatzi hilabetez lan hau nerekin batera egiteagatik eta orduz geroztik eman didazun indarra eta bizipozarengatik.

Eskerrik asko biei, lanik astunenean ere, elkarrekin egunerokotasuna elkarbanatzea eta etorkizunean pentsatzea zorion iturri delako.

Bihotz-bihotzez, mila esker!



Maria Larraza Malkorra

RESUMEN

El estudio de la innovación organizacional tiene su origen en la primera mitad del siglo XX. Sin embargo, solo recientemente ha captado la atención de gestores empresariales, responsables públicos y académicos como determinante para la competitividad empresarial. En este contexto, es de interés actual afrontar la ambigüedad conceptual comúnmente asociada a la innovación organizacional y comprender cómo se desarrolla en las organizaciones. Para tal fin, en este trabajo de investigación se ha recurrido a la teoría fundamentada como método de investigación, aplicado mediante un diseño exploratorio, longitudinal, de lógica inductiva y basado en el estudio de un caso práctico. El empleo de la teoría fundamentada no solo ha permitido alcanzar el objetivo de comprender el proceso de innovación organizacional, sino que además ha favorecido la generación de conocimientos teóricos sobre la materia y de propuestas prácticas relevantes para el desarrollo de la innovación y la competitividad en territorios como la Comunidad Autónoma Vasca, donde se enmarca este estudio. Entre los resultados de la investigación cabe destacar la confirmación empírica de la aplicabilidad de la teoría de Damanpour y Wischnevsky (2006) sobre procesos de generación y adopción de innovación a la innovación de tipo organizacional, así como el desarrollo empírico del modelo de generación de innovación organizacional de Birkinshaw, Hamel y Mol (2008). Asimismo, el contraste de los resultados con expertos en innovación y organización ha facilitado la realización de una serie de aportaciones prácticas para gestores empresariales y responsables públicos que, en términos generales, están encaminadas a la visibilización de la innovación organizacional y a la consideración de múltiples agentes en su generación y promoción. Finalmente, como parte de las futuras líneas de investigación se confirma la necesidad de consolidar una definición consensuada de la innovación organizacional que desarrolle la conceptualización actual del Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005), empleada como referencia en este trabajo de investigación.

LABURPENA

Antolaketa berrikuntzaren ikerteketak bere jatorria XX. mendearen lehen erdialdean du. Dena den, duela gutxi arte ez du enpresa kudeatzaileen, arduradun publikoen eta akademikoen arreta lortu lehiakortasunerako eragile gisa. Testuinguru honetan, antolaketa berrikuntzari lotu ohi zaion anbiguitasun kontzeptualari aurre egin eta erakundeetan nola garatzen den ulertzea egungo interesgune bihurtu da. Horretarako, ikerketa honek oinarritutako teoriara jo du ikerketa metodo gisa, kasu azterketa batean aplikatutako eta indukziozko logikan oinarritutako luzetarako diseinu esploratzaile batez baliatuz. Oinarritutako teoria erabiltzeak ez du soilik antolaketa berrikuntza prozesua ulertzearen helburua lortu, baita gaiari buruzko ezagutza teorikoak sortzea ere. Horrez gain, ikerketa hau Euskal Autonomia Ekidegoan txertatzen dela jakinik, bertan eta antzeko ezaugarriak dituzten lurraldeetan berrikuntzaren eta lehiakortasunaren garapena erreztu dezaketen praktikak proposatzea ere bideratu du metodo honen erabilerak. Ikerketaren emaitzen artean nabarmentzekoak dira honakoak: Damanpour eta Wischnevskyren (2006) berrikuntzaren sortze eta adopzio prozesuen teoria antolaketa berrikuntzan erabilgarria dela enpirikoki berretsi izana, eta Birkinshaw, Hamel eta Molek (2008) proposatutako antolaketa berrikuntzaren sortze prozesuaren eredua enpirikoki garatu izana. Era berean, emaitzak berrikuntza eta antolaketa adituekin kontrastatzeak enpresa kudeatzaile eta arduradun publikoei zuzendutako ekarpen praktikoak egitea ahalbidetu du. Oro har, ekarpen hauek antolaketa berrikuntza ikusgai egitera eta bere sortze eta sustapenean eragile anitz kontutan hartzera bideratuta daude. Azkenik, etorkizuneko ikerketa lerroen proposamenen baitan, antolaketa berrikuntzarako adostasuneko definizio baten beharra baieztatu da, ikerketa honetan erreferentzia gisa erabili den Osloko Eskuliburuaren (ELGE eta Eurostat, 2005) kontzeptualizazioa garatua izan dadin.

ABSTRACT

The study of organizational innovation finds its origins in the first half of the 20th century. However, it is only relatively recently that it has become a focus of attention for business managers, public officials and academics as a determinant of business competitiveness. In this context, it is now of real interest, in both scientific and practical terms, to address the conceptual ambiguity commonly associated with organizational innovation and to understand how it is developed in contemporary organizations. To this end, this research has turned to grounded theory as a research method, as part of a longitudinal, exploratory and inductive-logic design, to carry out an in-depth case study. The use of grounded theory has not only achieved the objective of understanding the process of organizational innovation, but it has also facilitated the generation of theoretical knowledge on the subject and the proposal of practices relevant to the development of innovation and competitiveness in territories such as the Basque Country, where this study was performed. The results of the research include empirical confirmation for the applicability of the theoretical approach of Damanpour and Wischnevsky (2006) to the generation and adoption processes of innovation in the particular realm of organizational innovation, as well as the empirical development of a model of organizational innovation generation process proposed by Birkinshaw, Hamel and Mol (2008). In addition, discussing the results of the research with experts in innovation and organization has led to a number of practical developments of immediate interest to business and public sector managers. Overall, these practices are aimed at raising the visibility of organizational innovation and ensuring the consideration of multiple agents in its generation and promotion. Finally, as one dimension of a broad program of future research, this study confirms the need to consolidate a consensus definition of organizational innovation in order to develop the conceptualization of the phenomenon proposed in Oslo Manual (OECD & Eurostat, 2005), used as reference in this study.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	27
1.1. Presentación de la investigación	27
1.2. Motivos de investigación.....	29
1.2.1. <i>Motivos científicos</i>	29
1.2.2. <i>Motivos prácticos</i>	33
1.3. Objetivos de la investigación.....	36
1.4. Contenidos y estructura del documento.....	36
2. MARCO CONCEPTUAL	45
2.1. Introducción	45
2.2. La innovación organizacional	46
2.2.1. <i>Un mismo nombre, diferentes significados</i>	48
2.2.2. <i>Diferentes nombres, un mismo significado</i>	52
2.3. El proceso de cambio, de innovación y de innovación organizacional	54
2.4. Propuesta conceptual: el proceso de innovación organizacional	68
3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	77
4. MÉTODO	81
4.1. Justificación y descripción del método.....	81
4.1.1. <i>El estudio de caso</i>	83
4.1.2. <i>Diseño exploratorio, longitudinal y de lógica inductiva</i>	85
4.1.3. <i>Desarrollo de la teoría fundamentada</i>	86
4.1.4. <i>La investigadora como herramienta de investigación</i>	89
4.2. Diseño del método empírico de investigación	91
4.2.1. <i>Contexto de estudio</i>	92
4.2.1.1. <i>Muestreo teórico</i>	93

4.2.1.2. Caso de estudio: Ennera	94
4.2.2. <i>Recogida de datos</i>	97
4.2.2.1. Evidencia documental.....	100
4.2.2.2. Entrevistas semiestructuradas	102
4.2.2.3. Observación participante	107
4.2.2.4. Evidencia gráfica.....	111
4.2.2.5. Devolución o member-checking.....	116
4.2.2.6. Taller de expertos	117
4.2.3. <i>Análisis de datos</i>	121
4.2.3.1. Organización y preparación inicial de datos.....	124
4.2.3.2. Incidentes, categorías y códigos	126
4.2.3.3. Describir e integrar categorías en temas.....	131
4.2.3.4. Teoría.....	134
5. RESULTADOS	141
5.1. De la narrativa del caso a la primera teoría	143
5.1.1. <i>Narrativa del caso Ennera</i>	144
5.1.1.1. El mercado. Claves del contexto en el que nace y crece Ennera.....	145
5.1.1.2. Una visión “en continuo desarrollo”	153
5.1.1.3. Un líder claro y de carácter personal	164
5.1.1.4. De la “cultura CAF” a crear valores y mantener la coherencia.....	168
5.1.1.5. Aprender, hacer y demostrar.....	178
5.1.1.6. Una forma de organización “hecha por las personas”	206
5.1.1.7. De una forma de trabajo intuitiva a un modelo construido	232
5.1.1.8. Relaciones con proveedores y socios. Tratando de “llegar al cliente”	253
5.1.1.9. Resumen de temas e hitos clave en el caso Ennera.....	268
5.1.2. <i>Contraste con el marco conceptual</i>	271
5.1.3. <i>Respuesta a las preguntas de investigación</i>	282
5.1.3.1. ¿Cómo se inicia el proceso de innovación organizacional en la organización? ¿Cómo evoluciona a lo largo del tiempo? ¿Cómo se difunde?	283

5.1.3.2.	¿Qué rol juegan las personas relacionadas con la organización en el inicio, la evolución y la difusión del proceso de innovación organizacional?.....	286
5.1.3.3.	¿Cómo interpretan estas personas el proceso de innovación organizacional?	288
5.1.4.	<i>Primera teoría</i>	289
5.2.	De la primera teoría a la teoría final.....	295
5.2.1.	<i>Aportaciones teóricas</i>	296
5.2.1.1.	Proceso de generación vs. proceso de adopción de innovación organizacional.....	297
5.2.1.2.	“Motivación” e inicio del proceso de innovación organizacional.....	300
5.2.1.3.	“Invención, implementación y teorización” o evolución del proceso de innovación organizacional	305
5.2.1.4.	Difusión del proceso de innovación organizacional	312
5.2.1.5.	Las personas en el proceso de innovación organizacional.....	315
5.2.1.6.	Resumen de las aportaciones teóricas de este trabajo de investigación.....	317
5.2.2.	<i>Aportaciones prácticas</i>	326
5.2.2.1.	Aportaciones prácticas para gestores de organizaciones	327
5.2.2.2.	Aportaciones prácticas para responsables de instituciones públicas	332
5.2.3.	<i>Teoría final</i>	336
6.	CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	341
6.1.	Conclusiones generales.....	341
6.2.	Limitaciones	345
6.3.	Futuras líneas de investigación.....	349
	BIBLIOGRAFÍA	355
	ANEXOS	367

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Capturas de pantalla de las primeras páginas web de Ibaia Energía y Ennera.....	367
ANEXO 2: Carta de autorización de Ennera	369
ANEXO 3: Plan de trabajo de investigación	370
ANEXO 4: Ejemplos de documentación pública: noticia y publrreportaje	371
ANEXO 5: Protocolo de entrevistas 1	373
ANEXO 6: Protocolo de entrevistas 2	377
ANEXO 7: Plano de la oficina de Ennera dibujado por la investigadora	379
ANEXO 8: Ejemplo de evidencias gráficas de la evolución del espacio de trabajo ...	380
ANEXO 9: Ejemplo de correo electrónico recogido y analizado como evidencia gráfica y evidencia documental	381
ANEXO 10: Agenda del taller de expertos	383
ANEXO 11: Identificadores para la organización y el análisis de datos.....	385
ANEXO 12: Plantilla para la organización y análisis de datos y ejemplos de incidentes, categorías y códigos.....	386
ANEXO 13: Pautas de generación y diseño de nubes de palabras en Wordle.....	387
ANEXO 14: Descripción de categorías	388
ANEXO 15: Cronograma de eventos clave en la evolución organizativa de Ennera .	430

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de diseño de investigación de Maxwell.....	37
Figura 2: Estructura de trabajo de investigación basada en el diseño de Maxwell (2005).....	41
Figura 3: Modelo lineal y modelo circular del proceso de investigación	91
Figura 4: Diseño del método empírico de investigación	92
Figura 5: Fotografía de un componente del aerogenerador	114
Figura 6: <i>Graphic recording</i> de la primera sesión del taller de expertos.....	120
Figura 7: <i>Graphic recording</i> de la segunda sesión del taller de expertos	121
Figura 8: Proceso de análisis basado en el método comparativo constante	123
Figura 9: Sistema de carpetas para la organización de datos por fuente de recogida y etapa de inmersión en el campo. Ejemplo 1.	125
Figura 10: Sistema de carpetas para la organización de datos por fuente de recogida y etapa de inmersión en el campo. Ejemplo 2.	126
Figura 11: Resumen del método de investigación.....	137
Figura 12: Estructura de generación y presentación de resultados.....	142
Figura 13: Relación de temas generados tras la recogida y análisis de los datos de campo.....	143
Figura 14: Apartado "Narrativa del caso" en la estructura de resultados.....	144
Figura 15: Página web en construcción o en modo <i>coming soon</i> de Ennera.	157
Figura 16: Sección "Qué es Ennera" de la página web de Ennera.....	158
Figura 17: Sección "Nuestra visión" de la página web de Ennera	159
Figura 18: Perfil de Ennera en LinkedIn.....	160

Figura 19: Sección “Empresa” de la página web de Ibaia Energía	169
Figura 20: Apartado "Nuestros valores" de la página web de Ennera	175
Figura 21: Post de presentación de Energiaro en el blog de Ennera.....	189
Figura 22: Correo electrónico anunciando la nueva página web de Ennera.....	219
Figura 23: Vista de la oficina de Ennera desde la entrada, con mesas compartidas y despachos acristalados	234
Figura 24: Imagen de miembros de la empresa en el <i>office</i> a la hora del café.....	235
Figura 25: Listado de turnos semanales para la recogida y limpieza del <i>office</i> colocado en el frigorífico.	236
Figura 26: Bandeja personalizada con fotos de Ennera	237
Figura 27: Apartado “Contraste con el marco conceptual” en la estructura de resultados.....	271
Figura 28: Apartado “Respuesta a las preguntas de investigación” en la estructura de resultados.....	282
Figura 29: Apartado “Primera teoría” en la estructura de resultados.....	289
Figura 30: Apartado "Aportaciones teóricas" en la estructura de resultados	296
Figura 31: Marco del Proceso de Innovación Organizacional de Birkinshaw et al. (2008).....	307
Figura 32: Apartado “Aportaciones prácticas” en la estructura de resultados.....	326
Figura 33: Apartado “Teoría final” en la estructura de resultados.....	336

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de solicitudes contabilizadas por la SPRI para el programa Aldatu desde su lanzamiento.....	34
Tabla 2: Empresas innovadoras de la Comunidad Autónoma Vasca (CAV), por tipo de innovación (% respecto al total)	35
Tabla 3: Teorías de proceso de cambio organizacional	59
Tabla 4: Características clave de las cuatro perspectivas de estudio de la innovación organizacional	65
Tabla 5: Resumen de las principales referencias para entender diversas formas de abordar el estudio del proceso de innovación organizacional	67
Tabla 6: Factores relativos a los objetivos y efectos de la innovación por tipo de innovación	73
Tabla 7: Métodos de recogida de datos en estudio de caso: ventajas e inconvenientes	100
Tabla 8: Listado de entrevistas	106
Tabla 9: Guión de cuestiones a considerar durante la observación participante	110
Tabla 10: Participantes en el taller de expertos.....	119
Tabla 11: Listado de categorías generadas en cada una de las dos fases de análisis	130
Tabla 12: Listado de categorías finales integradas por temas.....	133
Tabla 13: Resumen de la narrativa de Ennera por hitos clave y temas.....	269
Tabla 14: Contenido de la innovación organizacional en Ennera 2007-2013	281

Capítulo 1:

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

“Gizonak ba du inguru latz bat menperatzeko premia,
burruka hortan bizi da eta hori du bere egia.
Ekin ta ekin bilatzen ditu, saiatze hortan ezin gelditu,
jakintza eta argia; bide ilunak nekez aurkitu,
lege berriak noizpait erditu, hortan jokatuz bizia.”

Xabier Lete, 1976

1.1. Presentación de la investigación

Actualmente nos encontramos en un contexto de complejidad e incertidumbre global en el que los modelos económicos y empresariales vigentes, derivados en gran parte de la era industrial, se han puesto en entredicho por su dificultad para adaptarse a la era del conocimiento.

De hecho, si la primera Revolución Industrial tuvo al vapor y el carbón como protagonistas y la segunda se sustentó en el petróleo y la electricidad, hoy el catalizador del cambio es el conocimiento. En un entorno globalizado, interconectado y constantemente cambiante, el conocimiento es el activo principal que permite ser competitivo de forma sostenible. Las personas, que son quienes generan, intercambian y explotan el conocimiento, se convierten más si cabe en protagonistas principales del actual cambio de paradigma.

En este contexto, las organizaciones deben saber adaptarse al nuevo protagonismo de sus miembros internos, así como de sus colaboradores externos, ya que las fronteras son cada vez más difusas y todos ellos son parte activa de la evolución de cada organización.

En la Comunidad Autónoma Vasca (CAV) este contexto volátil ha propiciado una reflexión en profundidad de la estrategia competitiva desarrollada hasta la fecha, tanto

1. INTRODUCCIÓN

desde el entorno empresarial como desde las instituciones públicas. Desde finales del siglo XIX, cuando en el territorio comenzaron a desarrollarse actividades como la siderurgia, la ingeniería naval o la papelería, la industria ha sido siempre el tractor económico de la CAV, con un tejido empresarial compuesto por unas pocas grandes empresas y una gran mayoría de pequeñas y medianas empresas (pymes).

Esta configuración económica, sustentada por una sólida política industrial a lo largo del tiempo, ha permitido al territorio mantenerse competitivo a lo largo del siglo XX, adaptándose a cambios de ciclos económicos, a nuevos métodos productivos, a nuevas fuentes de energía, a la globalización... Sin embargo, el cambio ahora necesario va más allá de la adaptación y requiere una transformación de gran calado. Las lógicas en las que tradicionalmente se han basado la competitividad y sostenibilidad de las empresas industriales de la CAV se han puesto en cuestión. Ni la calidad ni la innovación tecnológica por sí solas son ya garantía de competitividad. Siendo el conocimiento el factor masivo de producción y la principal fuente de competitividad de las organizaciones, su consecución depende más que nunca de las personas y del desarrollo de su potencial. Para tal fin, la división tradicional del trabajo entre los que piensan y los que hacen pierde todo su sentido y se requieren nuevos métodos de organización.

Es en este contexto donde cobra importancia una visión ampliada de la innovación que, más allá de la perspectiva meramente tecnológica, considere aspectos intangibles como las relaciones sociales, las formas de interactuar con el mercado o los métodos de organización. Así, la innovación organizacional adquiere un papel relevante dado que contempla el desarrollo de nuevas formas organizativas, prácticas de trabajo y dinámicas de colaboración externa; tres aspectos clave para la transformación competitiva en la sociedad del conocimiento.

La innovación organizacional no es un concepto nuevo en la literatura académica ni una práctica desconocida en las empresas vascas. No obstante, su difusión y promoción suponen un cambio tan destacado en las políticas y en los procesos de innovación actuales que gestores, empresarios, políticos e investigadores coinciden en la necesidad de ampliar y afianzar el conocimiento existente al respecto.

Este trabajo de investigación pretende profundizar en la comprensión del proceso de innovación organizacional, de forma que pueda generarse nuevo conocimiento sobre la materia que, a su vez, contribuya al desarrollo de la innovación organizacional para la competitividad de las empresas de la CAV y del propio territorio.

En los siguientes apartados se detallarán los motivos científicos y prácticos que justifican este trabajo de investigación y se presentarán los objetivos concretos que guían el estudio. Finalmente, se dedicará un apartado a describir la estructura del documento con el fin de facilitar su lectura y estudio.

1.2. Motivos de investigación

El presente trabajo de investigación nace de dos tipos de motivaciones: primero, la que pretende completar ciertas lagunas identificadas en la literatura académica sobre innovación organizacional; y, segundo, la que busca aportar al tejido empresarial vasco referencias y prácticas de innovación organizacional que ayuden al desarrollo de la competitividad sostenible del territorio. A continuación se describen en detalle ambos, distinguiendo los motivos científicos por un lado y los prácticos por otro.

1.2.1. Motivos científicos

Aunque la innovación ha estado presente de una u otra manera a lo largo de toda la Historia de la Humanidad, el comienzo de su estudio apenas se remonta al siglo pasado con Joseph Schumpeter como primer autor de referencia en las teorías de la innovación (OCDE & Eurostat, 2005). En 1934 Schumpeter presentó el concepto de innovación como determinante del desarrollo económico e incluso definió cinco clases

1. INTRODUCCIÓN

de innovación: introducción de nuevos productos, introducción de nuevos métodos de producción, apertura de nuevos mercados, desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas y creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad. En esta línea, cuando introdujo el concepto de “destrucción creativa” unido al de la innovación (Schumpeter, 1942), consideró que los cambios organizativos, junto con los nuevos productos y procesos y mercados, eran parte de sus factores clave para el desarrollo económico.

Esta primera clasificación muestra una amplitud del concepto de innovación que, sin embargo, pronto fue delimitándose a sus aspectos más tecnológicos, es decir, a nuevos productos y procesos. Esta visión limitada ha predominado en la literatura académica hasta nuestros tiempos, aunque en la actualidad es comúnmente reconocido que la innovación organizacional, al igual que otros tipos de innovación no-tecnológica, es también determinante para la competitividad y el desarrollo económico (Armbruster et al., 2007; Damanpour, Szabat, & Evan, 1989; Som et al., 2012).

De hecho, el Manual de Oslo, guía de referencia para el estudio y medición de la innovación desde 1992, incorporó la innovación de marketing y la innovación organizacional en su clasificación de tipos de innovación por primera vez en su tercera edición (OCDE & Eurostat, 2005). Las dos ediciones previas se concentraron en la innovación de producto y proceso pero, tal y como se declara en su última versión, con el cambio de siglo se consideró que era momento de extender la visión tecnológica de la innovación hacia nuevos ámbitos como el marketing y la organización. En este contexto, el Manual de Oslo definió la innovación organizacional de la siguiente manera:

“La innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.” (OCDE & Eurostat, 2005, p. 62)

No obstante, el Manual reconoce que su descripción de la innovación organizacional es aún experimental, por lo que invita a desarrollar estudios científicos al respecto para lograr una mejor conceptualización, comprensión y medición de este tipo de innovación. Así, esta investigación parte de la definición de innovación organizacional del Manual de Oslo y, a su vez, pretende contribuir a desarrollarla ahondando en el conocimiento sobre cómo se desarrolla el proceso de innovación organizacional.

En este sentido, es pertinente analizar la literatura académica sobre innovación en busca de referencias que ayuden a definir la innovación organizacional. Sin embargo, la primera conclusión que se extrae de este análisis es que predomina la confusión en torno al concepto “innovación organizacional”.

Por una parte, esta confusión se debe a que el término engloba diversos fenómenos que relacionan la innovación y la organización. Así, mientras las teorías de diseño organizativo han empleado el término “innovación organizacional” para describir las estructuras que mejor favorecen la innovación, la teorías cognitivas sobre organización lo han aplicado al desarrollo de conocimiento y al aprendizaje organizativo, y los investigadores interesados en el cambio organizativo lo han empleado para entender cómo las organizaciones se adaptan e innovan en su forma de organizarse en respuesta a la evolución del entorno (Lam, 2005). De hecho, un rápido repaso a investigaciones empíricas recientes sobre innovación organizacional sirve de muestra de la variedad de definiciones y perspectivas de estudio de este concepto (Birkinshaw et al., 2008; Hervás-Oliver & Peris-Ortiz, 2014; Santos-Vijande, González-Mieres, & López-Sánchez, 2012; Som et al., 2012; Weerawardena, 2003).

Por otra parte, la convivencia de términos diferentes para denominar un mismo fenómeno acentúa la confusión respecto a la innovación organizacional. A modo de ejemplo, la línea de investigación dedicada a la adopción y generación de procesos de innovación opta por el concepto de “innovación administrativa” para denominar a la

1. INTRODUCCIÓN

innovación de tipo organizativo en contraposición a la innovación tecnológica (Damanpour & Evan, 1984; Damanpour et al., 1989; Damanpour, 1987). Mientras, hay toda una corriente de trabajo que denomina “innovación en gestión” (traducido de *management innovation*) a la invención e implementación de una práctica, proceso, estructura o técnica de gestión que es nueva para el estado del arte y que pretende promover objetivos organizativos (Birkinshaw et al., 2008; Birkinshaw & Mol, 2006). Finalmente, quienes desarrollan sus investigaciones tomando el Manual de Oslo como referencia emplean el término “innovación organizacional” para estudiar la implementación de nuevos métodos organizativos en las prácticas y organización del trabajo y en las relaciones externas (Armbruster et al., 2007; Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008; Som et al., 2012).

En conclusión, la literatura sobre innovación no cuenta con una definición consensuada sobre innovación organizacional y aún hoy es considerado un término ambiguo (Lam, 2005). Parece, pues, justificado emprender nuevas investigaciones como la presente para facilitar la comprensión teórica del fenómeno en la práctica y, así, contribuir a desarrollar nuevas líneas de investigación encaminadas a la delimitación del concepto de innovación organizacional.

Más allá de las definiciones y de los aspectos conceptuales, la comprensión de los procesos de innovación también ha experimentado cambios en los últimos años. En contraste con la visión tradicional de procesos lineales, secuenciales y predecibles, las prácticas empresariales han demostrado que siguen modelos complejos con múltiples giros y retroalimentaciones, indicando que, además de avances tecnológicos, cualquier innovación puede requerir cambios sociales y organizativos incrementales (Som et al., 2012). Por tanto, el proceso de innovación se considera complejo y variable y supone que el análisis de la innovación organizacional plantee retos importantes a nivel metodológico (Armbruster et al., 2008).

En consecuencia, partiendo de una comprensión limitada sobre la innovación organizacional y su proceso de desarrollo, nuevos estudios como este son necesarios para adquirir más conocimientos teóricos sobre su desarrollo en la práctica y abrir nuevas líneas de investigación para su delimitación conceptual.

1.2.2. Motivos prácticos

Partiendo de un contexto de gran inestabilidad económico-financiera, en el año 2010 el Gobierno Vasco dio a conocer el Plan de Competitividad Empresarial del territorio para el periodo 2010 – 2013. Este plan se presentó como “el inicio de una nueva etapa, un periodo de transformación orientado a lograr el liderazgo competitivo para Euskadi (...) Una puerta hacia el futuro, hacia la Gran Transformación Competitiva de Euskadi” (Eusko Jaurlaritza / Gobierno Vasco, 2010, p. 11).

En esta línea, a lo largo del plan se argumenta la necesidad de transformar la realidad económica y social del territorio en favor de una competitividad sostenible, incorporando como primer eje de trabajo el fortalecimiento de la capacidad innovadora. Este eje enfatiza la relevancia de extender la predominante perspectiva tecnológica de la innovación hacia aspectos intangibles como cambios en modelos organizacionales, considerados factores clave de competitividad para la CAV (Serrano Pérez, Altuzarra Artola, Barrutia Guenaga, Landeta Rodríguez, & Martínez Santa María, 2011). El *Informe de Competitividad del País Vasco 2011* (Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, 2011) refuerza la relevancia de esta apuesta ya que, en su análisis de los retos principales a los que se enfrentaba la economía vasca en 2011, menciona la necesidad de equilibrar las estrategias de innovación en producto y proceso con las de comercialización y organización. Su argumento se basa precisamente en estudios que avalan que las últimas (comercialización y organización) inciden positivamente en las primeras (producto y proceso), y en que la combinación de todas confiere resultados superiores.

1. INTRODUCCIÓN

Consciente de esta realidad, el Gobierno Vasco incorporó en el Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013 objetivos específicos tanto para el desarrollo de la innovación de producto y proceso, como de la innovación de marketing e innovación organizacional, siguiendo así las pautas del Manual de Oslo en su tercera edición (OCDE & Eurostat, 2005).

Igualmente, desde este plan surgieron iniciativas concretas para alcanzar estos objetivos, como los programas “Aldatu”, “Itinerario” e “Innobideak” de la SPRI. Estos programas han buscado o, en el caso del vigente “Innobideak” (SPRI, 2014), buscan promover mediante ayudas económicas la innovación de marketing, la reflexión estratégica y la puesta en marcha y desarrollo de procesos de innovación organizacional en las empresas de la CAV.

No obstante, la escasa atención y predisposición de las empresas vascas hacia la innovación no-tecnológica queda en evidencia al comprobar el número de solicitudes contabilizadas por la SPRI para el programa Aldatu (véase Tabla 1), calificado como “modesto” en el *Informe de Competitividad del País Vasco 2013* (Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, 2013).

Tabla 1: Número de solicitudes contabilizadas por la SPRI para el programa Aldatu desde su lanzamiento

Año	Nº de solicitudes para el programa Aldatu
2007	144
2008	310
2009	373
2010	305
2011	245

Fuente: Elaboración propia a partir de (Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, 2013).

En línea con estos datos, el “Informe de Competitividad del País Vasco 2013” (Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad 2013) reconoce indicios de una pobre

asimilación de prácticas de innovación no-tecnológica entre las empresas vascas en la última década. Por una parte, por la proporción menor de empresas que desarrollan innovación no-tecnológica frente a las que desarrollan innovación tecnológica: 23,1% frente al 26,8% en el periodo 2010-2012 (Eustat, 2013). Por otra parte, porque estos datos derivan de una tendencia negativa por la cual la proporción de empresas que practican innovación (tecnológica y no-tecnológica) ha ido descendiendo desde 2004, tal y como muestra la Tabla 2.

Tabla 2: Empresas innovadoras de la Comunidad Autónoma Vasca (CAV), por tipo de innovación (% respecto al total)

	2004-2006	2010-2012
Innovación tecnológica	32,7%	28,6%
Innovación no-tecnológica	26,8%	23,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad (2013) y Eustat (2013).

Ante esta evolución negativa, la apuesta de las instituciones públicas vascas en promover este tipo de innovación ha seguido vigente, tal y como lo demuestran las nuevas convocatorias del programa +Itinerario en 2013, así como nuevas iniciativas de promoción de la innovación organizacional de la Diputación Foral de Gipuzkoa (programa Gaintuz) y de la Diputación Foral de Bizkaia (programa Arbela), entre otras. No obstante, parece evidente que aún hay mucho trabajo por delante para modificar la perspectiva tecnológica predominante en la innovación de las empresas vascas y, para ello, es necesario un mayor conocimiento sobre el desarrollo de la innovación organizacional en la práctica y las formas de promoverla (Som et al., 2012). Este es el reto de este trabajo de investigación. De manera más concreta, pretende aportar conocimientos prácticos sobre un caso real de innovación organizacional en la CAV, de forma que puedan servir de referencia para la puesta en valor y el desarrollo

1. INTRODUCCIÓN

de actuaciones similares que refuercen la estrategia de competitividad sostenible en el territorio.

1.3. Objetivos de la investigación

A partir de los motivos científicos y prácticos descritos en el apartado previo, se concluye que la propuesta de esta investigación se enmarca en un proceso de transformación competitiva que, desde la literatura académica y la práctica empresarial, desarrolla el concepto y la práctica de la innovación más allá de la tecnología hacia la organización y sus personas.

En este contexto, el presente trabajo de investigación tiene un triple objetivo:

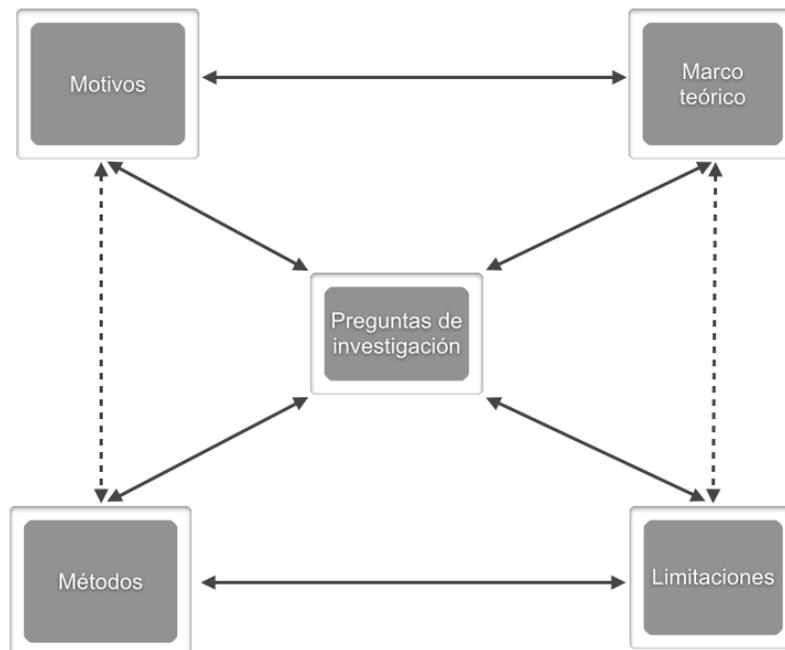
- Objetivo 1: Comprender cómo se desarrolla el proceso de innovación organizacional en la práctica.
- Objetivo 2: Generar nuevo conocimiento teórico sobre innovación organizacional que permita abrir futuras líneas de investigación sobre la materia.
- Objetivo 3: Contribuir al desarrollo de la innovación y la competitividad de las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca difundiendo prácticas y referencias de aplicación de la innovación organizacional.

Con estos objetivos como referencia, en el capítulo 2 se describirá el marco conceptual que enmarca el enfoque de estudio sobre la materia, y en los dos siguientes capítulos se profundizará en cada una de las preguntas de investigación y en el método que guiarán el trabajo para la consecución de estos tres objetivos.

1.4. Contenidos y estructura del documento

La estructura de este trabajo sigue el modelo interactivo de diseño de investigación de Maxwell (2005). Su propuesta contempla cinco elementos a considerar en un diseño de investigación: motivos, marco conceptual, preguntas de investigación, métodos y

Figura 1: Modelo de diseño de investigación de Maxwell



Fuente: (Maxwell, 2005, p. 5).

limitaciones (véase Figura 1). A diferencia de los diseños lineales tradicionales en la investigación cuantitativa, esta propuesta se caracteriza por su componente interactivo, por el cual el desarrollo de cada uno de los cinco elementos depende del resto y, por lo tanto, cada elemento se completa y modifica a medida que se avanza en el diseño global de la investigación.

En este trabajo se ha optado por el diseño de Maxwell (2005) por su adecuación al método empírico de investigación cualitativa empleado, caracterizado por su naturaleza circular y por el empleo del método comparativo constante asociado a la teoría fundamentada (véase capítulo 4). Asimismo, es coherente con los objetivos exploratorios detallados en este primer capítulo. En la Figura 2 se muestra una panorámica general de la estructura de este trabajo y su relación con el diseño de Maxwell (2005), al que se ha incorporado el capítulo de resultados.

El capítulo 1, en el que se enmarca esta descripción de la estructura del proyecto, ha servido de introducción al objeto de estudio, así como de justificación de la

1. INTRODUCCIÓN

investigación. Para ello, se han descrito los motivos prácticos y científicos que han motivado la realización de este trabajo, así como los tres objetivos fundamentales que se pretenden alcanzar con su elaboración.

El capítulo 2 se divide en tres apartados que permiten dar una visión completa del marco conceptual de este estudio. El primero de ellos se centra en la conceptualización de la innovación organizacional, revisando las diferentes acepciones que se han asignado al término “innovación organizacional”, así como los diferentes términos que se han empleado en la literatura académica para hacer referencia al mismo fenómeno. El segundo apartado ahonda en el estudio de la innovación organizacional como proceso, mostrando la diversidad de formas desde la que esta perspectiva de estudio ha sido desarrollada hasta la fecha. Así, la revisión de la literatura realizada en los dos primeros apartados sirve para cerrar el capítulo presentando la propuesta conceptual desde la que el proceso de innovación organizacional se enmarca en este trabajo de investigación.

Contando con los motivos y el marco conceptual descritos como referencia, en el capítulo 3 se enuncian las preguntas de investigación que este trabajo pretende responder. Atendiendo a una pregunta principal coherente con los objetivos y motivos descritos, se desgranán preguntas secundarias que guiarán el trabajo de investigación y que, conjuntamente, permitirán responder a la pregunta principal planteada.

Para responder a estas cuestiones en el capítulo 4 se propone un método empírico de investigación, comenzando por presentar sus características principales y justificar su adecuación a los motivos de investigación, al marco conceptual y al tipo de preguntas a responder en este estudio. Igualmente, se describe el rol que juega la investigadora en la recogida y análisis de datos, ya que es la herramienta principal de investigación de este trabajo de investigación. A continuación se procede a detallar el diseño del método empírico de investigación. En primer lugar, se describe el contexto en el que

se desarrolla el estudio y, concretamente, el caso seleccionado para el mismo: Ennera. Si bien la recogida y el análisis de datos se describen de forma diferenciada, en la práctica transcurren en paralelo, tal y como procede en coherencia con el método de investigación circular y de comparativa constante propuesto. De hecho, en el apartado de recogida de datos, además de detallar las herramientas de recogida propuestas (entrevistas, observación participante, evidencia documental y gráfica...), se tratan los conceptos de triangulación y de saturación, que sirven de referencia para el análisis de datos. Así, en el apartado de análisis se describe el proceso progresivo y circular a seguir para la categorización y codificación de datos, hasta llegar a la teoría final.

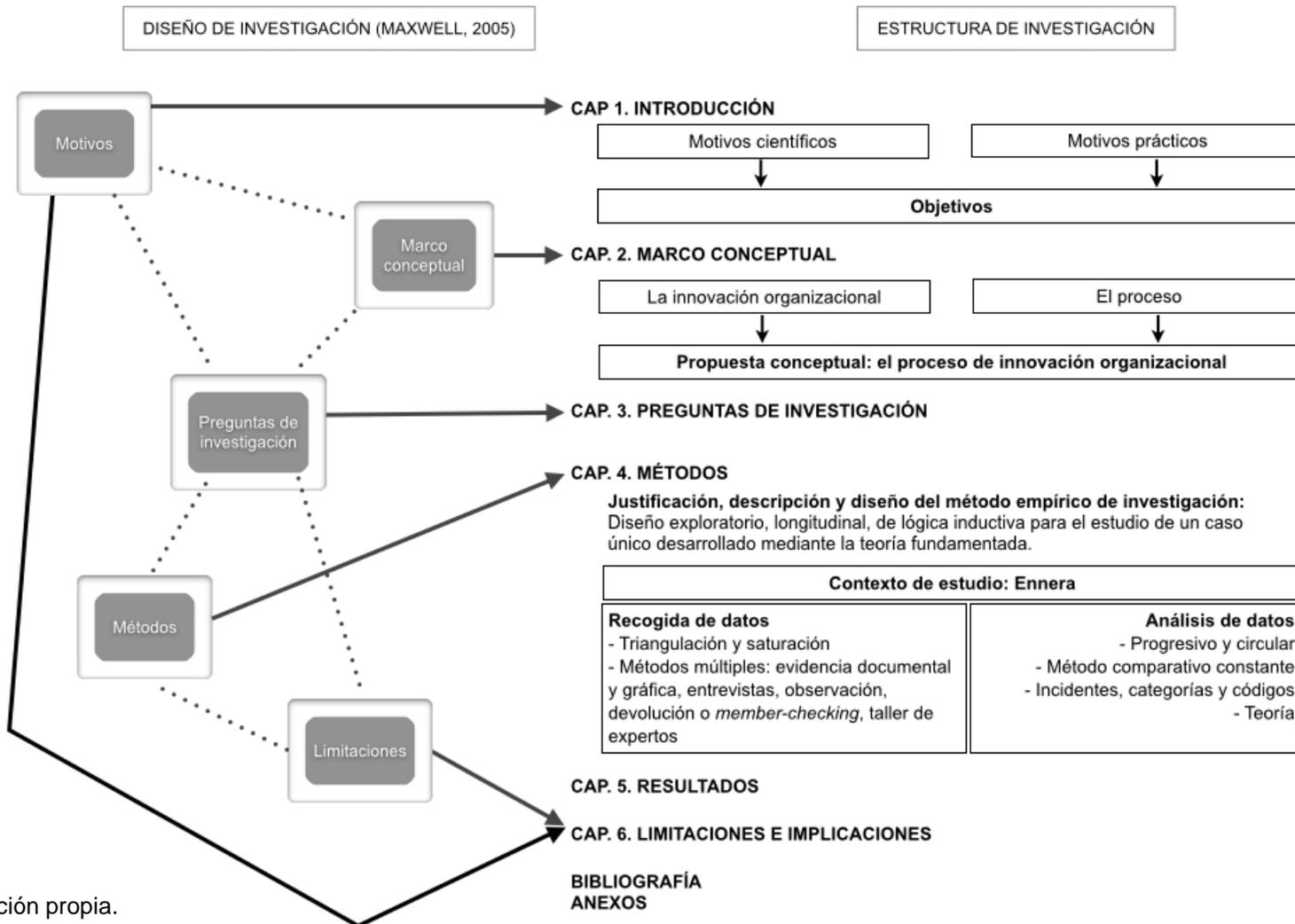
Dando continuidad a esta descripción metodológica, en el capítulo 5 los resultados de la investigación son expuestos siguiendo el procedimiento empleado para generar la teoría final desde el análisis de datos. En primer lugar se expone la narrativa del caso Ennera y se contrasta con el marco conceptual y las preguntas de investigación, de forma que permite generar una primera teoría sobre el objeto de estudio. A continuación, esta primera teoría es analizada en relación con la literatura existente sobre la materia y con expertos en innovación y organización de la CAV, de forma que permite extraer aportaciones teóricas y prácticas sobre el proceso de innovación organización. De esta manera, a lo largo del último apartado se da respuesta a los tres objetivos de este trabajo de investigación y se presenta la teoría final generada sobre el proceso de innovación organizacional.

Finalmente, el capítulo 6 comienza un decálogo de conclusiones generales del trabajo de investigación, para después pasar a declarar las limitaciones propias del estudio y así proponer nuevas líneas de investigación que permitirán ahondar en el conocimiento y desarrollo de la innovación organizacional.

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo se cierra con el listado de la bibliografía empleada, y con los anexos que sirven de soporte a las afirmaciones y descripciones realizadas a lo largo de toda la investigación.

Figura 2: Estructura de trabajo de investigación basada en el diseño de Maxwell (2005)



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2:

MARCO CONCEPTUAL

2. MARCO CONCEPTUAL

“Esaten dunak aditzen jakin behar du.”

Esaera zaharra¹

2.1. Introducción

Una vez descritos en el capítulo 1 los motivos, objetivos y estructura general de este trabajo de investigación, este nuevo capítulo está dedicado a describir el marco conceptual que delimita el contexto teórico de la investigación.

Debido al enfoque inductivo y cualitativo de este estudio, y atendiendo a los principios de la teoría fundamentada que se detallarán posteriormente, la revisión de la literatura realizada en este capítulo se centra en la descripción de los diferentes significados y términos asociados al concepto de innovación organizacional y en la comprensión de las diversas formas de abordar el estudio de este fenómeno como proceso. Partiendo de esta revisión básica, la metodología empleada ha requerido que la recolección y el análisis de datos siguieran un proceso iterativo por el cual se ha recurrido reiteradamente a la literatura académica para comparar datos y avanzar en el conocimiento del fenómeno objeto de estudio. Así, el detalle de las teorías que pueden ayudar a comprender el proceso de innovación organizacional estudiado se presentan en el capítulo 5 junto con los resultados de la investigación, siguiendo las pautas habituales de redacción de la literatura en la teoría fundamentada (Locke, 2001). Por tanto, la revisión de la literatura ha cumplido un rol de apoyo a lo largo de todo el proceso de investigación.

El objetivo de este capítulo es aportar una visión general de la literatura académica relevante para el estudio de procesos de innovación organizacional, de forma que

¹ Garate, Gotzon (1995): “Euskal atsotitzak = Basque proverbs”. Bilbao: Mensajero.

2. MARCO CONCEPTUAL

facilite la comprensión del concepto de innovación organizacional empleado y la perspectiva desde la que se enfoca su estudio como proceso. De esta manera, la propuesta conceptual final contribuirá a desarrollar el objetivo principal de este trabajo de investigación (“comprender cómo se desarrolla el proceso de innovación organizacional en la práctica”, pág. 36) mediante preguntas de investigación adecuadas para su consecución, que se detallarán en el capítulo 3.

2.2. La innovación organizacional

El origen del concepto “innovación organizacional” se remonta hasta 1934 cuando Schumpeter, en su teoría sobre el rol de la innovación y del empresario innovador en el desarrollo económico planteó, como parte de su definición de innovación, la relevancia de la creación de nuevos métodos de organización. Aunque inicialmente asoció esta idea a la formación de nuevos métodos de organización en una determinada industria, más adelante también ejemplificó la innovación organizacional con la introducción de la unidad de dirección de empresas a gran escala (Schumpeter, 1942). Así, pese a que no propusiera una definición específica de la innovación organizacional, siempre la tuvo presente en su descripción de la innovación.

Partiendo de este precedente, históricamente la literatura sobre desarrollo económico y competitividad ha sugerido que la innovación puede suceder en cualquier actividad de creación de valor y que debería conceptualizarse de forma que cubra un amplio espectro de actividades (Porter, 1990; Schumpeter, 1934, 1942). Sin embargo, en la práctica el estudio de la innovación ha estado protagonizado por la innovación tecnológica (Armbruster et al., 2008; Birkinshaw et al., 2008; Damanpour, 2014; Som et al., 2012; Weerawardena, 2003). De hecho, no ha sido hasta principios del siglo XXI cuando el estudio de la innovación organizacional ha adquirido especial relevancia, entre otros motivos, por la necesidad de adaptar conceptos de innovación relativos al sector industrial (aplicación práctica y académica tradicional de la innovación) al sector

servicios (OCDE & Eurostat, 2005). Asimismo, es ya comúnmente reconocido que la innovación organizacional puede convertirse en una fuente de ventaja competitividad en sí misma, promoviendo el desarrollo del conocimiento o facilitando la aplicación de otros tipos de innovación (Armbruster et al., 2007; Damanpour et al., 1989; Som et al., 2012).

Pese a su trayectoria y actual relevancia, aún hoy, al tratar la innovación organizacional ,predomina la confusión respecto a su significado, principalmente, por los motivos que expone Lam (2005, p. 138):

“Diversos investigadores han utilizado el término [innovación organizacional] para describir diferentes aspectos de la relación entre organización e innovación. De hecho, el concepto ha sido empleado de forma imprecisa y poco contrastada en muchas obras y algunos autores se han mostrado evasivos a la hora de enunciar definiciones. Puede que esta indeterminación conceptual refleje el hecho de que “innovación organizacional” abarca una amplia variedad de fenómenos”.

Ante esta ambigüedad conceptual, confusión y complejidad (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour, 2014; Lam, 2005) predominante en la literatura académica sobre innovación, la definición de “innovación organizacional” propuesta por el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005) sirve de referencia para el estudio de este fenómeno, en la medida que forma parte de la principal fuente internacional de principios directores para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.

“Una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa”. (OCDE & Eurostat, 2005, p. 62)

Esta definición será empleada en este trabajo de investigación para la conceptualización de la innovación organizacional y, por tanto, se analizará en detalle

2. MARCO CONCEPTUAL

en el apartado 2.4. Sin embargo, es relevante entender previamente la magnitud de la complejidad de este concepto, por lo que primero se presentarán las diferentes acepciones que se han asignado al término “innovación organizacional” (apartado 2.2.1) para después revisar los diferentes términos que se han empleado para hacer referencia al mismo fenómeno que pretende comprender esta investigación (apartado 2.2.2).

2.2.1. Un mismo nombre, diferentes significados

En su sentido más amplio, el término “innovación organizacional” se refiere a la creación o adopción de una idea o comportamiento nuevo para la organización (Daft, 1978; Damanpour & Evan, 1984; Damanpour, 1996; Lam, 2005). Sin embargo, el término cuenta en su propio nombre con dos conceptos, innovación y organización, cuya relación es compleja, dinámica y con una literatura al respecto “voluminosa y diversa” (Lam, 2005, p. 138). Esta característica ha supuesto que no exista un marco conceptual único sobre la innovación organizacional y que aún hoy el término se considere ambiguo y se le asignen diversas interpretaciones (Lam, 2005).

Una primera interpretación del término “innovación organizacional” la representan los autores que lo emplean para referirse a la innovación en sí misma. Es decir, denominan “innovación organizacional” a toda innovación desarrollada en las organizaciones y la estudian como estrategia de negocio o como el comportamiento innovador en las organizaciones (Slappendel, 1996; Sorensen & Stuart, 2000). Unida a ésta se encuentra la acepción que denomina innovación organizacional al conjunto de innovaciones que se adoptan en una organización. Además de Kimberly y Evanisko (1981), uno de los principales exponentes de esta interpretación de la innovación organizacional es Damanpour, que a lo largo de diversas investigaciones (Damanpour & Evan, 1984; Damanpour et al., 1989; Damanpour & Wischnevsky, 2006; Damanpour, 1987, 1991, 1996) empleó el término “innovación organizacional” para aglutinar la innovación administrativa e innovación técnica. Más concretamente, en su

meta-análisis sobre el efecto de los determinantes y moderadores de la innovación organizacional (Damanpour, 1991), el término “innovación organizacional” se emplea para hacer referencia a la adopción de un instrumento, política, programa, proceso, producto o servicio adquirido o internamente generado que es nuevo para la organización que lo adopta. Asimismo, se especifica que la innovación puede ser un nuevo producto o servicio, una nueva tecnología de procesos de producción, un nuevo sistema administrativo o estructura, o un nuevo plan o programa que implique a los miembros de la organización.

Las aportaciones de Damanpour han tenido tal repercusión en el estudio de la innovación y otras disciplinas empresariales que su terminología y su interpretación de la innovación organizacional como el cúmulo de la innovación técnica y administrativa han sido heredadas por numerosos investigadores. A modo de ejemplo, desde diversas disciplinas, Han, Kim y Srivastava (1998) tuvieron esta visión de Damanpour como referencia al estudiar la innovación organizacional como el nexo de unión entre la orientación al mercado y el desempeño organizacional; Carrero, Peiro y Salanova (2000) la emplearon para conocer los procesos sociales que se desarrollan en la implementación de innovaciones radicales; Frambach y Schillewaert (2002) lo emplearon en su diseño de un marco teórico sobre los determinantes en la adopción de la innovación organizacional; y Santos-Vijande et al., (2012) lo aplicaron al investigar la relación del aprendizaje organizativo en la innovación de empresas de servicios empresariales intensivas en conocimiento.

Finalmente, Lam (2005) identificó una última interpretación de la innovación organizacional que emplea el término de forma más restrictiva, haciendo referencia exclusivamente a la innovación en los métodos de organización. En este caso, se considera innovación organizacional tanto a la adopción a gran escala de una innovación en la forma de organizarse por parte de todos los miembros de una

2. MARCO CONCEPTUAL

organización, como a la mera combinación de procesos o estructuras que no estuvieran asociadas previamente.

En el plano académico, el estudio de la innovación organizacional desde esta tercera perspectiva asociada al cambio es muy reciente y confusa, por lo que precisamente una de las principales aportaciones la hizo Lam (2006) al distinguirla de las dos previas, ponerla en valor y enfatizar la necesidad de conceptualizar la innovación organizacional adecuadamente en cada investigación.

Previo a Lam, Van de Ven es también otra importante referencia en el estudio de la innovación organizacional por el trabajo realizado aunando estudios de organización, cambio e innovación. De hecho, sus primeras publicaciones relativas a este tema trataban sobre métodos de estudio para procesos estratégicos y de cambio organizacional (Van de Ven & Huber, 1990; Van de Ven, 1992), que serán tenidos en cuenta en la metodología de esta investigación. Más tarde, Van de Ven se adentró en el estudio de la innovación a través del lanzamiento del Programa de Investigación sobre Innovación de Minnesota y con publicaciones sobre la gestión de la innovación en colaboración con otros investigadores (Van de Ven, Angle, & Poole, 2000). Ya en 2004, unió ambos campos editando junto con Poole un libro sobre cambio organizacional e innovación (Poole & Van de Ven, 2004) donde enfatizaba la relevancia de su estudio desde la perspectiva de proceso, y donde clasificó cuatro modelos de proceso de cambio organizacional que serán analizados en detalle más adelante en este trabajo de investigación.

Si Lam y Van de Ven realizaron sus principales aportaciones a la innovación organizacional desde la perspectiva del cambio entre 2004 y 2006, al mismo tiempo, en el plano institucional la Oficina Europea de Estadística (Eurostat) comenzó a complementar la Encuesta de Innovación en la Comunidad (ECI) con cuestiones sobre innovación organizacional. Su principal referencia para ello fue el "Libro Verde de la

Innovación" (Comisión Europea, 1995) y la Encuesta Nacional sobre Innovación que el Gobierno de Australia empleó en 2000 y 2003 (Australian Bureau of Statistics, 2005).

En el caso del "Libro Verde de la innovación" (1995), la Comisión Europea fue pionera al incorporar la innovación organizacional, argumentando que la relación con los usuarios, la consideración de sus peticiones y la anticipación a las necesidades de mercado son tanto o más importantes como la propia tecnología. Así, describió la innovación organizacional como el mecanismo de interacciones internas en la empresa y a las redes por las que las empresas se asocian con su entorno.

Mientras, desde 2000 en Australia ya se contemplaba la innovación organizacional en su Encuesta Nacional sobre Innovación. El Gobierno de Australia definía la innovación organizacional como la comprensión de cambios en los resultados que lleven a aumentar la productividad y ventas de la empresa, considerando que los cambios pueden ser la introducción de cambios en la estructura organizacional, la implementación de técnicas avanzadas de gerencia y la implementación de nuevas estrategias empresariales (Australian Bureau of Statistics, 2005). A modo de ejemplo sobre la realidad en la que se adoptan innovaciones organizacionales, esta encuesta contempla que empresas manufactureras requieran prácticas organizacionales de reducción de inventarios para mejorar el flujo de caja, o que para mejorar la capacidad de predicción de la demanda las empresas se organicen de forma que puedan conectar el mercado con el área de producción

Eurostat tuvo como referencia los estudios previos mencionados y adaptó su propia definición de innovación organizacional para la ECI de 2004, refiriéndose con ella a los cambios en la estructura o los métodos de gestión de una empresa con el fin de mejorar el uso del conocimiento, la calidad de sus productos y servicios y la eficiencia de los flujos de trabajo.

2. MARCO CONCEPTUAL

No obstante, la referencia principal para el consenso sobre la definición y conceptualización de la innovación organizacional llegó en 2005 con la publicación de la tercera edición del Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005) ya que, fue en esta edición cuando por primera vez diferenció la innovación de producto, proceso, marketing y organización. Aún declarando que la definición de la innovación organizacional estaba en fase de elaboración y no podía considerarse consolidada como la de producto y proceso, su definición (léase el detalle en la introducción del apartado 2.2) se convirtió en la base sobre la que avanzar en el estudio de la innovación organizacional. De hecho, publicaciones posteriores (Arraut-Camargo, 2009; Lynch, 2007; Som et al., 2012) constatan que el término sigue aún sin consolidarse y que su ambigüedad provoca grandes dificultades en su estudio en el seno de las organizaciones.

En este trabajo de investigación se conceptualiza la innovación organizacional desde su tercera interpretación asociada al cambio en la forma de organizarse y, en línea con el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005), se considera independiente al resto de innovaciones que se dan en la organización, aún reconociendo la relación entre las mismas. La descripción detallada de esta conceptualización se realiza en el apartado 2.4.

2.2.2. Diferentes nombres, un mismo significado

La confusión existente en la literatura académica en torno al término “innovación organizacional” ha quedado en evidencia a lo largo del apartado 2.2.1. En este contexto, distinguir las diferentes interpretaciones que se han realizado sobre este concepto ha sido de utilidad para seleccionar la que mejor se adecua a esta investigación, es decir, la que asocia la innovación organizacional exclusivamente a la innovación en los métodos de organización. Sin embargo, la confusión aún sigue vigente al comprobar que en la literatura académica se emplean diferentes términos para referirse a esta misma idea.

Así, aunque este trabajo de investigación emplea el término “innovación organizacional” para referirse a las innovaciones en la forma de organizarse, a lo largo de la investigación se recurre a estudios de referencia sobre este fenómeno que lo denominan “innovación administrativa” (ej.: Damanpour, 1991) o “innovación en gestión” (ej.: Birkinshaw et al., 2008). Por tanto, es conveniente aclarar sus acepciones para clarificar aún más la conceptualización de la innovación organizacional en esta investigación.

El término “innovación administrativa” se relacionó inicialmente con la implementación de novedades en aspectos como las políticas de reclutamiento, la distribución de recursos, la definición de objetivos para empleados o la estructuración de tareas en una organización (Evan & Black, 1967; Evan, 1966). Posteriormente, el término se desarrolló asociándolo de forma más amplia a la implementación de nuevas técnicas relativas al sistema social de una organización (Damanpour et al., 1989). Esta acepción sirvió para diferenciar dos tipos de innovaciones en las organizaciones: la innovación técnica y la innovación administrativa (Damanpour, 1991, p. 560):

“las innovaciones técnicas conciernen a productos, servicios y tecnología de procesos de producción; están relacionadas con actividades de trabajo básicas y pueden afectar tanto a productos como a procesos”.

“las innovaciones administrativas conciernen a estructuras organizativas o a procesos administrativos; están indirectamente relacionadas con las actividades de trabajo básicas de una organización”.

Por tanto, aunque Damanpour (1991) denominara innovación organizacional a la suma de ambos tipos de innovación, es lo que él considera “innovación administrativa” lo que mejor se asemeja al concepto de innovación organizacional que se estudia en este trabajo de investigación.

2. MARCO CONCEPTUAL

Por otra parte, estudios más recientes relativos a la innovación organizacional definen este fenómeno como la implementación de nuevas prácticas de gestión, procesos y estructuras que representan un cambio significativo respecto a los estándares vigentes y lo denominan “innovación en gestión” o *management innovation* (Birkinshaw et al., 2008; Birkinshaw & Mol, 2006). Se trata de la corriente de estudio más enfocada en la comprensión de los procesos por los que se desarrolla la innovación en la forma de organizarse, por lo que constituyen referencias importantes para esta investigación.

No obstante, el término “innovación en gestión” puede dar pie a confusión dado que también ha sido interpretado como la suma de las innovaciones no tecnológicas (Sempere-Ripoll, Hervás-Oliver, & Peris-Ortiz, 2014), más concretamente, como la suma de lo que el Manual de Oslo diferencia como innovación organizacional y la innovación en marketing (OCDE & Eurostat, 2005).

Prueba de la confusión vigente sobre estos términos es que publicaciones recientes especializadas en la materia, se presentan bajo un mismo título con investigaciones que emplean tanto el término “innovación organizacional” como “innovación en gestión” indistintamente e incluso bajo conceptualizaciones diferentes (Hervás-Oliver & Peris-Ortiz, 2014).

En esta investigación se aplicará un único criterio y se emplearán como referencia las investigaciones teóricas y empíricas que traten sobre la innovación en la forma de organizarse, independientemente de si en origen emplean el término “innovación administrativa”, “innovación en gestión” o “innovación organizacional”.

2.3. El proceso de cambio, de innovación y de innovación organizacional

Si en el apartado anterior ha quedado en evidencia la confusión vigente en torno al término “innovación organizacional” y al concepto que representa, a continuación se mostrará la influencia de tal confusión en la diversidad de formas de abordar el estudio de este fenómeno como proceso (véase Tabla 5).

Dado que la conceptualización de la innovación organizacional en este trabajo de investigación está basada principalmente en la definición del Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005), es pertinente comenzar este apartado revisando cómo esta guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación entiende el estudio de la innovación como proceso.

El estudio del proceso de innovación por parte del Manual de Oslo viene condicionado por una visión tecnológica que, desde la primera edición en 1992, ha formado parte intrínseca de su concepción de la innovación, tal y como se reconoce en la tercera edición (OCDE & Eurostat, 2005). Esta herencia ha supuesto que sus recomendaciones para el estudio de la innovación organizacional se basen principalmente en lo aprendido de la medición de la innovación tecnológica, buscando su cuantificación y comparación. De hecho, asumiendo que “es necesario entender mejor diferentes aspectos críticos del proceso de innovación” (OCDE & Eurostat, 2005, p. 16), su objetivo se centra en presentar “un conjunto sólido de directrices que puedan ser aplicadas para establecer indicadores significativos de la innovación” (OCDE & Eurostat, 2005, p. 17) tanto para “que permitan evaluar comparativamente los resultados [sobre datos de innovación] a nivel nacional” como para “entender mejor la innovación y su relación con el desarrollo económico” (OCDE & Eurostat, 2005, p. 21).

Sin embargo, al desarrollar estos objetivos en el ámbito de los procesos de innovación organizacional se concluye que la intangibilidad de este tipo de innovación hacen su medición más compleja que la de la innovación tecnológica (Damanpour, 2014) y dificulta la identificación de antecedentes y consecuencias (Armbruster et al., 2007), tal y como pretende el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005). Asimismo, pese a la existencia de encuestas especializadas en innovación organizativa (Wengel et al., 2000) y la inclusión de esta tipología en diversas encuestas sobre innovación (por ejemplo, Australian Bureau of Statistics o CIS en Europa) es comúnmente reconocido

2. MARCO CONCEPTUAL

que aún no existen escalas de medición de referencia para la innovación organizacional y, con todo, que la base empírica para la medición de la innovación organizacional es débil y dispersa (Armbruster et al., 2007).

Esta realidad está directamente relacionada con la ambigüedad conceptual descrita por Lam (2005) y confirmada recientemente por diversos autores (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour, 2014), ya que no es posible detallar empíricamente indicadores de medición, antecedentes y consecuencias de la innovación organizacional si la mayor parte de los conceptos organizativos asociados a este fenómeno versan sobre diferentes ámbitos del desarrollo del negocio de forma conjunta y confusa (Som et al., 2012). Esta imposibilidad deriva en que la medición de los efectos de la innovación organizacional sea considerada todo un reto a nivel metodológico, dado que requiere contemplar largos ciclos de vida, diferencias en el alcance de la implementación, una relación multidisciplinar propia de la innovación organizacional y sus resultados, así como problemas de agregación, de representatividad de las fuentes de datos, de medición de variables estructurales y de inconsistencias en la operacionalización de variables clave (Armbruster et al., 2008; Carrero et al., 2000). Cada uno de estos aspectos enfatizan la orientación estática del modelo de análisis de varianza y la necesidad de incluir análisis históricos y contextuales (Carrero et al., 2000; Van de Ven & Rogers, 1988).

En este punto resulta oportuno recurrir a la literatura desarrollada en torno al cambio organizacional. De hecho, tal y como se ha apuntado previamente (apartado 2.2.1), el trabajo de Van de Ven sobre los procesos estratégicos y de cambio organizacional supone una referencia clave para hacer frente a los retos metodológicos que presenta la innovación organizacional y, así, para entender otra forma de abordar el estudio de este fenómeno como proceso.

La propuesta de Van de Ven (1992) para el estudio de procesos estratégicos comienza precisamente por la asunción de que los investigadores tienden a adoptar

visiones muy diversas respecto a lo que es un proceso estratégico. Cada una de estas visiones “influye en las preguntas que efectúan, los métodos de investigación que emplean y las contribuciones que realizan” (Van de Ven, 1992, p. 169), por lo que explicitar estas diferentes visiones se considera útil para alcanzar una mejor comprensión de la base conceptual sobre la materia, tal y como se pretende realizar en este apartado con la innovación organizacional.

Por tanto, siguiendo la lógica de Van de Ven (1992) conviene tener presente que lo que Eurostat y OCDE (2005) entienden como proceso de innovación organizacional y que pretenden estudiar mediante indicadores de medición, antecedentes y consecuencias no es la única forma de comprender y estudiar el proceso de innovación organizacional. Aún más, ante las dificultades metodológicas que presenta esta perspectiva (Armbruster et al., 2007, 2008; Som et al., 2012), cobra sentido aplicar la propuesta de Van de Ven (1992) de adoptar una perspectiva de proceso entendido como una secuencia de eventos que explican cómo el cambio se desarrolla a lo largo del tiempo.

De hecho, cuando los procesos pretenden explicarse mediante relaciones causales entre variables dependientes e independientes, es habitual que incluyan asunciones restrictivas e irreales respecto al orden y la secuencia por la cual los eventos se desarrollan en las organizaciones (Van de Ven & Huber, 1990; Van de Ven, 1992). Para evitar estas asunciones y entender realmente cómo se desarrolla un proceso de cambio se requiere “una historia que narre la secuencia de eventos que se van desarrollando a medida que la estrategia cambia a lo largo del tiempo” (Van de Ven, 1992, p. 170).

En consecuencia, para estudiar el proceso de innovación organizacional como una secuencia de eventos que explican cómo el cambio se desarrolla a lo largo del tiempo, el investigador debe desarrollar investigaciones longitudinales y recabar narrativas sobre el proceso (Van de Ven, 1992). Desde este enfoque, la literatura sobre

2. MARCO CONCEPTUAL

innovación requiere de diseños de investigación cualitativos, con estudios de caso longitudinales centrados en la secuencia de eventos del desarrollo y la implementación de la innovación (Slappendel, 1996; Van de Ven & Rogers, 1988; Wolfe, 1994), en contraposición a modelos cuantitativos como las encuestas que propone el Manual de Oslo desde su modelo de análisis de varianza para el proceso de innovación organizacional (Carrero et al., 2000). Por tanto, este cambio en el enfoque de investigación de modelos de varianza a procesos entendidos como secuencia de eventos implica un cambio hacia metodologías de investigación interpretativas, e incluso hacia la generación de teorías basadas en el trabajo de campo, tal y como propone la perspectiva metodológica de la teoría fundamentada que se presentará posteriormente en este trabajo.

Ahondando en el estudio de los procesos de cambio, una vez clarificada su perspectiva de proceso, Van de Ven (1992) clasificó cuatro teorías diferentes sobre el proceso de cambio organizacional con el fin de consolidar la base conceptual del proceso y de diseñar y dirigir la investigación empírica sobre la materia. Estas cuatro teorías las obtuvo de una exhaustiva revisión de la literatura sobre teorías de proceso de desarrollo y cambio y, más adelante, al ampliar el estudio hacia el ámbito de la innovación (Poole & Van de Ven, 2004), las clasificó en base a dos dimensiones: la dimensión “unidad de cambio”, diferenciando si es una única unidad la que cambia o si son múltiples unidades interactuando y cambiando dentro de una organización; y la dimensión “modo de cambio”, diferenciando si el cambio responde a una secuencia planificada o una secuencia construida a medida que se avanza en el proceso. La Tabla 3 muestra la descripción de las cuatro teorías de cambio y su clasificación en base a las dos dimensiones mencionadas.

En el caso de este trabajo de investigación, el principal valor de esta distinción de teorías de proceso no se encuentra en las cuatro teorías en sí sino en las dimensiones empleadas para su clasificación. De hecho, las cuatro teorías propuestas por Poole y

Van de Ven (2004) no son directamente aplicables a esta investigación dado que en su descripción del proceso de cambio no incluyen elementos importantes considerados en la conceptualización de la innovación organizacional en este estudio, principalmente: el grado de novedad que supone el cambio, la motivación estratégica del mismo, y la distinción de sus tres posibles aplicaciones en las prácticas de negocio, en la organización del lugar de trabajo y en las relaciones externas.

Tabla 3: Teorías de proceso de cambio organizacional

Unidad de cambio	Modo de cambio	
	Planificado	Construido
Unidad única	<p>Ciclo de vida</p> <p>Esta teoría asume que el cambio se desarrolla siguiendo una necesaria secuencia de pasos prescritos por un plan institucional, natural o lógico. Considera que hay una secuencia de eventos independientes pero acumulativos y unidos en una trayectoria prefigurada, de forma que cada evento contribuye a la pieza final del producto o resultado.</p>	<p>Intencional</p> <p>Esta teoría asume que las personas son útiles y se adaptan individualmente y colectivamente para la construcción constante del cambio y su motorización para alcanzar una meta final común. El cambio se desarrolla con la formulación de metas, su implementación, evaluación y modificación en base al proceso de aprendizaje que se esté llevando a cabo durante el cambio.</p>
Unidades múltiples	<p>Evolucionario</p> <p>Esta teoría considera que en toda organización, a través de las personas que la integran, existe un ciclo continuo de variación de creación, selección y retención del cambio. Las variaciones en la creación son vistas como cambios emergentes que enlazan diferentes ciclos de cambio. La selección implica la continuación de uno u otro cambio a través de la competencia entre formas internas y el entorno. Y, finalmente, la retención se refiere a las fuerzas para que el cambio se mantenga y consolide en la organización.</p>	<p>Dialéctico</p> <p>La teoría dialéctica explica el proceso de cambio como la evolución derivada de la confrontación y el conflicto natural y constante entre las fuerzas internas de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en Van de Ven (1992) y Poole y Van de Ven (2004).

En cambio, la idea de identificar y distinguir las “unidades de innovación” (por ejemplo, en toda la organización o en unidades funcionales específicas; o relacionado solo con

2. MARCO CONCEPTUAL

innovación en prácticas de negocio o incluyendo relaciones externas) y la idea de entender los “modos de innovación” sí resultan de utilidad para investigar sobre el proceso de innovación organizacional.

En lo que respecta a este último punto sobre “modos de innovación”, la literatura académica sobre innovación cubre extensamente la temática sobre formas del proceso de innovación. Por tanto, revisar las diversas formas de desarrollar procesos de innovación que se han estudiado desde la literatura de innovación sirve de referencia para completar las carencias de las teorías propuestas por Poole y Van de Ven (2004) en su aplicación a la innovación organizacional.

Así, es particularmente relevante revisar las aportaciones de Damanpour y Wischnevsky (2006) sobre procesos de innovación, dado que guardan ciertas similitudes con la propuesta de diferenciar modos de cambio “planificados” o “construidos” (Poole & Van de Ven, 2004) y, en cambio, sí tienen en cuenta el grado de novedad que supone el cambio y la motivación estratégica del mismo.

La investigación de Damanpour y Wischnevsky (2006) parte de la percepción de que la literatura existente sobre innovación en las organizaciones no distingue habitualmente entre procesos de adopción y de generación, denominando a ambos “procesos de innovación” indistintamente. Los autores consideran que esta imprecisión es el motivo por el que el resultado más consistente de la investigación sobre innovación en las organizaciones es que sus resultados son inconsistentes (Wolfe, 1994), y por eso están fragmentados e inconclusos (Carrero et al., 2000). En consecuencia, Damanpour y Wischnevsky (2006) propusieron que todo estudio sobre procesos de innovación distinguiera de partida si la organización en la que se desarrolla tiende a hacerlo mediante adopción o generación.

En este caso, la adopción de innovaciones se refiere la adquisición de una innovación desarrollada en otra entidad, e implica la asimilación de productos, tecnologías o

servicios que son nuevos para la organización que los adopta (Angle & Van de Ven, 2000). Mientras, la generación de innovaciones se refiere a la creación de nuevas oportunidades o a la utilización de oportunidades existentes de forma novedosa, con el fin de contribuir a la eficiencia y la competitividad de la organización (Drucker, 1985).

Además, Damanpour y Wischnevsky (2006) concluyeron en su estudio que los procesos ligados a la adopción o la generación de innovaciones difieren considerablemente. Según los autores, el proceso de generación cubre todos los esfuerzos y actividades destinados a la creación de nuevas ideas, a su puesta en marcha e incluso a su transferencia a otras organizaciones. La generación es por tanto un proceso creativo en el que ideas nuevas y ya existentes se combinan de una manera original para producir una invención o una configuración que previamente era desconocida. En cambio, el proceso de adopción lo definen mediante dos subprocesos. El primero, la “iniciación”, abarca desde el reconocimiento de una necesidad y la identificación de una posible solución, hasta la adaptación de la solución a las necesidades propias de la organización y la decisión y planificación de su adopción. El segundo, la “implementación”, engloba el inicio del uso de la innovación y el seguimiento de su utilización hasta que se convierte en una rutina propia de la organización.

Partiendo de esta descripción, la distinción de procesos de innovación de Damanpour y Wischnevsky (2006) se asemejaría a la división de “modos de cambio” de Poole y Van de Ven (2004) en cuanto que el proceso de generación se asemejaría al “modo de cambio construido” y el proceso de adopción al “modo de cambio planificado”.

Con todo, Damanpour y Wischnevsky (2006) consideraron que, para avanzar en la comprensión de los procesos de innovación, es necesario primero identificar y distinguir qué modo de innovación sigue cada organización dado que las que generan innovaciones y las que las adoptan desarrollan procesos diferentes.

2. MARCO CONCEPTUAL

No obstante, estas aportaciones se basan en un trabajo de investigación centrado principalmente en la innovación tecnológica. Además, los autores consideran que las innovaciones de tipo organizacional “no pueden ser adoptadas sin modificaciones considerables que las hagan compatibles con la estructura, cultura y sistemas de la organización que las adopta” (Damanpour & Wischnevsky, 2006, p. 286), por lo que reconocen que la relevancia de la distinción entre procesos de adopción y generación para la comprensión de la innovación organizacional es limitada, aunque no extendieron sus conclusiones a nuevas investigaciones al respecto.

Por eso es esclarecedor recurrir al trabajo que Birkinshaw, Hamel y Mol (2008) realizaron en torno a la innovación en gestión (traducido de *management innovation* y equiparado al término “innovación organizacional” en este trabajo de investigación). Su objetivo se centra en comprender los procesos por los que se desarrolla la innovación organizacional y esclarecer en qué consiste este tipo de innovación. Así, pese a no aludir explícitamente a Damanpour y Wischnevsky (2006), en el marco que proponen para entender el proceso de innovación en gestión, abordan las condiciones por las que una organización puede optar por adoptar una solución estándar para solucionar un nuevo problema de gestión o puede preferir generar sus propias soluciones.

Birkinshaw et al. (2008) entienden que los gestores de una organización elegirán adoptar la solución que parece más progresiva y legítima cuando están obligados a atender normas racionales asociadas al ámbito institucional de la organización o cuando están limitados por los costes de evaluación de múltiples ofertas en competencia. En estos casos es cuando entra en juego la denominada comunidad de definición de “modas de gestión” o *management fashion* (Abrahamson, 1996), favoreciendo procesos de adopción de innovación en gestión.

Sin embargo, “los gestores optarán por experimentar con desarrollar sus propias soluciones (...) cuando la presión por intentar algo nuevo vence a la presión de ajustarse a las normas de gestión arbitradas externamente” (Birkinshaw et al., 2008, p.

833), aunque tal elección parezca “irracional y retrógrada” (Abrahamson, 1996, p. 263). Para que estas circunstancias sucedan, Birkinshaw et al. (2008) sugieren que deben presentarse dos condiciones.

Primera, que los agentes internos de cambio sean capaces de enmarcar el problema o la oportunidad de forma que los grupos de interés internos lo perciban como genuino o como algo que no puede ser resuelto adquiriendo una solución existente en la comunidad de definición de “modas de gestión”.

Segunda, que el contexto organizativo dé apoyo a nuevas opiniones y, por tanto, aumente el grado de libertad de los agentes internos de cambio para buscar nuevas ideas, bien sea mediante procesos formales o contextos informales.

Partiendo del reconocimiento de que en toda organización pueden presentarse circunstancias diversas por las que los gestores deciden adoptar o generar nuevas soluciones para sus problemas de gestión, Birkinshaw et al. (2008) defienden que solo se desarrolla innovación organizacional cuando se opta por abordar un proceso de generación de soluciones propias para los problemas o retos específicos de cada organización. De hecho, al presentar su conceptualización de la innovación organizacional especifican que ésta debe ser nueva para el estado del arte, tal y como lo hacen Abrahamson (1996) y Kimberly y Evanisko (1981), y no solo nueva para la organización, como lo considera el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005).

En consecuencia, Birkinshaw et al. (2008) descartan la adopción como forma de desarrollar un proceso de innovación organizacional porque la innovación resultante no sería nueva para el estado del arte. No obstante, reconocen que su visión del proceso de innovación organizacional es “actualmente muy limitada” (Birkinshaw et al., 2008, p. 825) y, como futura línea de investigación, recomiendan estudiar cómo interactúan los procesos de generación y adopción de innovaciones de tipo organizacional; o, en sus propias palabras, “cómo los procesos de innovación en

2. MARCO CONCEPTUAL

gestión y las modas de gestión interactúan” (Birkinshaw et al., 2008, p. 841). Aún más, los autores consideran relevante examinar cómo una innovación organizacional desarrollada mediante un proceso de generación puede ser difundida hasta llegar a formar parte de la comunidad de definición de modas de gestión, para así ser adoptada por otras organizaciones.

Este trabajo de investigación asume las recomendaciones de Birkinshaw et al. (2008) y pretende estudiar cómo se desarrolla el proceso de innovación organizacional en la práctica, sin excluir de partida si responde a una motivación enfocada a la adopción o a la generación de innovación.

Finalmente, para contextualizar las preguntas y el método de investigación que se propondrán en los próximos capítulos de este trabajo, es relevante revisar la clasificación que Birkinshaw et al. (2008) proponen sobre las perspectivas de estudio de la innovación organizacional, descritas a continuación y detalladas en la Tabla 4:

- Perspectiva institucional: centrada en identificar las condiciones socio-económicas en las que nuevas ideas y prácticas de gestión van tomando forma.
- Perspectiva “de moda” (traducido de *fashion perspective*): centrada en la interacción dinámica entre usuarios y proveedores de ideas de gestión.
- Perspectiva cultural: centrada en entender cómo una organización reacciona a la introducción de una nueva práctica de gestión.
- Perspectiva racional: centrada en entender cómo las innovaciones organizacionales y las personas que las dirigen generan mejoras en la eficiencia organizativa.

Haciendo alusión a su propia clasificación, Birkinshaw et al. (2008) declaran que su aproximación a la materia emplea conocimientos pertenecientes a las cuatro perspectivas pero que se relaciona más estrechamente con la perspectiva racional,

dado que prestan especial atención al rol de los agentes internos y externos de cambio en el proceso de innovación organizacional.

Tabla 4: Características clave de las cuatro perspectivas de estudio de la innovación organizacional

Rasgos	Perspectiva INSTITUCIONAL	Perspectiva “DE MODA”	Perspectiva CULTURAL	Perspectiva RACIONAL
Pregunta principal	¿Qué condiciones institucionales favorecen la emergencia y difusión de las innovaciones organizacionales?	¿Cómo afectan las características de la oferta y demanda de nuevas ideas de gestión en su divulgación?	¿Cómo determinan las innovaciones organizacionales las condiciones culturales de una organización, y viceversa?	¿Cuál es el rol de los gestores en la invención e implementación de nuevas prácticas de gestión?
Factores clave en el proceso de innovación	Condiciones institucionales y las actitudes de los grupos de influencia principales	Proveedores de nuevas ideas y la legitimidad de sus propuestas	Cultura de la organización en la que se introduce la innovación	Acciones de los individuos clave que dirigen el proceso dentro y fuera de la organización
Rol de las personas en la dirección del proceso	Apenas considerado	Apenas considerado	Las personas son importantes pero están limitadas por relaciones de poder y tradiciones	Las personas inician y dirigen los procesos en un contexto organizativo
Nivel de análisis	Organización + industria / país	Organización + mercado de nuevas ideas	Organización + individuos	Individuos + organización
Proceso de cambio y resultado de la innovación	Cambios progresivos en la ideología y/o práctica de gestión, a veces hacia formas de trabajo más eficientes	Procesos cíclicos de énfasis y desilusión; sin evidencias de que la innovación conlleve beneficios a largo plazo	Proceso de cambio socialmente construido; habitualmente pocos cambios en la forma de trabajar y perpetuación de las relaciones de poder existentes.	Cambios progresivos en la práctica de gestión hacia formas de trabajo más eficientes; el éxito no está garantizado

Fuente: Elaboración propia adaptada de Birkinshaw et al. (2008, p. 827).

En esta investigación también se tienen en cuenta todas las perspectivas mencionadas por Birkinshaw et al. (2008) pero, considerando que el objetivo principal

2. MARCO CONCEPTUAL

es conocer en profundidad *cómo* se desarrolla el proceso de innovación, se considera que es la perspectiva cultural la más afín a este trabajo. De hecho, el foco de este estudio está en el *cómo* del proceso de innovación organizacional y, además, el nivel de análisis se centra en la organización, considerando a los individuos y su interpretación del proceso como medio de investigación, no como unidad de análisis.

Para finalizar, en la Tabla 5 se resumen las referencias principales revisadas a lo largo de este apartado detallando su objetivo, sus aportaciones y limitaciones para este trabajo de investigación y el enfoque de estudio sobre procesos de innovación, cambio o innovación organizacional que presentan.

Tabla 5: Resumen de las principales referencias para entender diversas formas de abordar el estudio del proceso de innovación organizacional

Referencia	Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005)	Van de Ven (1992) y Poole & Van de Ven (2004)	Damanpour y Wischnevsky (2006)	Birkinshaw, Hamel y Mol (2008)
Objetivo	“Presentar un conjunto sólido de directrices que puedan ser aplicadas para establecer indicadores significativos de la innovación” (OCDE & Eurostat, 2005, p. 17) que sirvan para “evaluar comparativamente los resultados a nivel nacional” y “entender mejor la innovación y su relación con el desarrollo económico”. (OCDE & Eurostat, 2005, p. 21).	Realizar recomendaciones para el estudio de procesos estratégicos con el fin de clarificar su base conceptual, facilitar la comunicación entre investigadores con diversas perspectivas sobre estrategia e identificar futuras líneas de investigación sobre estrategia.	Enfatizar la relevancia de distinguir entre organizaciones que adoptan innovaciones y las que generan innovaciones para clarificar múltiples resultados inconsistentes de investigaciones sobre procesos de innovación.	Entender qué es la innovación en gestión (<i>management innovation</i>) y cuáles son los procesos por los que sucede.
Aportaciones para esta investigación	Referencia principal para la conceptualización de la innovación organizacional.	Referencia para: - clarificar la visión de proceso como una secuencia de eventos que explican cómo el cambio se desarrolla a lo largo del tiempo. - estudiar los procesos identificando y distinguiendo las “unidades de cambio” y los “modos de cambio”.	Referencia para desarrollar las dimensiones de “modo de cambio” Poole y Van de Ven (2004) aplicadas a la distinción de dos formas de desarrollar procesos de innovación: - Generados o contruidos. Procesos creativos en los que ideas nuevas y ya existentes se combinan de una nueva manera para originar una invención o una configuración que previamente era desconocida. - Adoptados o planificados. Procesos en los que se distinguen dos subprocesos proyectados: iniciación e implementación.	Referencia clave para: - clarificar las circunstancias por las que se inician procesos de generación o adopción de innovación organizacional - asumir la recomendación de estudiar la interacción entre procesos de generación y adopción de innovación organizacional adoptando una perspectiva de partida abierta sobre el proceso. - entender diversas perspectivas de estudio sobre la innovación organizacional.
Limitaciones para esta investigación	Sus directrices no están enfocadas a conocer en profundidad cómo se desarrolla el proceso de innovación organizacional en la práctica sino a medir su difusión e identificar antecedentes y consecuencias. Debe hacer frente a complejos retos metodológicos.	Las teorías sobre cambio organizacional que propone no son directamente aplicables dado que no incluyen elementos importantes considerados en la conceptualización de la innovación organizacional en este estudio: el grado de novedad que supone el cambio, la motivación estratégica del mismo, y la distinción de sus tres posibles aplicaciones en las prácticas de negocio, en la organización del lugar de trabajo y en las relaciones externas.	El estudio empírico estaba basado exclusivamente en la innovación tecnológica e explícitamente considera que sus aportaciones puede no ser relevantes para la innovación organizacional porque toda innovación, incluso las adoptadas, requieren un grado de adaptación a las singularidades de cada organización.	El marco que proponen para entender el proceso de innovación organizacional se enfoca exclusivamente a procesos de generación y su aplicación directa a esta investigación podría condicionar el carácter inductivo de este estudio, así como el cumplimiento de los principios de la teoría fundamentada que se propone como referencia metodológica para la investigación
Enfoque de estudio sobre procesos	Procesos de innovación: Entender el proceso de innovación mediante la identificación y definición de indicadores clave que permitan medir y comparar antecedentes, consecuencias y difusión de la innovación.	Procesos estratégicos o de cambio: Comprender cómo se desarrollan los procesos estratégicos de las organizaciones.	Procesos de innovación: Comprender los procesos de innovación, identificando primero qué modo de innovación sigue cada organización: generación o adopción.	Procesos de innovación organizacional: Comprender cómo se desarrollan los procesos de generación de innovación organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Propuesta conceptual: el proceso de innovación organizacional

Considerando que uno de los objetivos de esta investigación es comprender en profundidad el proceso de innovación organizacional, es necesario como primer paso clarificar la confusión predominante respecto al término “innovación organizacional” delimitando su significado y especificando cómo se conceptualiza como proceso en este trabajo de investigación.

Esta propuesta conceptual no pretende ser ninguna hipótesis sino que será empleada a modo de marco teórico de partida para la investigación. Así, servirá de referencia para el muestreo teórico y para el trabajo de campo ya que, desde la aproximación metodológica de la teoría fundamentada, los conceptos que derivan de la literatura pueden proporcionar una fuente de comparación con los datos recopilados en el campo (Strauss & Corbin, 1990).

En este sentido, y tal y como se ha presentado anteriormente, se ha optado por tomar como primera referencia la definición de innovación organizacional del Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005), ya que propone una definición de consenso a nivel internacional que, además, ha sido adoptada para el desarrollo de políticas de promoción de la innovación por instituciones públicas relevantes para esta investigación, como el Gobierno Vasco. Asimismo, la comunidad académica ha comenzado a reconocer el trabajo de la OCDE de definir estándares básicos para diferenciar tipos de innovación organizacional y medirlos a nivel europeo mediante la denominada *Community Innovation Survey* (CIS). Pese a sus limitaciones, se considera que “es un comienzo esperanzador para la investigación sobre innovación organizacional” (Damanpour, 2014, p. 1270).

Con todo, la definición de innovación organizacional del Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005) es la siguiente:

“Una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa”. (OCDE & Eurostat, 2005, p. 62)

Esta definición distingue tres posibles áreas de aplicación o tipos de la innovación organizacional que es relevante detallar, ya que servirá para delimitar el marco y la forma de investigación del mismo.

- Innovación en las prácticas empresariales: define a la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos, haciendo especial referencia a la introducción de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la empresa. A modo de ejemplo, el propio Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005) cita la introducción por primera vez de prácticas de formación del personal o de sistemas gerenciales (producción sobre pedido, gestión de calidad, etc.).

- Innovación en la organización del lugar de trabajo: engloba, por una parte, la introducción de nuevas formas de distribución de responsabilidades y toma de decisiones, como puede ser la creación de equipos auto-gestionados; y, por otra parte, implica la integración de actividades o de nuevas formas de estructuración, como puede ser la integración entre la unidad de ventas y la de producción para adaptarse a sistemas de producción sobre pedido (ejemplo de una innovación en práctica empresarial, que acarrea una innovación en la organización del lugar del trabajo).

- Innovación en las relaciones exteriores de la empresa: se refiere a la introducción de nuevas maneras de organizar las relaciones y de colaborar con otras empresas, instituciones públicas, organismos de investigación, clientes o proveedores, así como a la externalización o subcontratación, por primera vez,

2. MARCO CONCEPTUAL

de actividades consustanciales a una empresa (producción, compras, distribución, contratación y servicios auxiliares).

Igual de importante que la definición de partida y la distinción de las tres aplicaciones de la innovación organizacional son también las dos características que el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005) atribuye a la innovación organizacional: la novedad del método organizativo introducido y la motivación estratégica del mismo.

El carácter novedoso o nuevo es una característica común a todas las definiciones académicas de innovación (Read, 2000). Sin embargo, existen diferencias importantes a la hora de definir el grado o alcance de la novedad.

Así, el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005) precisa que para que un cambio organizativo se considere innovación organizacional, este debe ser completamente nuevo para la organización sin que se base en métodos anteriormente empleados en la misma organización. En cambio, Birkinshaw et al. (2008) conceptualizan la innovación organizacional considerando que debe ser nueva para el estado del arte y no solo nueva para la organización. No obstante, justifican su delimitación argumentando que es el área de estudio de la que menos conocimiento se ha desarrollado y asumen que es una visión muy limitada actualmente.

En consecuencia, teniendo en cuenta que en este trabajo de investigación se apuesta por una aproximación abierta al fenómeno en la práctica, se considerará que un cambio organizacional puede ser innovación organizacional desde el momento que sea “nuevo para la organización”.

En lo referente a la motivación estratégica, el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005) especifica que la mera formulación de estrategias de gestión en un documento no puede considerarse innovación organizacional porque no existe innovación hasta que no se aplica en la práctica. Por tanto, sólo se desarrollará innovación organizacional si se realizan cambios organizativos en las prácticas empresariales,

organización del trabajo o relaciones exteriores por primera vez y en respuesta a una nueva estrategia de gestión. No obstante, la motivación estratégica que se le requiere a un cambio organizacional para ser considerado innovación ha sido descrita en mayor detalle en estudios recientes que abogan porque esta motivación debe dirigirse a la mejora de la ventaja competitiva o del resultado económico de la organización (Som et al., 2012). Con el fin de mantener la aproximación abierta al fenómeno, en este trabajo de investigación se asumirá la propuesta del Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005) de que la innovación organizacional responda al desarrollo de una nueva estrategia de gestión.

Además de esta descripción detallada, una buena forma de entender qué es un concepto es diferenciándolo de lo que no es. En este caso, los límites entre innovación de proceso, de marketing y de organización son aún difusos, y la diferenciación de los mismos puede servir de ayuda para clarificar el significado de la innovación organizacional en este estudio.

La mayor confusión surge al diferenciar la innovación de procesos y la organizacional, puesto que a menudo van de la mano. El punto de partida para su distinción se encuentra en la naturaleza de la actividad. Así, si la novedad introducida tiene un componente de equipamientos, programas informáticos o técnicas específicas, se trata de innovación de proceso. En otro sentido, si la novedad afecta especialmente a las personas y a la organización de su trabajo, se trata de innovación organizacional. El Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005) propone las siguientes pautas para aplicar esta distinción:

- Es innovación de proceso, si la innovación implica nuevos, o significativamente mejorados, métodos de producción o suministro para reducir los costes o mejorar la calidad de los productos.

2. MARCO CONCEPTUAL

- Es innovación organizacional, si la innovación se refiere a la primera aplicación de nuevos métodos de organización en las prácticas empresariales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.
- Es innovación de proceso y de organización a la vez, si la innovación implica conjuntamente nuevos o significativamente mejorados métodos de producción o suministro y la utilización, por primera vez, de nuevos métodos de organización.

Respecto a la diferencia entre la innovación de marketing y organizacional, toda innovación organizativa que implique actividades de venta pero no conlleve nuevas formas de comercialización, será exclusivamente innovación organizacional. Este sería el caso del ejemplo que se ha planteado previamente, por el que las unidades de producción y ventas podrían integrarse para adaptarse a un nuevo sistema de producción sobre pedido. Al contrario, si una innovación implica simultáneamente nueva dinámicas organizativas y formas de comercialización, como puede ser la colaboración con una tercera empresa para la comercialización conjunta de un producto, constituirá a la vez una innovación de marketing y de organización.

Estos ejemplos ponen en evidencia que, por muy importante que sea delimitar cada tipo de innovación, es igualmente necesario tener en cuenta la relación entre las mismas. De hecho, en el origen del estudio de la innovación, Schumpeter (1934) ya especificó que el conjunto de varios tipos de innovación desarrollados conjuntamente pueden reforzar la consecución de los objetivos estratégicos planteados mejor que lo que conseguirían independiente. Así se entiende que para alcanzar un objetivo como reducir el impacto medioambiental una organización puede desarrollar conjuntamente innovación de producto, de proceso y de organización (OCDE & Eurostat, 2005). Pueden encontrarse más ejemplos en la Tabla 6 donde se diferencian y relacionan los cuatro tipos de innovación con factores relativos a sus objetivos y efectos.

Tabla 6: Factores relativos a los objetivos y efectos de la innovación por tipo de innovación

Tipos de innovación:	PRODUCTO	PROCESO	ORGANIZACIÓN	MARKETING
Referidos a:				
Competencia, demanda y mercados				
Reemplazar los productos progresivamente retirados	*			
Aumentar la gama de bienes y servicios	*			
Desarrollar productos respetuosos con el medio ambiente	*			
Aumentar o mantener la cuota de mercado	*			*
Introducirse en nuevos mercados	*			*
Aumentar la visibilidad o exposición de productos				*
Reducir el plazo de respuesta a las necesidades de los clientes		*	*	
Producción y distribución				
Mejorar la calidad de los bienes y servicios	*	*	*	
Mejorar la flexibilidad de la producción o la prestación del servicio		*	*	
Aumentar la capacidad de producción o de prestación de servicio		*	*	
Reducir los costes laborales unitarios		*	*	
Reducir el consumo de materiales y de energía	*	*	*	
Reducir los costes de diseño de los productos		*	*	
Reducir las demoras en la producción		*	*	
Cumplir las normas técnicas del sector de actividad	*	*	*	
Reducir los costes de explotación vinculados a la prestación de servicios		*	*	
Aumentar la eficiencia o la rapidez del aprovisionamiento y/o del suministro de los bienes o servicios		*		
Mejorar la capacidad en cuanto a tecnologías de la información		*	*	
Organización del lugar de trabajo				
Mejorar la comunicación y la interacción entre las distintas actividades de la empresa			*	
Intensificar la transferencia de conocimientos con otras organizaciones y el modo de compartirlos			*	
Aumentar adaptabilidad a las distintas demandas de los clientes			*	*
Establecer relaciones mas estrechas con la clientela			*	*
Mejorar las condiciones de trabajo		*	*	
Varios				
Reducir el impacto medioambiental o mejorar la sanidad y la seguridad	*	*	*	
Respetar las normas	*	*	*	

Fuente: OCDE & Eurostat (2005, p. 124).

Una vez descrito el término “innovación organizacional” y el concepto que representa en este trabajo de investigación, es necesario clarificar cómo se entiende este fenómeno como proceso. En este sentido, se asume la propuesta de Van de Ven

2. MARCO CONCEPTUAL

(1992) adoptando una visión del proceso como secuencia de eventos que explican cómo el cambio se desarrolla a lo largo del tiempo. Asimismo, en la aplicación de esta idea de proceso en el ámbito de la innovación organizacional, el estudio no se delimita a procesos de adopción ni de generación (como Birkinshaw et al., 2008), sino que se mantendrá una perspectiva abierta respecto a su desarrollo.

En conclusión, la propuesta conceptual del proceso de innovación organizacional en este trabajo de investigación es la siguiente: secuencia de eventos que explican cómo el cambio en un método organizativo se desarrolla a lo largo del tiempo, considerando que este cambio se aplique en las prácticas empresariales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la organización, que sea completamente nuevo para la organización y que derive de una decisión estratégica encaminada al desarrollo de una nueva estrategia de gestión.

Capítulo 3:

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

“El arte de preguntar no es tan fácil como se piensa. Es más el arte de los maestros que el de los discípulos; hay que haber aprendido ya muchas cosas para saber preguntar lo que no se sabe.”

Jean-Jack Rousseau, *Julia o la Nueva Eloísa*, 1761

En seguimiento al modelo de diseño de investigación de Maxwell (2005), una vez presentados los motivos, los objetivos y el marco conceptual que guían el trabajo de investigación, procede recoger en un capítulo el detalle de las preguntas de investigación que sirven de núcleo para todo el estudio.

En este caso, la pregunta principal que pretende responder este trabajo de investigación es la siguiente:

- ¿Cómo se desarrolla la innovación organizacional en la práctica?

Se trata de una pregunta estrechamente relacionada a los objetivos de investigación en torno a la comprensión y generación de aportaciones teóricas y prácticas sobre la innovación organizacional y, a su vez, tiene en cuenta la propuesta conceptual descrita en el capítulo previo ahondando en el “cómo” que representa el proceso y en su vertiente práctica.

No obstante, y debido a la amplitud de la cuestión, a continuación se plantea una serie de preguntas adicionales con el fin de que en su conjunto faciliten la respuesta de la pregunta principal y la consecución de los objetivos de este trabajo de investigación:

- ¿Cómo se inicia el proceso de innovación organizacional en la organización?
¿Cómo evoluciona a lo largo del tiempo? ¿Cómo se difunde?
- ¿Qué rol juegan las personas relacionadas con la organización en el inicio, la evolución y la difusión del proceso de innovación organizacional?

3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo interpretan estas personas el proceso de innovación organizacional?

Estas preguntas servirán principalmente para responder al primer objetivo de investigación, es decir, para comprender en profundidad cómo se desarrolla un proceso de innovación organizacional en la práctica de una empresa (“Objetivo 1: Comprender cómo se desarrolla el proceso de innovación organizacional en la práctica” pág. 36).

Asimismo, esta comprensión adquirida se contrastará con la literatura académica existente sobre innovación organizacional, con el fin de realizar nuevas aportaciones teóricas sobre la materia y así responder al segundo objetivo (“Objetivo 2: Generar nuevo conocimiento teórico sobre innovación organizacional que permita abrir futuras líneas de investigación sobre la materia” pág. 36).

Igualmente, el conocimiento generado sobre el caso de estudio será sometido a debate por diversos expertos en innovación y organización de la CAV, con el fin de resaltar las prácticas y conclusiones sobre innovación organizacional más relevantes para la competitividad del territorio y así responder al tercer objetivo de este trabajo de investigación (“Objetivo 3: Contribuir al desarrollo de la innovación y la competitividad de las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca difundiendo prácticas y referencias de aplicación de la innovación organizacional” pág. 36).

Capítulo 4:

MÉTODO

4. MÉTODO

“Caminando en línea recta no puede uno llegar muy lejos.”

Antoine de Saint-Exupéry, *El Principito*, 1943

El siguiente capítulo está dedicado a describir la metodología aplicada para responder a las preguntas de investigación propuestas en el capítulo 3, y así facilitar la consecución de los objetivos de este trabajo de investigación. Para tal fin, en los próximos apartados se describe y justifica el método de investigación propuesto y se profundiza en el diseño del método empírico, el contexto de estudio y las herramientas y procedimientos empleados en la recogida y análisis de datos.

4.1. Justificación y descripción del método

El foco de este trabajo de investigación se encuentra en la comprensión del proceso de innovación organizacional, utilizando para tal fin una propuesta conceptual amplia y unas preguntas de investigación abiertas y flexibles. El estudio se plantea así desde un enfoque cualitativo de investigación por el cual la acción indagatoria se mueve de forma dinámica entre los hechos desarrollados en el campo y su interpretación.

El enfoque cualitativo es habitualmente empleado cuando las metas del estudio se centran en la descripción e interpretación de fenómenos, sin intención de generalizar los resultados, y partiendo de las percepciones y significados producidos por los participantes de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2010). Bajo esta descripción, el enfoque cualitativo se adecua al objetivo de este trabajo de comprender el proceso de innovación organizacional en la práctica.

De hecho, el diseño de investigación de Maxwell (2005) empleado y descrito en el capítulo 1 es, precisamente, un diseño interactivo para la realización de investigaciones cualitativas que favorece la interrelación adecuada entre sus

4. MÉTODO

componentes principales: motivos, marco conceptual, preguntas de investigación, métodos y limitaciones (véase Figura 1).

Debido a este carácter interactivo, actividades como la revisión de la literatura se repiten a lo largo de varias etapas de investigación cumpliendo un rol de apoyo a lo largo de todo el proceso. Por eso el marco conceptual elaborado en el capítulo 2 se presenta como el resultado de la revisión inicial de la literatura que ha facilitado la elaboración de una primera propuesta conceptual sobre el proceso de innovación organizacional. Durante el proceso de recogida y análisis de datos de la investigación empírica la revisión de la literatura sirve también como fuente de información adicional para la comparativa de datos (Glaser & Holton, 2004; Glaser & Strauss, 1967; Goulding, 1998; Strauss & Corbin, 1990) y, por tanto, forma parte del método empírico de este trabajo de investigación (véase Figura 4).

Una vez aclarado el enfoque cualitativo y el carácter interactivo del diseño de investigación propuesto, a continuación se describe el método empírico de investigación desarrollado basado en el estudio de caso, con un diseño exploratorio, longitudinal y de lógica inductiva, y adecuado para el desarrollo de la teoría fundamentada.

Esta propuesta metodológica está eminentemente orientada a dar una respuesta a los dos primeros objetivos de esta investigación, en la medida en que pretende ahondar en cómo se desarrolla el proceso de innovación organizacional en una organización y en cómo lo viven e interpretan las personas que participan en el proceso. Con el fin de cumplir con el tercer objetivo, es decir, “contribuir al desarrollo de la innovación y la competitividad de las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca difundiendo prácticas y referencias de aplicación de la innovación organizacional” (pág. 36), los resultados obtenidos del estudio de caso serán contrastados con expertos sobre innovación y organización del territorio. Por tanto, la propuesta metodológica se

complementa con un taller de expertos que servirá como fuente de recogida de datos por un lado y como contraste de resultados por otro.

Con el fin de facilitar su comprensión, en los siguientes apartados se detallarán cada uno de los elementos que caracterizan el método empírico propuesto, es decir, el estudio de caso; el diseño exploratorio, longitudinal y de lógica inductiva; y la teoría fundamentada.

4.1.1. El estudio de caso

El estudio de caso es un método de investigación integral que abarca la lógica de diseño, las técnicas de recogida de datos y una aproximación particular al análisis de datos (Yin, 2009). En este trabajo de investigación, el estudio de caso se integra en una propuesta metodológica más amplia aportando sus principios de investigación a las lógicas de diseño, recogida y análisis de datos correspondientes a la teoría fundamentada.

La definición de Yin (2009) parte de la consideración de que el estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo en profundidad desde su contexto real, y que se desarrolla sobre un escenario caracterizado por la ausencia de datos únicos y diferenciados y por la presencia de una gran variedad de variables de posible interés. Estas consideraciones implican que sea necesario contar con propuestas teóricas previas sobre el objeto de estudio para guiar la recogida y el análisis de datos, tal y como se ha realizado en el capítulo 2 de este trabajo de investigación. Asimismo, tal variedad de datos requiere disponer de múltiples fuentes de información para lograr la triangulación de datos necesaria en el análisis, tal y como se describirá en apartados posteriores.

La conveniencia en la aplicación del estudio de caso para la investigación depende de tres condiciones (Yin, 2009): que las preguntas de investigación se articulen sobre "cómo" y "por qué", que la atención se centre en eventos actuales y no históricos y

4. MÉTODO

que el investigador no controle los eventos objeto de estudio. Siguiendo este guión, se considera adecuado emplear el estudio de caso en este trabajo de investigación, dado que cumple con las tres condiciones:

- Las preguntas de investigación se centran en conocer cómo se desarrolla el proceso de innovación organizacional y cómo lo viven las personas que lo desarrollan.
- Se busca estudiar el proceso de innovación organizacional cuando está en pleno desarrollo y, por tanto, no pretende plantear una visión *a posteriori*.
- La investigadora no cuenta con control alguno sobre el contexto de estudio, y la ambigüedad y complejidad del fenómeno de la innovación organizacional ha quedado evidenciada en el capítulo 2.

A este último respecto, el estudio de caso se considera especialmente apropiado ante eventos desconocidos o con perspectivas teóricas inadecuadas (Eisenhardt, 1989) por lo que se ajusta a la ambigüedad conceptual y al desconocimiento actual de los procesos de innovación organizacional en la práctica.

Asimismo, el estudio de caso se considera válido para entender el proceso de cambio en las organizaciones, puesto que permite profundizar en los distintos ámbitos del cambio estratégico, adaptarse a su contexto y captar su evolución a lo largo del tiempo (Van de Ven et al., 2000; Van de Ven & Huber, 1990). Esta argumentación es relevante para este trabajo de investigación dado que la conceptualización del proceso de innovación organizacional tiene como referencia, precisamente, la propuesta de estudio de procesos de Van de Ven (1992). En este sentido sirve de referencia un reciente estudio que, aludiendo igualmente a Van de Ven y Huber (1990), emplea como método de investigación un estudio de caso longitudinal para comprender las circunstancias por las que se introduce la innovación organizacional en organizaciones públicas (Martín-Ríos, Heckscher, & Gonzalez, 2014). Igualmente, la investigación de

Tripsas (2009) sobre la evolución de la identidad en relación al cambio tecnológico en las organizaciones sirve también de ejemplo por su diseño inductivo y longitudinal basado en un estudio de caso único y coherente con los principios de la teoría fundamentada.

4.1.2. Diseño exploratorio, longitudinal y de lógica inductiva

El estudio de caso de este trabajo de investigación se basa en un diseño exploratorio, en la medida en que pretende conocer un fenómeno complejo, la innovación organizacional, del que la comunidad académica requiere un mayor conocimiento.

Por definición, el diseño exploratorio engloba únicamente una exploración inicial en un momento específico, y sus resultados son exclusivamente válidos para el lugar y momento en el que se efectúe el estudio (Hernández Sampieri et al., 2010). Teniendo en cuenta que el objeto de estudio en este caso es precisamente un proceso de cambio, se ha optado por complementar el diseño exploratorio con un diseño longitudinal de forma que permita explorar la evolución del contexto y del propio proceso de innovación organizacional.

La investigación longitudinal hace referencia a un tipo de diseño que recolecta datos sobre sucesos, comunidades, contextos y relaciones de un grupo en concreto, en dos o más momentos a lo largo de un periodo de tiempo determinado, y con intención de evaluar el cambio en la población objeto de estudio (Hernández Sampieri et al., 2010). Este diseño es explícitamente recomendado tanto en la literatura sobre cambio organizacional como en la de procesos de innovación (Van de Ven et al., 2000; Van de Ven & Huber, 1990) y, por tanto, es aplicable al estudio del proceso de innovación organizacional planteado en este trabajo.

En este trabajo se empleará concretamente un diseño longitudinal panel, caracterizado por el hecho de que son los mismos participantes los que serán observados a lo largo de todo el proceso (Hernández Sampieri et al., 2010). La ventaja

4. MÉTODO

principal del diseño longitudinal panel es que, además de conocer los cambios grupales, como serán los cambios organizacionales en esta investigación, permite conocer también los cambios individuales y, por tanto, profundizar en el rol y la interacción de los miembros de la organización y su comportamiento en el proceso de innovación organizacional.

Finalmente, el diseño del método empírico planteado sigue una lógica inductiva aplicada habitualmente en enfoques cualitativos de investigación. En la lógica inductiva no se plantean hipótesis teóricas de partida, sino que se recurre directamente al campo a recopilar datos sobre el tema de investigación y, a partir de estos datos particulares, se pretende obtener conclusiones teóricas sobre la realidad de estudio (Hernández Sampieri et al., 2010).

Este trabajo de investigación cumple con esta lógica inductiva al plantear preguntas de investigación amplias, sin hipótesis de partida, basadas en una revisión general de la literatura sobre innovación organizacional, sin considerar causalidades ni relaciones predeterminadas, y propuestas con el afán de guiar la recogida de datos inicial. De hecho, el objetivo de este trabajo de investigación es poder obtener nuevo conocimiento en torno al proceso de innovación organizacional, a partir del análisis e interpretación de los datos obtenidos en el campo.

4.1.3. Desarrollo de la teoría fundamentada

La teoría fundamentada es un método para el desarrollo de teorías basadas en los datos de campo. Desde su perspectiva, una teoría es un conjunto de relaciones que ofrecen una explicación plausible del fenómeno objeto de estudio (Strauss & Corbin, 1990). Siguiendo sus principios metodológicos, la teoría generada evoluciona durante el propio proceso de investigación, y es el resultado de una interrelación constante entre la recogida y el análisis de datos (Glaser & Strauss, 1967; Goulding, 2001).

Este método fue presentado por primera vez en 1967 por Glaser y Strauss, en su libro titulado *El descubrimiento de la teoría fundamentada*. En esta publicación se detallan los principios y procedimientos para captar significados que permitan desarrollar teorías innovadoras, enfatizando la importancia de los comportamientos de los participantes como motor principal de los significados generados e interpretados en la teoría final (Glaser & Holton, 2004). Para tal fin, se considera que una conexión cercana y profunda con la realidad empírica es la que permite el desarrollo de una teoría comprobable, relevante y válida (Eisenhardt, 1989; Glaser & Strauss, 1967).

La principal novedad de este enfoque respecto a otros métodos cualitativos como la etnografía o la fenomenología está en su atención por avanzar más allá de la mera descripción y llegar a la generación de nuevas teorías, remarcando el carácter innovador de las mismas y sin intención de generar leyes universales (Goulding, 1998, 2001).

Siendo el objetivo principal de este trabajo de investigación comprender cómo se desarrolla el proceso de innovación organizacional en la práctica (objetivo 1) para así generar nuevo conocimiento teórico sobre innovación organizacional (objetivo 2), se considera adecuado el uso de la teoría fundamentada dado que el fenómeno a explorar no ha sido suficientemente estudiado y las conclusiones que se obtengan investigando su desarrollo en la práctica pueden llegar a realizar una aportación práctica y teórica a la literatura académica (Goulding, 1998).

Asimismo, el estudio de caso desarrollado con un diseño exploratorio, longitudinal e inductivo encaja con las bases de la teoría fundamentada (Eisenhardt, 1989; Glaser & Strauss, 1967), ya que centra su atención en la realidad objeto de estudio y en su evolución, sin hipótesis previas y buscando obtener resultados a través de la recogida y análisis sistemático de los datos obtenidos en el campo. De hecho, este mismo método y diseño de investigación ha sido previamente empleado en un estudio de

4. MÉTODO

caso único para examinar en profundidad procesos de retroalimentación e interrelación en dinámicas de cambio relacionadas con la innovación en organizaciones (Tripsas, 2009).

Otros autores de referencia en este trabajo de investigación como Van de Ven, Angle y Poole (2000) también recurrieron a la teoría fundamentada como punto de partida para el diseño de investigación de procesos de innovación, así como para definir los requerimientos necesarios para el estudio: un conjunto claro de conceptos para seleccionar y describir los campos de estudio; métodos sistemáticos para observar el cambio de los campos de estudio en el tiempo; métodos de representación de los datos obtenidos del campo, para facilitar la identificación de pautas de proceso; y, finalmente, un contexto teórico que permita dar sentido a las pautas de proceso identificadas y, a su vez, concluir si la teoría existente encaja en dichas pautas.

Estos cuatro requerimientos son tenidos en cuenta en este trabajo de investigación, tanto al emplear la literatura como apoyo en todo el proceso como al aplicar técnicas para la recogida y análisis de datos (descritas en apartados posteriores).

No obstante, el uso de la teoría fundamentada en la literatura empresarial es aún “impreciso e incomprendido” (O’Reilly, Paper, & Marx, 2012, p. 249). En el caso de la innovación organizacional, son escasos los trabajos empíricos que emplean la teoría fundamentada y menos aún si delimitamos el término “innovación organizacional” a su interpretación como innovación en la forma de organizarse.

A modo de ejemplo, Steyaert, Bouwen y Looy (1996) emplearon la teoría fundamentada para estudiar los procesos sociales por los que se generan nuevos significados a lo largo de procesos de innovación. Carrero et al. (2000) también prestaron atención a estos procesos sociales recurriendo a la teoría fundamentada, pero delimitando su interés en la innovación radical en las organizaciones.

La aplicación de la teoría fundamentada fue de utilidad en los tres casos descritos para generar nuevas propuestas teóricas sobre procesos sociales en el desarrollo de la innovación, aunque su visión de la innovación no se delimitaba al ámbito organizativo. Este trabajo de investigación pretende comprender aspectos específicos del proceso de innovación organizacional y, con todo, la aplicación de la teoría fundamentada como método de investigación puede suponer una novedad en el estudio de la materia.

Una vez justificada la adecuación de la teoría fundamentada a los objetivos de este trabajo de investigación, a continuación se describe el rol que ha cumplido la investigadora como herramienta de investigación, para así dar paso a la presentación del diseño específico del método de investigación que se desarrolla en este estudio.

4.1.4. La investigadora como herramienta de investigación

Dado que la propia investigadora es el instrumento principal de recogida y análisis de datos en un estudio cualitativo como el presente, es apropiado presentar desde qué experiencia y posición se adentra la investigadora en este trabajo (Barnhart, 2009; Hernández Sampieri et al., 2010).

La posición de esta investigadora en el ámbito de la innovación está relacionada con su experiencia laboral en empresas industriales de la CAV, donde desarrolló diversas funciones de marketing (comunicación, comercialización, desarrollo de productos con equipo de I+D...) y donde lideró el lanzamiento de nuevos negocios aunando tecnología, contenidos audiovisuales y publicidad con nuevos modelos de negocio. Los retos principales afrontados a lo largo de aquellos años fueron principalmente la dificultad por parte de las organizaciones de adoptar una cultura de orientación al mercado integral y su rigidez para evolucionar a formas organizacionales mejor adaptadas a los nuevos mercados y a los nuevos modelos de negocio identificados y propuestos. Después de esta experiencia, la autora ha centrado su desarrollo

4. MÉTODO

académico y profesional en el ámbito de la gestión empresarial donde, a través de la colaboración con proyectos de investigación de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad y de su docencia en marketing, comunicación y organización de empresas en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Deusto, ha podido seguir ahondando en esta área de conocimiento empresarial.

En cuanto a la relación de la investigadora con el contexto de estudio, hay dos cuestiones adicionales a considerar. Por una parte, la investigadora nació y vive en la CAV, lo que le permite conocer la cultura y los códigos de conducta habituales en el entorno, facilitándole así su integración en el mismo y su interpretación posterior. Asimismo, tiene un dominio absoluto del euskera y del castellano, las dos lenguas principales habladas en Ennera. Este dominio le ha facilitado la interacción con los participantes en el idioma en el que más cómodos se encontraban, así como la interpretación de conversaciones de contexto, documentos y denominaciones personales (nombres de personas, de empresas, diminutivos, etc.).

Por otra parte, y desde un ámbito más personal, la investigadora vivió durante 25 años en la misma población en la que se encuentra Ennera. Por este motivo, conoce personalmente a varios de sus miembros, incluidos al Director General. Este conocimiento previo supuso una ventaja a la hora de ganar confianza y generar un ambiente amistoso durante la investigación, ambas condiciones fundamentales en el desarrollo de la teoría fundamentada (Glaser y Holton, 2004), aunque supuso mantener una consciencia plena del riesgo de sesgo y cuidar el máximo rigor en la recogida y análisis de datos.

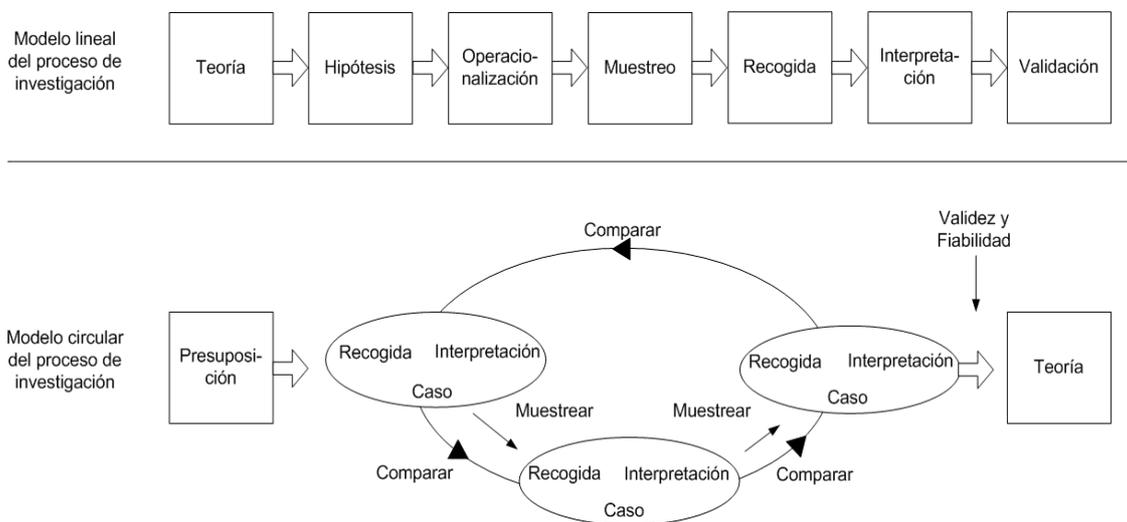
Con el conocimiento de los métodos de recogida de datos empleados y el rol que la investigadora ha jugado como herramienta de investigación, en el siguiente apartado se describe el método de análisis de datos desarrollado para la obtención de conclusiones sobre el caso de estudio y la realización de aportaciones teóricas y prácticas sobre el proceso de innovación organizacional.

4.2. Diseño del método empírico de investigación

Tal y como se ha justificado y descrito en el apartado anterior, el método empírico propuesto para esta investigación está basado en el estudio de caso, con un diseño exploratorio, longitudinal y de lógica inductiva, adecuado para el desarrollo de la teoría fundamentada. Con el fin de comprender la aplicación específica del método propuesto en este trabajo de investigación, a continuación se presentan los elementos principales que configuran el diseño del método empírico: el contexto de estudio, la recogida de datos y su análisis.

En términos generales, una vez delimitado el contexto de estudio, en este diseño no se presupone una linealidad de acciones ni de etapas de investigación. De hecho, a lo largo del proceso se alternan actividades de inmersión en el campo con el análisis de datos: los datos son analizados a medida que se recogen y, con este mismo análisis, se regresa al campo para obtener y analizar nuevos datos y volver a revisar la literatura como apoyo en la comprensión del fenómeno objeto de estudio (Glaser, 1978; Goulding, 1998, 2001). Este ciclo continua hasta saturar la información (es decir,

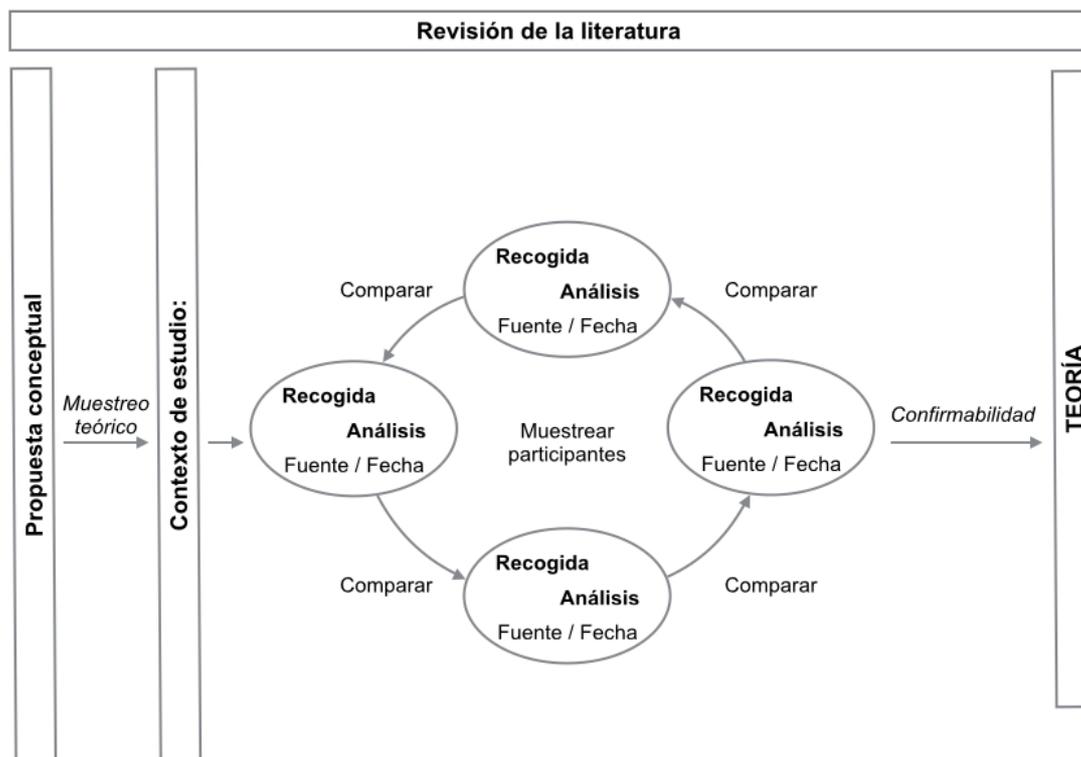
Figura 3: Modelo lineal y modelo circular del proceso de investigación



Fuente: (Flick, 2004, p. 59)

4. MÉTODO

Figura 4: Diseño del método empírico de investigación



Fuente: Elaboración propia.

hasta que no se hallen nuevas evidencias), para poder contrastar su confirmabilidad y obtener conclusiones globales y propuestas teóricas sobre la materia (Trinidad, Carrero, & Soriano, 2006). Todo ello forma un modelo circular alternativo al modelo lineal de investigación tradicional, tal y como se representa de manera comparativa en la Figura 3.

Dando continuidad a esta idea, en la Figura 4 se muestra de forma gráfica la interrelación de cada uno de los apartados del método propuesto para este trabajo de investigación, diseñado en base a los principios de la teoría fundamentada y con la referencia del modelo circular de la figura previa.

4.2.1. Contexto de estudio

Con el fin de comprender la metodología empleada en este trabajo de investigación, primeramente es necesario conocer el contexto en el que se ha llevado a cabo. En los

siguientes apartados se argumenta cómo y por qué se ha seleccionado el caso de estudio y se describe la organización y su pertinencia para esta investigación.

4.2.1.1. Muestreo teórico

Esta investigación se centra en el estudio de un caso seleccionado por muestreo teórico, en seguimiento a los principios de muestreo de la teoría fundamentada (Eisenhardt, 1989; Glaser & Holton, 2004; Glaser & Strauss, 1967; Goulding, 1998, 2001; Trinidad et al., 2006).

El muestreo teórico se emplea cuando el investigador necesita entender un concepto en profundidad, para lo cual elige las unidades que poseen los atributos que ayuden a tal comprensión (Hernández Sampieri et al., 2010). Asimismo, mediante el muestreo teórico se busca seleccionar aquellos casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje, una superior riqueza comportamental y una disposición adecuada por parte de sus directivos para afrontar los objetivos de la investigación (Villarreal, 2006).

En este caso, el muestreo teórico se aplica al buscar una organización que cumpla con las siguientes condiciones:

- Que se enmarque en el contexto empresarial de la Comunidad Autónoma Vasca (CAV) que justifica este trabajo de investigación (véase apartado 1.2.2).
- Que muestre su disposición a ser investigada en concordancia con los objetivos y el diseño de esta investigación.
- Que cumpla con los atributos básicos que definen el proceso de innovación organizacional según la propuesta conceptual descrita en el capítulo 2. Es decir, que en el momento de la investigación esté desarrollando un cambio en el método organizativo que se aplique en las prácticas empresariales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la organización, que sea completamente nuevo para la organización y que derive de una

4. MÉTODO

decisión estratégica encaminada al desarrollo de una nueva estrategia de gestión.

En el siguiente apartado se presenta la empresa que ha sido seleccionada como caso de estudio por su cumplimiento con las condiciones descritas para el muestreo teórico.

4.2.1.2. Caso de estudio: Ennera

Partiendo de las premisas descritas para el muestreo teórico, a continuación se presenta el caso seleccionado para esta investigación: la empresa Ennera Energy and Mobility SL, en adelante denominada Ennera.

Ennera es una pyme dedicada a proveer soluciones globales en energías renovables y de movilidad sostenible. La empresa fue creada en 2007 como *spin-off* del Grupo CAF (Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles, S.A.) con el nombre de Ibaia Energía S.L. El cambio de razón social de Ibaia Energía S.L. a Ennera Energy and Mobility S.L. se realizó a principios de 2011, y respondía a cambios profundos en el modelo de negocio y en la organización de la empresa que suponen un buen ejemplo para ser considerado como caso de innovación organizacional de este trabajo de investigación.

A continuación se detallan las características de Ennera que se consideran acordes a las condiciones definidas para el muestreo teórico de esta investigación:

- Ennera es una pyme con origen y sede central en la CAV. Concretamente, se sitúa en el Polígono Apatta Erreka de Tolosa, en la provincia de Gipuzkoa.
- Ennera fue creada en 2007 bajo el nombre de Ibaia Energía S.L. y se presentaba como un equipo de ingenieros, trabajando en el ámbito de las energías renovables, con un perfil altamente tecnológico y orientado a empresas industriales.
- En 2011 modificó su razón social, pasando a ser Ennera Energy and Mobility S.L. Este cambio supuso también una modificación de su imagen de marca y,

en mayo de 2011, la página web de Ibaia Energía desapareció para dar paso a una nueva página para Ennera. Aunque esta nueva página web se lanzó aún en construcción (véase ANEXO 1), la información que aportaba en sus primeras líneas se diferenciaba ya de la web anterior, proporcionando información que servía de indicio de innovación organizacional en las prácticas empresariales: no había mención alguna de tecnología, solo de soluciones; además de energías renovables, hablaba de movilidad; se dirigía a hogares y empresas, no solo al cliente industrial; y, finalmente, a falta de una web completa, incorporaba un blog como nueva forma de comunicación en el que se daba cuenta de novedades de la empresa y del sector de las energías renovables.

- A lo largo de 2011 el equipo que forma parte de Ennera se completó con un departamento de marketing, pero el área comercial seguía aún en construcción. Estos cambios podían considerarse indicios de innovación organizacional en la organización del trabajo.
- En junio de 2011 Ennera dio a conocer el proyecto Energiaro para fomentar las energías renovables de pequeña escala. Este proyecto se lanzó junto con Kutxa Ekogunea y supuso la primera colaboración externa de la empresa en el ámbito comercial, por lo que podría considerarse ejemplo de innovación organizacional en relaciones exteriores.
- Finalmente, la investigadora se reunió en varias ocasiones (febrero, mayo y septiembre de 2011) con el Director General y con la Directora de Marketing de Ennera para contrastar los indicios mencionados, explicar los objetivos de este trabajo de investigación y extender la invitación a participar en el mismo. Ambos se mostraron dispuestos e interesados en que su empresa fuera objeto de investigación y, para que así conste, en el ANEXO 2 se incluye la carta de la

4. MÉTODO

empresa en la que el Director General autoriza a esta investigadora a considerar Ennera como estudio de caso. Asimismo, autoriza a emplear los métodos de recogida de datos necesarios, incluyendo entrevistas a miembros internos y colaboradores externos, observación participante y archivo gráfico del espacio de trabajo.

En conclusión, Ennera es el caso de estudio seleccionado para esta investigación sobre innovación organizacional y la unidad de análisis es la organización. En este caso, se ha optado por estudiar la organización desde la creación de la empresa en 2007 hasta 2013 (cuando se alcanzó la saturación teórica requerida en la metodología aplicada), para así ahondar en su evolución.

Aunque es comúnmente reconocido que estudiar una sola organización limita la generalización de los resultados, lo que sí permite es ahondar en profundidad en la organización y así desarrollar una comprensión más enriquecedora del fenómeno objeto de estudio (Tripsas, 2009), que es al fin y al cabo el objetivo de esta investigación.

Asimismo, partiendo de que las preguntas de investigación planteadas en este estudio están dirigidas a conocer el rol que las personas relacionadas con la organización juegan en el proceso de innovación organizacional y su interpretación del mismo, una vez seleccionada Ennera como caso de estudio se pretende que todos los miembros de la organización y tantos colaboradores externos como sea posible (por autorización, tiempo y disposición) sean participantes de la investigación.

La complejidad y la ambigüedad del proceso de innovación organizacional justifican la consideración de múltiples participantes en un caso de estudio. De hecho, las personas son las que realmente viven, dan forma e interpretan los cambios que puedan estar sucediendo en su forma de organizarse y, por tanto, las que facilitan profundizar en el propio desarrollo del cambio y en sus implicaciones (Tripsas, 2009).

Asimismo, este enfoque amplio en cuanto al número de participantes permite compensar las limitaciones de informantes únicos o parciales (Weerawardena, 2003).

El hecho de que Ennera sea una pyme con cerca de 20 trabajadores y que la investigadora tenga el apoyo de la Dirección facilita contar con todos los miembros como posibles participantes, así como llegar a todos ellos mediante un muestreo en cadena o de bola de nieve.

También se plantea considerar a colaboradores externos de la empresa como participantes de la investigación, dado que su visión de la forma en la que la empresa se relaciona con sus grupos de interés es relevante para investigar sobre la innovación organizacional en las relaciones exteriores. No obstante, la selección de los colaboradores externos deberá realizarse a través de los miembros de Ennera, ya que de ellos depende el conocimiento y acceso de la investigadora a dichos colaboradores. Por tanto, esta selección de colaboradores externos se realizará mediante muestreo de conveniencia.

4.2.2. Recogida de datos

En seguimiento a los principios metodológicos del estudio de caso y de la teoría fundamentada, en este trabajo de investigación se han empleado múltiples fuentes de datos de forma que garantizaran la triangulación de datos y conclusiones, dotando de mayor calidad metodológica y confiabilidad a la investigación (Miles & Huberman, 1984).

La triangulación consiste en recoger e integrar la evidencia relativa a cada caso a partir de una variedad de métodos y fuentes de recogida de información, combinando también metodologías para analizar un mismo fenómeno (Maxwell, 2005). La triangulación es la base de la validez de los estudios de caso (Yin, 2009) y la clave para conseguir la saturación teórica en la teoría fundamentada (Trinidad et al., 2006).

4. MÉTODO

Esta idea de saturación se refiere al momento en el que el investigador considera que los nuevos datos son ya repetitivos y dejan de aportar nueva información. Por tanto, “el investigador debe permanecer en el campo hasta que no emerja nueva información de los datos recogidos. Una vez alcanzado dicho estadio, se está en disposición de afirmar que los datos se encuentran saturados” (Trinidad et al., 2006, p. 28). La saturación teórica es un principio básico de la teoría fundamentada, e implica que, al igual que el proceso de recogida y análisis de datos, el muestreo tampoco sea lineal sino circular. Por tanto, el investigador no puede conocer *a priori* el tiempo necesario en el campo, el número de participantes a estudiar, ni siquiera bajo qué criterios hacerlo, ya que estos serán derivados del análisis en curso (Glaser & Holton, 2004; Trinidad et al., 2006).

Es así como se entiende que el plazo de estudio de la evolución de Ennera no estuviera limitado *a priori*, sino que fue definiéndose a medida que avanzaba el trabajo. Partiendo de las evidencias que se recopilaron sobre el caso desde febrero de 2011, en noviembre del mismo año se inició una primera inmersión en el campo que se prolongó hasta febrero de 2012, cuando se consideró que se había alcanzado la saturación teórica respecto al relato de la evolución de Ennera hasta la fecha. Posteriormente, tras otro periodo de trabajo de recopilación de documentación pública así como de preparación y análisis de datos, en octubre de 2012 se requirió una nueva fase de inmersión en el campo que permitiera profundizar en nuevos indicios de cambio que podrían ser relevantes para la investigación. Esta segunda fase se dio por terminada en enero de 2013, una vez más, tras alcanzar la saturación teórica sobre la evolución de la empresa en el periodo ampliado de estudio, aunque fue complementada *a posteriori* con entrevistas puntuales de devolución o member-checking (véase apartado 4.2.2.5). En el ANEXO 3 se detalla el plan de trabajo completo de esta investigación.

Del mismo modo, el número de participantes varió a lo largo del proceso a medida que la propia organización seguía evolucionando, e incluso se repitieron participantes en las diferentes etapas de inmersión en el campo con el fin de facilitar la confirmabilidad de las primeras conclusiones, es decir, la credibilidad de las mismas garantizadas al demostrar que se han minimizado los sesgos y tendencia de la investigadora (Hernández Sampieri et al., 2010). El detalle de esta evolución en el número y variedad de participantes se presenta a continuación, en la descripción de cada uno de los cinco métodos de recogida de datos empleados en el estudio de caso: evidencia documental, entrevistas semiestructuradas, observación participante, evidencia gráfica y devolución o *member-checking*. Además, estas fuentes se complementaron con un taller de expertos en innovación de la CAV que, como participantes externos al caso, contrastaron las primeras conclusiones obtenidas del mismo y a su vez aportaron nuevos datos basados en su experiencia sobre procesos de innovación organizacional en la CAV.

Antes de presentar estos métodos cabe señalar que ninguno prevalece sobre el resto, si bien el taller de expertos se trata de forma aislada por las diferencias en el objeto de estudio y en los participantes.

Con el fin de minimizar las limitaciones de cada método de recogida de datos del estudio de caso, a lo largo de todo el proceso se han tenido en cuenta sus ventajas e inconvenientes (Yin, 2009). Algunas de sus ventajas son descritas en la presentación de cada método y las desventajas serán consideradas junto a las limitaciones de la investigación (capítulo 6). En la Tabla 7 puede apreciarse una visión conjunta de todas ellas.

Finalmente, es relevante recordar que cada uno de estos métodos se ha ido empleando de forma paralela y coordinada con el análisis de datos y la revisión constante de la literatura.

4. MÉTODO

Tabla 7: Métodos de recogida de datos en estudio de caso: ventajas e inconvenientes

MÉTODO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Evidencia documental	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad (posibilidad de acceso repetida), realismo, objetividad, precisión, consistencia y amplia cobertura (evolución temporal) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sesgo en la selección • Posible sobresaturación de información • Dificultad y bloqueo de acceso
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Focalización de información en el tema de estudio • Riqueza informativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de resultados poco relevantes debido a: • Formulación errónea de preguntas • Sesgo del investigador • Respuestas socialmente aceptadas • Consumo importante de recursos y tiempo • Desarrollo sistemáticos • Dificultad para apreciar tendencias
Observación participante	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información de primera mano y comprender el fenómeno en profundidad, directamente 	<ul style="list-style-type: none"> • No siempre es apropiado • Sesgo del investigador al influir en el objeto de estudio • Subjetividad de los resultados • Dificultad de acceso • Tiempo necesario
Evidencia gráfica	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden aportar información contextual importante • Pueden ser mostradas ilustrativamente 	<ul style="list-style-type: none"> • No suelen aportar información relevante por sí solas • No pueden ser medidas

Fuente: Elaboración propia adaptada de Villarreal (2006).

4.2.2.1. Evidencia documental

Siguiendo el modelo empleado por Tripsas (2009) en esta investigación se han diferenciado dos tipos de evidencia documental: documentación pública general y documentación interna.

La documentación pública general (información de la página web, de redes sociales o de medios de comunicación, principalmente) cumple dos objetivos: la elección del caso de estudio y la preparación de otros métodos de recogida de datos, como la entrevista.

En la elección del caso de estudio, la documentación pública sobre Ennera comenzó a recopilarse a comienzos de 2011, poco después de iniciar la revisión de la literatura, y permitió contrastar la adecuación del caso a las condiciones del muestreo teórico definido en esta investigación. Posteriormente, durante todo el proceso se siguieron recopilando noticias y otras apariciones en medios convencionales y online con el fin de preparar las entrevistas y las pautas para la observación participante (véanse ejemplos en ANEXO 4).

La recopilación de documentación interna se inició junto con el trabajo de campo. Aprovechando la realización de entrevistas y de observación participante, la investigadora fue solicitando información de soporte a los miembros de la organización y así recopilaron tarjetas de visita, borradores de organigramas, actas de reuniones, encuestas, documentos con reflexiones internas, invitaciones a eventos informales, listados de empleados, etc. Todo tipo de documento provisto por los participantes fue tenido en cuenta en el análisis, ya que la documentación y los archivos obtenidos como fuente de datos para el estudio de caso pueden ser muy diversos (Yin, 2009) y, desde el momento en que un participante lo considera en su relato, es relevante para la investigación.

No obstante, debe puntualizarse que la documentación interna recopilada fue analizada tras interpretar los primeros datos obtenidos de entrevistas, observación y archivos gráficos, con la intención de que no condicionara a la investigadora en la búsqueda de datos oficiales *a priori*. El objetivo de este orden de análisis es que prevalezcan las percepciones de los miembros de la organización sobre el proceso de

4. MÉTODO

innovación organizacional, y que la documentación interna sirva luego como fuente de contraste, de información adicional y de minimización del riesgo de sesgo de la investigadora (Tripsas, 2009).

4.2.2.2. Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas se definen como una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el participante (Hernández Sampieri et al., 2010). Su uso es habitual en estudios cualitativos con fines exploratorios y para obtener profundidad o ilustrar realidades concretas: reconstrucción de hechos, estudio de representaciones sociales personalizadas o de la interacción entre constituciones personales y conductas sociales. Esta descripción de uso se identifica con el objetivo de este trabajo de investigación de conocer en profundidad el proceso de innovación organizacional recurriendo a sus miembros como sujetos clave de información e investigación.

Los autores más ortodoxos de la teoría fundamentada priorizan que el investigador escuche a narrativas espontáneas del entrevistado, en vez de hacerles hablar de temas concretos de menor interés para ellos (Glaser & Holton, 2004). Sin embargo, otros autores recomiendan contar previamente con un marco conceptual general y unos conceptos claros a investigar (Poole & Van de Ven, 2004). En busca de un equilibrio entre ambas posiciones es interesante considerar la propuesta de Villarreal (2006): comenzar las entrevistas con bajos niveles de estructuración para capturar las percepciones del entrevistado y, en caso de que no surjan las temáticas de estudio, forzar su aparición con preguntas guiadas.

En este trabajo de investigación se ha optado por emplear entrevistas semiestructuradas, buscando primero las narrativas particulares de cada entrevistado y complementando después con preguntas guiadas en relación al proceso de innovación organizacional.

En la búsqueda de narrativas personales, las entrevistas se planteaban desde un enfoque abierto en el que cada participante era preguntado por sus inicios en la empresa y su posterior trayectoria de forma amplia. Dependiendo de la extensión del relato y de la apertura del participante, se iban planteando nuevas cuestiones que sirvieran de guía en el relato e incluso se aplicaron técnicas proyectivas, para facilitar la obtención de información a través de asociaciones.

Las técnicas proyectivas derivan de la psicología clínica e históricamente han sido empleadas por sociólogos y antropólogos, así como por investigadores y profesionales del marketing (Rook, 2007). Estas técnicas son empleadas cuando se confronta a un individuo ante una situación ambigua con el fin de que la interprete y la estructure asociándola con animales, cuentos tradicionales, productos comunes o terceras personas. En esta investigación, considerando que ciertos participantes podían considerar difuso o complejo describir la evolución que estaban viviendo en la organización, se recurrió a dos tipos ejercicios proyectivos. El primero, imaginar por qué le podrían dar un premio en la empresa; el segundo, asociar la historia de la empresa con un género cinematográfico (comedia, drama, ciencia ficción, misterio, documental...). Las respuestas obtenidas no solo sirvieron para ser comparadas entre ellas sino para iniciar relatos personales y espontáneos sobre diferentes aspectos de la organización, tal y como se muestra el siguiente extracto de entrevista:

“Yo creo que es una tragicomedia, por esa dualidad que te he comentado antes, por los momentos de satisfacción que las cosas crecen y que estás contribuyendo a que algo sea real y que está creciendo y que tu aportación en término global del proyecto tiene bastante peso, pero al mismo tiempo drama cuando las cosas no están yendo como tú quieres y la responsabilidad... eso es el punto. Yo la presión, la responsabilidad no digamos la presión, no la percibo desde la empresa sino que la percibo desde el cliente, soy yo el que se flagela cuando ve que las cosas no

4. MÉTODO

están funcionando y que el cliente no está satisfecho y desde la empresa también como Agustín sigue siendo mi jefe, Agustín está a mil temas y tampoco... Agustín es comprensivo conmigo.”

Entrevista 2-19

Respecto a las preguntas guiadas, y en base a la propuesta conceptual del proceso de innovación organizacional realizada en el apartado 2.4, a las personas entrevistadas se les plantearon cuestiones abiertas sobre su rutina laboral: con quién se relacionan en el trabajo, cuáles fueron sus primeras impresiones al entrar en la empresa, si han cambiado y por qué, qué es lo que más y lo que menos le gusta de su trabajo, sus expectativas, cambios que ha percibido...

Tal y como se muestra en el primer protocolo de entrevistas (véase ANEXO 5), a la hora de formular estas cuestiones se evitaba el uso de conceptos teóricos y se prestó especial atención en no caer en el error de confundirlas con las preguntas centrales de la investigación (Maxwell, 2005).

Además, más allá del propio guión, fue labor de la investigadora adaptar el orden y el lenguaje al estilo propio de la organización y de cada uno de sus miembros, incluso en materia de idioma. De hecho, cada participante elegía el idioma en el que quería ser entrevistado, de forma que se facilitara su capacidad de expresión y la aproximación y empatía por parte de la investigadora (Hernández Sampieri et al., 2010). Así, las entrevistas se realizaron en castellano, euskera, bilingüe euskera y castellano e incluso en inglés, con un colaborador externo extranjero.

Sirve también de ejemplo de la adaptación a cada participante la diferente duración de las entrevistas que, tal y como puede consultarse en la Tabla 8, se extendían más o menos en el tiempo, dependiendo de la disposición e interés de cada persona entrevistada.

Para la segunda etapa de inmersión en el campo el protocolo de entrevistas fue modificado teniendo en cuenta que requería profundizar en conclusiones específicas obtenidas en el análisis de datos obtenidos en la etapa previa. Además, la investigadora era ya consciente de la relación que había construido con los participantes en casi dos años de trabajo y, a su vez, estos demandaban información sobre el desarrollo del estudio. Por tanto, el segundo protocolo de entrevistas (véase ANEXO 6) fue adaptado a las nuevas circunstancias de la investigación e incorporó para el cierre de la entrevista (no antes, por no condicionar) ciertas conclusiones explícitas de la primera fase que cumplieron un rol de devolución o *member-checking*, tal y como se describe en el apartado 4.2.2.5.

Siguiendo estas pautas, en el primer año de trabajo de campo se realizaron un total de 22 entrevistas (véase Tabla 8). Las tres primeras fueron con el Director General (quien, por iniciativa propia, invitó también a la Directora de Marketing) y sirvieron para la confirmación de la elección del caso, la preparación del trabajo de campo y la recopilación de datos sobre su propia experiencia en la empresa. Entre noviembre de 2011 y enero de 2012 se realizaron 16 entrevistas más a colaboradores internos seleccionados por un muestreo de bola de nieve y contando tanto con directores como técnicos, comerciales o becarios. Todas ellas se realizaron en diversas salas de reunión de la oficina central de Ennera y en horario laboral. De estas mismas entrevistas surgieron oportunidades de contacto con colaboradores externos, de forma que entre enero y febrero de 2012 se consiguió entrevistar a tres personas representantes de una agencia de comunicación, una empresa auditora de cuentas y una ingeniería alemana, respectivamente. Las dos primeras se realizaron en las instalaciones de cada una de las empresas colaboradoras (ambas en Donostia – San Sebastián) y la tercera se realizó mediante videoconferencia, ya que el entrevistado se encontraban en Alemania (donde se encuentra la sede de su empresa).

4. MÉTODO

Tabla 8: Listado de entrevistas

Nº de entrevista (etapa – orden)	Fecha	Rol identificador del tipo de colaborador	Duración
1-01	23.02.2011	Director General y Directora de Marketing	60'
1-02	31.05.2011	Director General y Directora de Marketing	94'
1-03	08.09.2011	Director General y Directora de Marketing	60'
1-04	16.11.2011	Director General	56'
1-05	16.11.2011	Directora de Marketing	47'
1-06	18.11.2011	Técnico de Marketing 1	50'
1-07	30.11.2011	Director Ingeniería 1	50'
1-08	30.11.2011	Técnico de Marketing 2	56'
1-09	01.12.2011	Directora Financiera	40'
1-10	01.12.2011	Director Ingeniería 2	54'
1-11	14.12.2011	Ingeniero proyectos	49'
1-12	14.12.2011	Ingeniero comercial 1	67'
1-13	11.01.2012	Ingeniero desarrollo 1	45'
1-14	11.01.2012	Ingeniero desarrollo 2	31'
1-15	18.01.2012	Administración - beca	37'
1-16	18.01.2012	Ingeniero - beca	33'
1-17	26.01.2012	Ingeniero comercial 2	34'
1-18	26.01.2012	Ingeniero desarrollo 3	53'
1-19	26.01.2012	Técnico financiero	44'
1-20	31.01.2012	Colaborador externo - financiero	30'
1-21	31.01.2012	Colaborador externo - marketing	25'
1-22	03.02.2012	Colaborador externo – ingeniería	19'
2-01	15.10.2012	Director General	26'
2-02	14.11.2012	Directora de Marketing	96'
2-03	21.11.2012	Técnico de Marketing 1	59'
2-04	28.11.2012	Técnico de Marketing 2	51'
2-05	12.12.2012	Ingeniero proyectos 1	46'
2-06	17.12.2012	Ingeniero desarrollo 1	38'
2-07	17.12.2012	Ingeniero comercial 1	74'
2-08	08.01.2013	Director Ingeniería 2	39'
2-09	08.01.2013	Ingeniero comercial 2	36'
2-10	08.01.2013	Ingeniero desarrollo 3	35'
2-11	11.01.2013	Técnico financiero	46'
2-12	11.01.2013	Director Ingeniería 1	50'
2-13	14.01.2013	Técnico de Marketing 3	31'
2-14	22.01.2013	Ingeniero desarrollo 2	36'
2-15	22.01.2013	Ingeniero desarrollo 4	23'

Fuente: Elaboración propia.

En octubre de 2012 se inició una segunda etapa de inmersión en el campo y, con ella, una segunda ronda de entrevistas que permitiera contrastar el análisis de datos obtenidos en la primera etapa y profundizar en nuevos aspectos de la evolución de la empresa. En esta ocasión fueron 15 las entrevistas realizadas, todas ellas a

colaboradores internos. La ronda de entrevistas comenzó una vez más por el Director General y desde entonces siguió un muestreo de bola de nieve que llevó a dos colaboradores que no habían participado en la primera ronda y 13 más que dieron continuidad a su relato. En esta ocasión no se requirió de la participación de colaboradores externos dado que en la primera etapa ya se alcanzó la saturación teórica en los temas en que aportaron información y a lo largo del nuevo trabajo de campo no se identificaron novedades relevantes en cuanto a las formas de relación externa de la empresa.

Con la autorización expresa de los participantes y de la Dirección de la empresa, todas las entrevistas fueron grabadas en audio excepto la primera, que fue planteada como toma de contacto para estudiar las posibilidades de la empresa como caso de estudio. Estas grabaciones fueron empleadas para la organización de datos, identificación de incidentes y análisis conjunto, considerando también las notas tomadas por la investigadora durante y después de las entrevistas.

4.2.2.3. Observación participante

La observación es una herramienta de investigación cualitativa que implica adentrarse en profundidad en situaciones sociales y mantener un papel activo, una atención constante a detalles, sucesos, eventos e interacciones y una reflexión permanente por parte del investigador (Hernández Sampieri et al., 2010). En este trabajo de investigación, la observación es considerada una herramienta válida de recogida de datos en la medida que los propósitos esenciales de la observación están en consonancia con los objetivos de esta investigación en torno a la comprensión del proceso de innovación organizacional en una organización a través de las personas que lo desarrollan.

El formato específico de observación realizado en este estudio es el de observación participante. La observación participante se caracteriza por el rol activo que asume el

4. MÉTODO

investigador sobre la situación de estudio (Adler & Adler, 1994). En vez de limitarse a observar, el investigador acompaña, comparte y participa en las rutinas del grupo de estudio.

La práctica de la observación participante en Ennera se inició en noviembre de 2011, marcando el inicio de la primera etapa de inmersión en el campo. Durante tres meses, la investigadora participó presencialmente en la dinámica de trabajo de Ennera acudiendo a sus instalaciones una media de tres veces por semana en diversos horarios de jornada completa o media jornada. Los días y horarios se definieron de forma flexible a medida que avanzaba la investigación, y considerando la propia rutina de sus miembros y la evolución del negocio. Así, se aprovecharon ocasiones concretas para tomar parte en eventos especiales como comités de dirección o visitas de terceros, pero también se participó en actividades rutinarias como las pausas del café, las comidas o la entrada y salida del trabajo.

En esta primera etapa la empresa habilitó una mesa de trabajo específica para la investigadora, situada en un espacio de mesas conjuntas ocupadas por miembros del equipo de Marketing. No obstante, la investigadora fue modificando su ubicación para poder observar rutinas en otros espacios como el ocupado por los ingenieros, la sala del café o las salas de reuniones. A este respecto cabe puntualizar que la oficina de Ennera tiene unas dimensiones muy limitadas y que se caracteriza precisamente por ser un espacio diáfano sin apenas paredes ni puertas, por lo que desde casi todos los puntos de la oficina pueden incluso escucharse las conversaciones de otros compañeros de la empresa (véase en el ANEXO 7 el plano elaborado por la investigadora en la segunda visita a Ennera).

En octubre de 2012, con el fin de contrastar las primeras conclusiones extraídas del análisis de datos y de ahondar en nuevos hechos relevantes para la investigación, se inició una segunda etapa de inmersión en el campo cumpliendo con las mismas características que la primera etapa. Esta segunda etapa se extendió hasta enero de

2013 cuando se consideró que se había alcanzado la saturación teórica, aunque *a posteriori* se realizaron visitas de devolución o *member-checking* en las que también se prestó atención al contexto observado previamente.

En ambos periodos de observación participante la investigadora aprovechó para realizar las entrevistas semiestructuradas, obtener evidencias gráficas y documentales y, como parte de las tareas de la observación, participar en reuniones de trabajo, charlas coloquiales, momentos de comida y café, rutinas de entrada, salida e interacción, etc.

Aunque la base de la observación participante es la actitud abierta y proactiva de la investigadora en atención constante a detalles, sucesos, eventos e interacciones, en el inicio del proceso fue de ayuda contar con un guión básico sobre las cuestiones importantes a observar.

Para tal fin se elaboró un listado de elementos a considerar (véase Tabla 9), siguiendo las recomendaciones de Lofland et al. (2005) resumidas y complementadas por Hernández Sampieri et al. (2010). No obstante, en su condición de guía inicial, este listado de elementos fue ampliándose ya que desde la inmersión en el campo fueron surgiendo nuevos elementos y temáticas que se consideraron relevantes para entender el proceso de innovación organizacional, especialmente de cara a la segunda etapa de inmersión en el campo.

En este sentido, la investigadora fue consciente de su rol participante en el contexto de estudio, dado que por su experiencia y formación fue consultada en varias ocasiones sobre la elaboración de estudios de mercado, decisiones de marketing, actividades comerciales, relaciones con los medios y gestión empresarial. Desde el momento en que se asesoró sobre estos temas, la investigadora no solo colaboraba en actividades propias del negocio sino que era consciente de que estrechaba lazos profesionales y de amistad con los miembros de la empresa. De hecho, también fue

4. MÉTODO

invitada a la comida de Navidad de 2011 y a otras actividades informales (por ejemplo, colgar fotos personales con la familia y los amigos en un corcho común).

Tabla 9: Guión de cuestiones a considerar durante la observación participante

Entorno físico (entorno)	<ul style="list-style-type: none">- Tamaño, arreglo espacial o distribución, señales, accesos, sitios con funciones centrales (despachos, <i>office</i> para comidas y otros)...- Un mapa del ambiente ayuda a la ubicación del investigador y sus impresiones iniciales se consideran elementos de gran importancia. En esta línea, en el ANEXO 7 puede consultarse el primer plano que realizó la investigadora en su segunda visita a Ennera.
Entorno social y humano (generado en el entorno físico)	<ul style="list-style-type: none">- Métodos de organización en grupos y subgrupos, patrones de interacción o vinculación: propósitos, redes, dirección de la comunicación, elementos verbales y no verbales, jerarquías, procesos de liderazgo, frecuencia de las interacciones...- Características de los grupos, sub-grupos y participantes: edades, orígenes, ocupaciones, género...- Un mapa de relaciones o redes es recomendable, así como la consideración de las impresiones iniciales del investigador
Actividades individuales y colectivas	<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué hacen los participantes? ¿Cuándo y cómo? ¿A qué se dedican?- Desde el trabajo, hasta el esparcimiento, los mitos y rituales.- Propósitos y funciones de cada una.
Hechos relevantes	<ul style="list-style-type: none">- Eventos e historias ocurridas en el ambiente y a los individuos (reuniones, visitas, viajes, fiestas...).- Se pueden presentar en una cronología de sucesos u ordenados por su importancia.
Retratos humanos de los participantes	<ul style="list-style-type: none">- Su perfil más personal y su vinculación o distancia respecto al contexto de la organización.

Fuente: Elaboración propia, basada en Hernández Sampieri et al. (2010).

Si bien el inconveniente de esta condición de participante es el sesgo que el investigador puede introducir al influir en el objeto de estudio (Yin, 2009), también se considera que es la forma idónea de que el investigador se familiarice con las claves culturales del contexto de estudio y logre establecer vínculos de confianza y cooperación con sus miembros. De hecho, estos dos factores son fundamentales para

la comprensión de los motivos y comportamientos de los participantes en la investigación, y, con todo, para llegar a definir la realidad desde el sentido que le dan sus miembros (Kawulich, 2005). En este caso, la evolución de la relación entre la investigadora y los participantes del estudio favoreció el acceso a información personal y la comprensión del contexto social y las circunstancias individuales desde las que emergían los datos recogidos. Asimismo, la consciencia de la investigadora de esta situación y el rigor a la hora de documentarlo empleando observaciones precisas sobre todo lo sucedido y percibido, incluso por la propia investigadora, se ha procurado garantizar la calidad de la observación (Kawulich, 2005; Peñaloza & Cayla, 2006). Asimismo, la verdadera validez científica de la observación participante se obtiene por su combinación con otra serie de herramientas de investigación, de forma que permitan minimizar el sesgo del investigador y aportar contrastes y fuentes de información adicionales (Adler & Adler, 1994; Hernández Sampieri et al., 2010; Kawulich, 2005). Por ese mismo motivo, en este trabajo de investigación la observación participante ha sido combinada con las entrevistas semiestructuradas, la evidencia documental, la evidencia gráfica y la devolución o *member-checking*.

La base documental de toda la observación son las notas de campo tomadas por la investigadora. Siguiendo recomendaciones de aplicación de la observación en metodologías cualitativas (Lofland et al., 2005; Peñaloza & Cayla, 2006), a partir de estas notas de campo y en contraste con otros datos obtenidos de entrevistas, documentos o imágenes, se generaron soportes como el plano inicial del espacio o la cronología de eventos clave que facilitaron la interpretación y contraste de los datos obtenidos (véanse ANEXO 7 y ANEXO 15 respectivamente).

4.2.2.4. Evidencia gráfica

La evidencia gráfica ha sido tradicionalmente empleada como fuente de información en la antropología y etnografía, pero cada vez se considera más útil como herramienta

4. MÉTODO

de soporte para todo tipo de investigaciones cualitativas, también en el ámbito empresarial (Cayla & Peñaloza, 2012; Peñaloza & Cayla, 2006; Saldaña, 2008). En esta investigación la evidencia gráfica se refiere a tres tipos de archivos gráficos:

- Fotografías del espacio de trabajo

Se refieren a la distribución del espacio, salas de reunión, momentos de interacción, actividades y rutinas de trabajo de los participantes... El archivo gráfico de la distribución espacial puede aportar información contextual sobre el fenómeno analizado (Villarreal, 2006). En este caso, las fotografías fueron tomadas durante la observación, con la autorización de los participantes y la Dirección de la empresa. Algunos de estos archivos han aportado datos nuevos por sí mismos, mientras que otros han servido de soporte a otras fuentes.

Además, en algunos casos la comparativa temporal de las imágenes ha servido para representar elementos asociados al proceso de innovación organizacional. A modo de ejemplo, en el ANEXO 8 se muestran dos imágenes de la misma zona de la oficina que en 2011 estaba ocupada por el Departamento de Marketing y que en 2013, con la desaparición del Departamento de Marketing y la integración de sus miembros en el Departamento Comercial, se convirtió en un espacio multiusos con sillones y mesas bajas para visitas, reuniones, descansos u otros usos particulares (información contrastada con las notas de campo tomadas en la sesión de devolución o *member-checking* de mayo de 2013).

- Fotografías seleccionadas por los participantes

Los participantes en la investigación fueron invitados a proveer de imágenes que dieran soporte a sus narrativas, como por ejemplo: fotografías de sus viajes comerciales, en instalaciones, en ferias, de la competencia, de su primer día de trabajo, de eventos o fiestas especiales... Se pretendía que estas fotografías propias también guiaran las entrevistas hacia eventos inspiradores, para facilitar la

comprensión sobre qué momentos y elementos son considerados realmente claves y, tentativamente, para obtener información adicional de los mismos.

A modo de ejemplo, el Director General facilitó una serie de fotografías que él mismo tomó en una visita a la empresa Belkin, en California, y que en su entrevista del 31 de mayo de 2011 relató de la siguiente manera: “El de California es una viaje e... hacia... hacia el mundo del marketing (...) y allí hubo una experiencia para mí, una de las claves, fue, para mí fue la experiencia de visitar Belkin”.

El Técnico de Marketing 1 también facilitó imágenes de una visita (véase Figura 5), pero esta vez en relación a una instalación tecnológica. Estas fotografías le fueron solicitadas tras declarar lo siguiente en la entrevista realizada el 18 de noviembre de 2011: “Con uno de los jefes y un compañero del departamento ingenieril, que me llevaron a Soria, me gustó mucho la verdad que me llevaran a Soria, porque estuve viendo cómo instalaban la máquina, me gustó la cercanía, no sé, el buen rollo que había entre los tres que fuimos y cómo también valoraban el trabajo que hacíamos, pues yo ahí tuve que sacar fotos, poner logos... (...) Me gustó mucho la verdad que me llevaran a Soria”. La Figura 5² muestra una de las fotografías proporcionadas que, según su explicación recogida en las notas de campo, fue tomada con el fin de que sus compañeros del departamento de marketing entendieran las proporciones de la máquina que estaban instalando.

No obstante, la investigadora fue consciente de que este tipo de fotografías podría tener un alto componente personal y, por tanto, el riesgo de sesgo del informante podría ser alto. En consecuencia, en los archivos gráficos obtenidos de esta manera se prestó especial atención a contrastar y complementar los datos obtenidos con el resto de fuentes.

² Imagen editada en blanco y negro y recortada eliminando el rostro del participante para garantizar su confidencialidad.

4. MÉTODO

Figura 5: Fotografía de un componente del aerogenerador



Fuente: Imagen proporcionada por un participante en la investigación.

- Seguimiento gráfico online

Por todos es sabido que actualmente Internet y las redes sociales conforman un nuevo espacio de interacción para las empresas. La información que ahí se muestra y la forma en que se interactúa son una fuente adicional de información a considerar para comprender la actitud y los métodos de relaciones externas de la empresa así como su evolución. En esta investigación el seguimiento gráfico online se centró en la página web de Ennera, su blog, las redes sociales en las que está presente (Facebook, Twitter y LinkedIn), las apariciones en medios online y el intercambio de correos electrónicos con la investigadora. Para realizar este seguimiento se emplearon procedimientos específicos para cada tipo de fuente de datos online.

En el caso de la página web, desde mayo de 2011, coincidiendo con la segunda visita a Ennera, cada vez que se realizaba una inmersión en el campo para realizar entrevistas, observaciones o devoluciones, la investigadora consultaba la página web de la empresa y obtenía capturas de pantalla de la misma. En un principio estas capturas de pantalla representaban la totalidad de la web (todas las páginas y secciones) pero a medida que se avanzaba se capturaban únicamente aquellas secciones que eran modificadas. Igualmente, a medida que se abrían nuevas cuentas en redes sociales (Facebook y Twitter en mayo de 2011, LinkedIn en junio de 2011) y blog (junio de 2011), se aplicó el mismo procedimiento de seguimiento de los mismos. En los periodos amplios de inmersión en el campo (noviembre 2011 – febrero 2012; octubre 2012 – enero 2013) las consultas se realizaban con una cadencia mensual. Asimismo, en caso de que desde otra fuente de datos se obtuviera algún indicio de cambios en la web, se recurría a la misma para contrastar la información y capturar imágenes de aquello que fuera relevante. Este procedimiento permitió documentar, entre otros temas, el cambio de la web de Ibaia Energía en mayo de 2011 a una página de transición y a la web final de Ennera en octubre de 2011 (véase ANEXO 1).

Para documentar las apariciones en medios online, la investigadora creó una alerta de noticias empleando la herramienta que Google ofrecía para tal fin, de forma que cada vez que la palabra “Ennera” era mencionada online se recibiera una alerta con el link a la misma. Estas alertas fueron recibidas y documentadas desde noviembre de 2011 (coincidiendo con el inicio de la primera etapa de inmersión en el campo) hasta enero de 2013 (fin de la segunda etapa de inmersión en el campo). En paralelo, se consultaron medios referenciados por participantes en las entrevistas o en anotaciones realizadas durante la observación en los que se hablaba de Ennera.

Finalmente, todos los correos electrónicos intercambiados entre la investigadora y los diferentes colaboradores de Ennera fueron archivados y documentados con capturas de pantalla para que permitieran ser analizados como evidencia gráfica, aunque

4. MÉTODO

debido a su contenido en ciertas ocasiones constituyeron también elementos de evidencia documental. A modo de ejemplo, se guardó como imagen el correo electrónico en el que el Director General remitía al resto de Directores de la empresa y a la propia investigadora un “artículo navideño” (tal y como lo titula en el mensaje) publicado en prensa invitando a su lectura y reflexión. En este caso, tanto el contenido del artículo como el mensaje y la forma del correo electrónico fueron elementos de análisis en esta investigación (véase ANEXO 9).

4.2.2.5. Devolución o *member-checking*

Desde la teoría fundamentada, y en coherencia con su diseño de investigación circular y de análisis comparativo constante, se aboga por realizar una devolución de las primeras interpretaciones del análisis a los participantes (Goulding, 1998). Se trata, por tanto, de una actividad a realizar una vez analizados los datos obtenidos del resto de fuentes de información, y antes de obtener conclusiones definitivas. La devolución de las primeras conclusiones a los participantes para su comprobación (también denominada *member-checking*) se considera útil para la credibilidad del análisis (Riley, 1996), aunque el objetivo no es que se convierta en una medida de validación. De hecho, no sólo se atiende a la opinión de los participantes sobre las conclusiones obtenidas, sino que se observa su comportamiento y reacción al respecto y cumple la función de recogida adicional de información (Goulding, 1998).

En esta investigación se realizaron actividades de devolución o *member-checking* con el Director General de Ennera al final de cada ciclo de observación y análisis (mayo de 2012, mayo de 2013 y otra de seguimiento en enero de 2014). Asimismo, las entrevistas realizadas en la segunda etapa de inmersión en el campo se emplearon para la devolución o *member-checking*. Tal y como se ha descrito al presentar el segundo protocolo de entrevistas (véase ANEXO 6), al finalizar la entrevista la investigadora preguntaba a los participantes sobre su conocimiento del estudio que

estaba llevando a cabo y, en base a su respuesta, se desgranaban las primeras conclusiones obtenidas. Asimismo, se aprovechaba la ocasión para mostrar una serie de evidencias gráficas recopiladas hasta la fecha (online, de otros participantes o del espacio de trabajo) invitando a que comentaran aquello que consideraran oportuno. De esta manera, no sólo se contrastaron algunas ideas previas sino que se recopilaban nuevos datos respecto a reacciones personales, recuerdos, sorpresas e, incluso, silencios.

4.2.2.6. Taller de expertos

El 3 de mayo de 2013 la investigadora organizó un taller con nueve personas consideradas expertas en materia de innovación y organización en la CAV. Por un lado, este taller se planteó como un método adicional de recogida de datos y, por otro lado, como fuente de contraste de las primeras conclusiones obtenidas del caso Ennera. Por consiguiente, su principal función era ayudar a responder al tercer objetivo de este trabajo de investigación: “Contribuir al desarrollo de la innovación y la competitividad de las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca difundiendo prácticas y referencias de aplicación de la innovación organizacional” (pág. 36).

Con este objetivo en mente, una vez finalizada la segunda etapa de trabajo de campo en Ennera y obtenidas las primeras conclusiones sobre su proceso de innovación organizacional, la investigadora planificó una ronda de entrevistas con diversas personas expertas en innovación y organización de la CAV. Sin embargo, tras realizar los primeros contactos con los posibles participantes se decidió que sería más adecuado para el objetivo de investigación atender a la conversación entre estas personas en un ambiente relajado e informal que recoger ideas aisladas de cada uno de ellos. Asimismo, los primeros participantes contactados declararon que sería más interesante para ellos participar en una sesión grupal en la que aprender de otros participantes que realizar entrevistas individuales. Así, dado que la participación era

4. MÉTODO

totalmente voluntaria sin más contraprestación que la propia experiencia de la sesión, se optó por cambiar el formato y realizar un taller de expertos que fuera más atractivo para los participantes y más enriquecedor para la propia investigación.

De esta manera se ideó un taller de trabajo para un grupo en torno a diez personas que pudieran ser considerados expertos en materia de innovación u organización en la CAV por su experiencia en empresas, consultoría, instituciones públicas o investigación y docencia universitaria. Aplicando así un muestreo de expertos, definitivamente fueron nueve las personas participantes en el taller, tal y como se describe en la Tabla 10.

Para la organización del taller se contó con la ayuda de la Universidad de Deusto que prestó para el taller un amplio espacio en la Sala de Decanato del campus de San Sebastián, se hizo cargo del café y aperitivo a mitad de sesión y ofreció servicios audiovisuales para la grabación en vídeo de la sesión.

Una vez confirmados los participantes, el espacio, la fecha y el horario del taller, la investigadora preparó una agenda para el taller bajo el título “La innovación organizacional en la práctica”. Esta agenda (véase ANEXO 10) fue enviada a todos los participantes un mes antes del taller y fue complementada dos semanas más tarde con documentación específica sobre el contenido a tratar. Esta documentación consistió en una memoria de la investigación (a modo de presentación y resumen de la misma) y en la narrativa del caso Ennera construida hasta la fecha. Asimismo, la investigadora quedó a disposición de los invitados para facilitarles documentación avanzada con artículos y presentaciones de carácter académico sobre la investigación.

Finalmente el taller se desarrolló a lo largo de toda la mañana del 3 de mayo de 2013 con dos sesiones diferenciadas, tal y como se preveía en la agenda distribuida a los participantes (ANEXO 10).

Tabla 10: Participantes en el taller de expertos

Códigos de participantes ³	Rol actual en relación a la innovación u organización en la CAV
Participante 1	Directora de Innovación en grupo empresarial
Participante 2	Director General en pyme industrial
Participante 3	Responsable de Innovación en pyme de servicios
Participante 4	Doctor en Universidad 1 y Vicepresidencia en centro de investigación
Participante 5	Doctor en Universidad 2 y Dirección General en centro de investigación
Participante 6	Consultor 1
Participante 7	Consultor 2
Participante 8	Consultora 3
Participante 9	Representante institución pública

Fuente: Elaboración propia.

En la primera sesión se planteó a modo de reflexión abierta “¿A qué llamamos innovación organizacional?”. Empleando diferentes técnicas de presentación visual (*post-its* individuales primero y organización conjunta de *post-its* en pizarra después), los participantes discutieron respecto a lo que consideraban como innovación organizacional y sobre sus propias experiencias en procesos de este tipo. Así construyeron un relato común que, aunque diverso, sirvió como marco de referencia para el resto del taller.

³ Nombres de los participantes y de las organizaciones a las que pertenecen omitidos por motivos de confidencialidad.

4. MÉTODO

En la segunda sesión, la investigadora presentó los primeros resultados de su trabajo de investigación, dando paso a un animado debate sobre la aplicabilidad de ciertas conclusiones a la gestión de empresas vascas y a las políticas de promoción de la competitividad en la CAV.

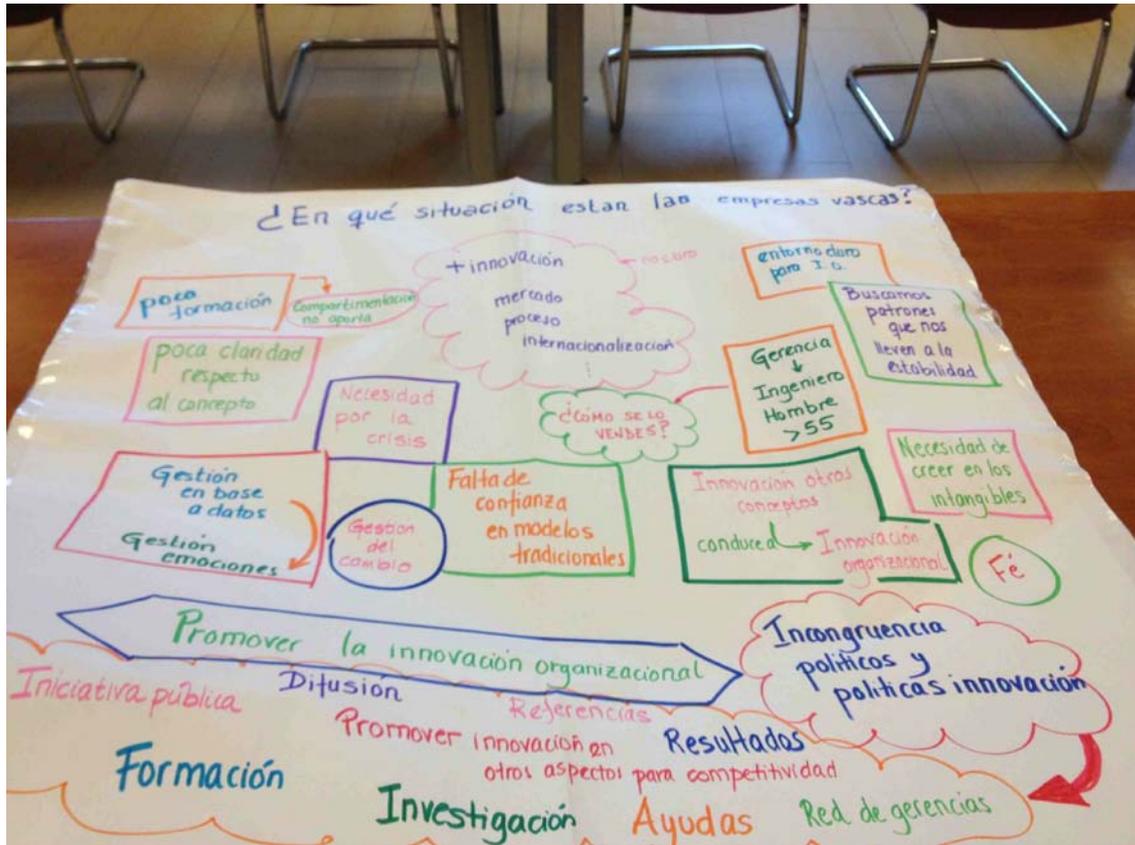
El taller quedó ampliamente documentado con las notas tomadas por la investigadora, el material gráfico empleado por los participantes (*post-its*, pizarra, cuadernos...), el *graphic recording* elaborado por una de las participantes (véanse Figura 6 y Figura 7) y la grabación completa en vídeo por el equipo de audiovisuales de la Universidad de Deusto. Todo este material fue empleado para el análisis de datos de la sesión y para el contraste e integración de conclusiones finales sobre el estudio de caso, tal y como se describe en los siguientes apartados.

Figura 6: *Graphic recording* de la primera sesión del taller de expertos



Fuente: Fotografía obtenida por la investigadora.

Figura 7: *Graphic recording* de la segunda sesión del taller de expertos



Fuente: Fotografía obtenida por la investigadora.

4.2.3. Análisis de datos

Siguiendo con el diseño progresivo y circular propuesto para este trabajo de investigación, el análisis de datos se basa en el método comparativo constante asociado a la teoría fundamentada (Glaser & Holton, 2004; Glaser & Strauss, 1967; Trinidad et al., 2006).

El método comparativo constante es empleado para generar teoría a partir del análisis comparativo y sistemático de los incidentes identificados en los datos, pudiéndose aplicar en paralelo a la propia recogida de datos a cualquier tipo de información cualitativa. Su utilización parte de la combinación del procedimiento de codificación propio del análisis cualitativo del contenido y de la generación de la teoría propia de la inspección (Glaser & Strauss, 1967). El método comparativo constante sirve así para

4. MÉTODO

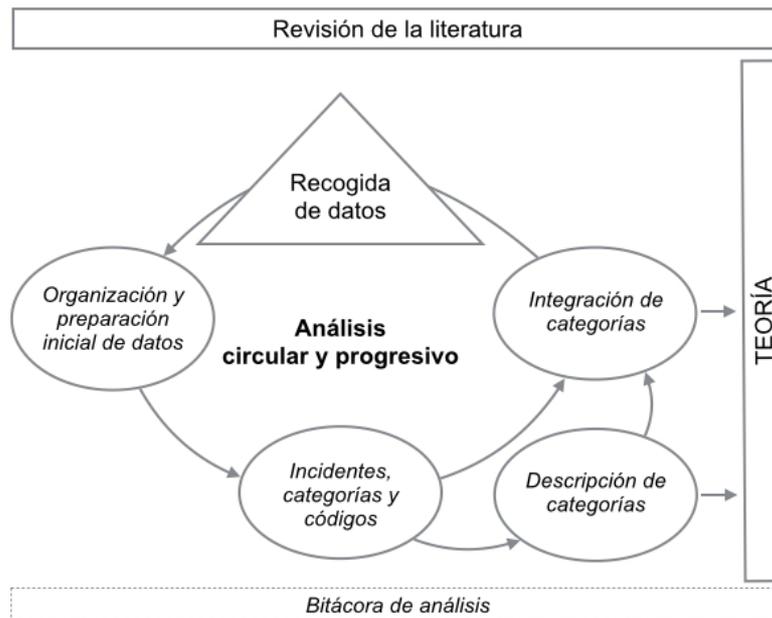
hallar regularidades en torno a procesos sociales ya que “comparando dónde están las similitudes y las diferencias de los hechos, el investigador puede generar conceptos y sus características, basados en patrones del comportamiento que se repiten” (Trinidad et al., 2006, p. 29).

Tal y como se ha mencionado anteriormente, en las investigaciones cualitativas el trabajo de recogida y análisis suele transcurrir en paralelo y no existe un estándar de análisis único. Incluso, aunque en el método comparativo constante se identifiquen varias etapas clave (organización y preparación de datos, identificación de incidentes, categorización, codificación, descripción e integración de categorías y generación de teoría), el esquema de análisis en cada estudio debe ser personal y adecuado a sus propias características (Hernández Sampieri et al., 2010).

De hecho, son las preguntas de investigación específicas de cada estudio las que deben marcar el rumbo del análisis, y es labor de la investigadora moldearlo en base a los datos que van emergiendo del campo (Hernández Sampieri et al., 2010). Más aún, estos datos no están ordenados de partida y el proceso esencial de análisis se centra en estructurarlos. Es una labor progresiva que requiere organizar y evaluar grandes volúmenes de datos específicos de la investigación, e incluso volver reiteradamente al campo a recoger más evidencias.

En este proceso, las impresiones, percepciones, sentimientos y experiencias de la investigadora son una fuente de datos de gran relevancia que se agrega al análisis de datos. Por eso es esencial mantener una bitácora de investigación, tanto durante la recogida de datos como también durante el propio análisis, de forma que pueda ser complemento de datos y también objeto de análisis (Hernández Sampieri et al., 2010). De hecho, las bitácoras (también denominadas memos) representan una parte central de la investigación, convirtiéndose en estadio central de la generación de teoría (Glaser, 1978). Las bitácoras permiten a la investigadora describir el comportamiento de los participantes, relatar su propia experiencia, hablar de las categorías y sus

Figura 8: Proceso de análisis basado en el método comparativo constante



Fuente: Elaboración propia

relaciones, o reflejar las revisiones teóricas que ocurren a través del proceso de análisis, sirviendo así de orientación para el propio análisis y la investigación general (Trinidad et al., 2006).

En este trabajo de investigación, la bitácora de análisis comenzó a completarse en conjunto con las notas de campo tomadas en la observación participante. Así, no solo se anotaba aquello que se veía o escuchaba, sino aquello que la propia investigadora sentía y percibía en el campo. Al finalizar las inmersiones en el campo la bitácora siguió completándose con notas de la investigadora relativas al análisis de datos.

En coherencia con las características del análisis cualitativo mencionadas, en la Figura 8 se presenta el proceso de análisis desarrollado en este trabajo de investigación. Se trata de un proceso iterativo, sin linealidad (aunque gráficamente pueda parecerlo) y basado en el método comparativo constante, buscando que la teoría emerja de los

4. MÉTODO

datos de campo. En este proceso de análisis se han tenido en cuenta las pautas básicas de análisis del método comparativo constante y ha sido en su definición y ejecución cuando la investigadora ha adaptado cada actividad al contexto de estudio y a los datos que se iban obteniendo. A continuación, se describen estas pautas y su adaptación al proceso de análisis para este trabajo de investigación.

4.2.3.1. Organización y preparación inicial de datos

Debido al amplio volumen de datos recogidos durante dos años y desde cinco fuentes de datos diferentes, marcar criterios para su organización desde el principio del proceso fue clave para el análisis en esta investigación. Para empezar, se optó por digitalizar los documentos e imágenes obtenidos en formato impreso, así como transcribir entrevistas y notas de campo, en la medida de lo posible. De hecho, la transcripción es habitualmente recomendada por investigadores cualitativos para mantener el principio de confidencialidad (ej., usando siglas u otros identificadores en vez de nombres) y reflejar toda palabra, información de contexto y gesto de la manera más literal posible (Hernández Sampieri et al., 2010). Por este mismo motivo, a lo largo de este trabajo de investigación las transcripciones se presentan en el idioma y en la forma en la que fueron recogidas literalmente, incluyendo traducciones a pie de página en los casos que fuera relevante para la comprensión del caso.

Además, la ventaja de contar con datos digitalizados es que los materiales visuales y auditivos podrán analizarse directamente para captar información de contexto y, a su vez, podrán compaginarse con análisis exhaustivos del lenguaje en base a los datos transcritos.

Así, disponer de transcripciones y elementos digitalizados resultó de gran ayuda en el proceso de análisis con la identificación, categorización y codificación de incidentes. A modo de ejemplo, a continuación se muestra un extracto de la transcripción sobre la primera entrevista de presentación con Ennera:

“Bueno, es este el esquema, entonces, ¿qué hitos? Pues desde mi punto de vista esta... esta evolución de Ibaia a Ennera e... lo que *a priori* puede ser algo relativamente... bueno... e... no sé [como quitándole importancia] como muy... hum... un aspecto, digamos, no muy profundo sino más de lo que es la cascara de la compañía no, que al fin y al cabo es pues eso la identidad corporativa, la imagen, este tipo de cuestiones bueno, pues sí que nos parece que es una metáfora de un cambio más profundo. Sí nos parece que es una expresión de algo que realmente ha ocurrido [voces de fondo] en en interior... en el interior ¿no? Entonces, ayer... bueno, voy a seguir el ejemplo de que me parece que igual necesitábamos e... quitar o eliminar Ibaia para poder e... realmente pensar en una forma diferente.”

Entrevista n 1-02

Siguiendo con el trabajo de estructuración, todo el material se fue organizando mediante un sistema de carpetas digitales a medida que se iba recopilando y digitalizando. Cada fuente de recogida de datos tenía su propia carpeta y en cada una de ellas se distinguían sendas carpetas para diferenciar los datos obtenidos en la primera o en la segunda etapa de inmersión en el campo. Además, cuando se contaba con varios tipos predefinidos de fuentes de datos, como en la evidencia gráfica, cada cual se estructuraba en su propia carpeta (véase Figura 9).

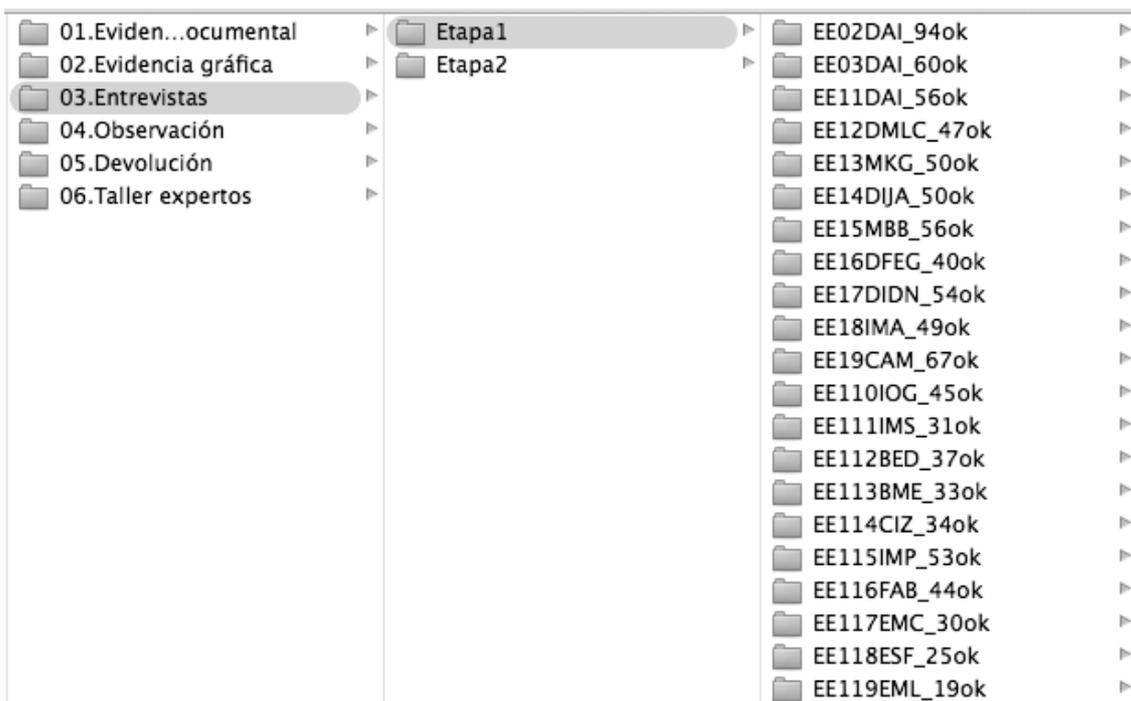
Figura 9: Sistema de carpetas para la organización de datos por fuente de recogida y etapa de inmersión en el campo. Ejemplo 1.



Fuente: Elaboración propia.

4. MÉTODO

Figura 10: Sistema de carpetas para la organización de datos por fuente de recogida y etapa de inmersión en el campo. Ejemplo 2.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las entrevistas, cada grabación fue guardada con un nombre de archivo compuesto por los siguientes elementos: identificador del caso (E de Ennera); identificador de la fuente de datos (E de entrevista); etapa de inmersión en el campo (1 o 2); siglas del entrevistado con su rol en la empresa (ejemplo, DAI para Director Agustín Iturrioz) y duración de la entrevista en minutos (véase Figura 10).

Este sistema de identificación fue empleado también en la siguiente etapa de análisis para organizar incidentes. En el ANEXO 11 se encuentra la explicación completa de los identificadores empleados a lo largo de todo el proceso de análisis.

4.2.3.2. Incidentes, categorías y códigos

Una vez organizados todos los datos, es labor de la investigadora revisarlos y analizarlos repetidamente para identificar incidentes relevantes para los objetivos de estudio. Se consideran incidentes las porciones de contenido que la investigadora aísla y separa para mostrar algún símbolo, palabra clave o tema que considera

oportunos desde los propios datos (Trinidad et al., 2006). En este punto es importante que los incidentes se extraigan y analicen tal y como se recogieron en el campo, reflejando el lenguaje de los participantes, incluso incluyendo errores gramaticales, incoherencias o términos vulgares (Hernández Sampieri et al., 2010). Los dos siguientes incidentes son buena muestra de lo indicado:

“Lo que más me gusta pues igual el trato con la gente o así no pues igual cuando llaman pues e intentar ayudarles o darles soluciones”

Entrevista 1-15

“Alde hortatik bai falta zaigu, nahiz eta denok jakin zertan gauden, ba komunikazio jarraipen hobego bat”⁴

Entrevista 1-18

En esta investigación se optó por listar los incidentes en una hoja de cálculo, transcritos tal y como se había recogido en el campo y junto con los elementos identificativos empleados para la organización de datos (véase ANEXO 11). Este ejercicio de extracción de incidentes concluyó con un total de 3.103 incidentes.

Siguiendo con el proceso de análisis, en el mismo momento en que se aísla un incidente, la investigadora le otorga un significado teórico representado mediante una categoría que se incorpora a la hoja de cálculo (véase modelo de organización de datos en ANEXO 12).

En la teoría fundamentada las categorías son elementos de clasificación que se emplean en la explicación teórica de cada incidente (Trinidad et al., 2006). Las categorías no están preestablecidas y se construyen comparando datos e incidentes, aunque en este nivel aún no se combinan ni relacionan, es decir, aún no se interpreta

⁴ “En este sentido sí nos falta, aunque todos sepamos en qué estamos, pues un seguimiento de comunicación más mejor.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

4. MÉTODO

el significado subyacente de los datos (Hernández Sampieri et al., 2010). Volviendo al segundo de los dos ejemplos anteriores⁵, este incidente fue clasificado inicialmente en la categoría “comunicación”.

A medida que se avanzaba en la tarea de clasificación, las categorías que se iban generando eran anotadas en la bitácora de investigación para que sirvieran de referencia en el análisis. Las categorías pueden reflejar los eventos críticos de las narraciones de los participantes, así como las preguntas y reflexiones de la investigadora (Hernández Sampieri et al., 2010) por lo que contar con una bitácora que contextualice cómo se generaron puede ser de utilidad en diferentes fases del análisis.

De hecho, conforme se identificaban más incidentes, se volvían a revisar los anteriores (método comparativo constante) y se asignaban categorías ya existentes o se creaban nuevas. Este proceso de comparación constante permite, por tanto, que emerjan nuevas categorías pero también que surjan nuevas propiedades asociadas a categorías generadas previamente (Glaser & Strauss, 1967; Hernández Sampieri et al., 2010; Trinidad et al., 2006).

Así, y volviendo una vez más al ejemplo de incidente anterior, a medida que se avanzaba en el análisis la investigadora se encontró con múltiples incidentes categorizados como “comunicación” y que, al revisarlos, mostraban dos temáticas diferenciadas: comunicación interna y externa. Por tanto, se crearon dos nuevas categorías (“comunicación interna” y “comunicación externa”) que fueron aplicadas a incidentes previos revisados y a nuevos. Es así como el incidente que ha servido de ejemplo para esta descripción fue finalmente categorizado como “comunicación interna”.

⁵ Traducido en nota al pie por la investigadora.

Dado que este trabajo de investigación ha contado con dos etapas diferenciadas de inmersión en el campo, el trabajo de análisis asociado a la recogida de datos también se ha desarrollado en dos fases diferenciadas, aunque relacionadas entre sí. De este modo, al iniciar la extracción y categorización de incidentes de la segunda etapa, se tuvieron en cuenta las categorías generadas en la primera fase, pero se mantuvo una actitud abierta hacia los datos con el fin de no limitarlos a las categorías previas y posibilitar la generación de nuevas categorías adecuadas a los nuevos datos. La integración de ambas fases se realizó una vez finalizada la segunda fase de análisis, llegando así a un listado común de categorías.

A continuación, se presentan, en orden alfabético, las categorías generadas en cada una de las dos fases de análisis antes de realizar la integración de las mismas. Tal y como muestra esta Tabla 11, las categorías apenas transmiten información de contexto y por sí solas no sirven para comprender el proceso de innovación organizacional. Por tanto, con el fin de facilitar la descripción y diferenciación de categorías, y de que su análisis sea así más relevante, en cada incidente la categoría asignada es descrita mediante códigos.

En esta investigación cada código era introducido en la hoja de cálculo en las celdas adyacentes a cada incidente y su categoría, ocupando tantas columnas como códigos generados (véase ANEXO 12).

Este proceso de codificación es abierto, dado que su objetivo es abrirse a la indagación y a cualquier idea que pueda surgir de los datos, tanto si son datos en bruto, como experiencias previas o incluso conocimiento de la literatura previa (Glaser & Holton, 2004; Glaser, 1978). Por eso los códigos contienen mayor abstracción que las categorías y pueden ser números, letras, símbolos, palabras, abreviaturas, imágenes o un conjunto de las anteriores (Hernández Sampieri et al., 2010; Trinidad et al., 2006).

4. MÉTODO

Tabla 11: Listado de categorías generadas en cada una de las dos fases de análisis

fase 1 – cierre 2012.03.31	fase 2 – cierre 2013.02.18
acción	acción
actitud-exterior	actividad
actividad	comunicación-externa
ambiente-interno	comunicación-interna
caj	decisión
composición	dinámica-interna
comunicación-externa	equipo
comunicación-interna	espacio
cultura	externo-yo
dinámica-interna	<i>feedback</i>
entorno	flexibilidad
espacio	futuro
evaluación	líder
externo-yo	mercado
futuro	modelo de retribución
historia	organización
identidad	participación
imagen	relaciones-externas
incentivos	sector
líder	valoración-actual
oferta	valoración-evolución
organización	valoración-pasado
relaciones-externas	valoración-personal
sector	valores
valores	visión
visión	-
visión-externa	-

Fuente: Elaboración propia.

En este trabajo de investigación la codificación se ha realizado mediante palabras clave que se han empleado a modo de etiquetas, con el fin de describir el significado de la categoría en el incidente aislado, procurando emplear las palabras empleadas en el propio incidente. A modo ilustrativo, en el ejemplo de incidente previo la categoría “comunicación interna” fue descrita con los siguientes códigos: “conocimiento”, “todos”, “seguimiento” y “falta”. Se trata de códigos abiertos que solo cobran sentido unidos al incidente o al agruparlos con otros códigos de la misma categoría. Para esta

agrupación y comparación se emplearon nubes de palabras generadas en la herramienta *online* Wordle. Considerando las opciones ofrecidas por esta herramienta, la investigadora estableció unas pautas de diseño específicas de forma que pudieran ser aplicadas de forma idéntica y neutral a cada categoría con sus correspondientes códigos (véase ANEXO 13). De esta forma, las nubes de palabras (véanse ejemplos en ANEXO 14) sirvieron como herramienta visual de soporte a la siguiente actividad del análisis: la descripción e integración de categorías.

4.2.3.3. Describir e integrar categorías en temas

En la fase previa de categorización y codificación de datos se requería una actitud abierta hacia los datos y un grado de concreción alto para que la identificación de las categorías y los códigos con los datos fuera evidente. En cambio, esta nueva fase es más abstracta y conceptual dado que implica describir e interpretar el significado de las categorías y su relación (Hernández Sampieri et al., 2010), para así generar temas más generales.

Aunque inicialmente las categorías generadas mediante el método comparativo constante parezcan inconexas entre sí, a medida que se avanza en su descripción, se comienza a identificar similitudes y diferencias entre ellas. Por este motivo los trabajos de descripción e integración se van desarrollando en paralelo, regresando a los datos constantemente. De hecho, los procesos de comparación constante causan un conocimiento acumulado de las categorías que permite comenzar a integrarlas, de forma que al interconectarlas entre sí, se genera lo que se ha denominado el núcleo de la teoría emergente (Trinidad et al., 2006).

En esta investigación, la descripción e integración de categorías se realizó empleando las siguientes referencias:

- Las anotaciones realizadas en la bitácora de análisis durante la categorización, que permitieron recordar cómo y por qué surgió cada una.

4. MÉTODO

- La presencia de cada categoría, en cuanto a la frecuencia con la que aparece (número de incidente categorizados).
- La composición de nubes de palabras con todos los códigos asignados a cada categoría en el conjunto de incidentes, con el fin de identificar palabras frecuentes, similitudes y diferencias entre ellas (véanse ejemplos en ANEXO 14).
- La elaboración en paralelo de un cronograma de eventos clave en la evolución de Ennera (véase ANEXO 15). A lo largo de la recogida y análisis de datos la investigadora fue anotando en su bitácora de análisis eventos que parecían relevantes y fue también ordenándolos temporalmente de forma que, al considerarlos como incidentes y categorizarlos, se fue construyendo un cronograma con categorías. Esta referencia fue de gran utilidad para entender cada categoría desde una perspectiva de proceso, dado que las referencias previas solo mostraban imágenes estáticas cuando el objetivo de esta investigación es precisamente comprender su evolución.
- La revisión de incidentes y la selección de los más representativos. A medida que se describía cada categoría se revisaban los incidentes en busca de confirmaciones, incoherencias y ejemplos del significado asociado a cada categoría desde el punto de vista de los participantes (las citas textuales fueron especialmente útiles en este punto).

A medida que se consultaban estas referencias, se buscaban patrones que aparecieran de manera repetida entre categorías, de forma que permitieran relacionar las categorías entre sí e integrarlas en temas que facilitaran llegar a la teoría (Glaser & Holton, 2004).

En el ANEXO 14 se presenta el resultado de este ejercicio con la descripción de cada categoría final integrada en temas, con su correspondiente nube de códigos y con una serie de incidentes que sirven de ejemplo de la categoría.

Tabla 12: Listado de categorías finales integradas por temas

TEMAS	CATEGORÍAS FINALES
1. MERCADO	1.1. MERCADO
2. VISIÓN	2.1. VISIÓN
3. LÍDER	3.1. LÍDER
4. CULTURA ORGANIZACIONAL	4.1. CULTURA
	4.2. IDENTIDAD
	4.3. VALORES
	4.4. ESPACIO
5. ACTIVIDAD	5.1. ACTIVIDAD
	5.2. ACCIONES
6. ORGANIZACIÓN	6.1. ORGANIZACIÓN
	6.2. EQUIPO
7. PRÁCTICAS	7.1. PRÁCTICAS
	7.2. DINÁMICA-INTERNA
	7.3. COMUNICACIÓN-INTERNA
8. RELACIONES EXTERNAS	8.1. RELACIONES-EXTERNAS
	8.2. COMUNICACIÓN-EXTERNA
9. RELATOS	10.1. VALORACIONES-PERSONALES
	10.2. SITUACIÓN-ACTUAL
	10.3. HISTORIA
	10.4. PROCESO
10. INVESTIGADORA	11.1. INVESTIGADORA

Fuente: Elaboración propia.

Para entender el procedimiento empleado en la integración de categorías es ilustrativo observar de qué manera las categorías generadas en el análisis de datos de cada una de las dos etapas de investigación (Tabla 11) derivaron, tras su integración, en un listado de categorías finales que, integradas en temas (Tabla 12), ayudaron a construir

4. MÉTODO

la primera teoría. En este punto cabe mencionar que los dos últimos temas listados en la Tabla 12 (sombreados) no conllevan una explicación teórica del fenómeno de estudio por sí mismas, sino que sirven de soporte para entender cómo los participantes han interpretado la situación y evolución del resto de categorías (tema “Relatos”) y para reflejar las consciencia de la investigadora de su rol en el campo (tema “Investigadora”).

En resumen, las conclusiones del análisis se concentran en ocho temas (véanse primeros ocho temas de la Tabla 12) que conforman la base sobre la que la teoría emerge por sí misma (Trinidad et al., 2006). Asimismo, esta concentración de temas favorece la generación de una “teoría parsimoniosa, es decir, que con el mínimo de conceptos se pueda maximizar la explicación y comprensión del fenómeno” (Saldaña, 2008, p. 188), tal y como requiere la teoría fundamentada. Tal es la relación entre la integración de categorías en temas y la emergencia de la primera teoría que en esta investigación ambas se presentarán en un relato conjunto como parte de los resultados (véase apartado 5.1).

4.2.3.4. Teoría

Siguiendo las pautas de la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (1967), la emergencia de la teoría ocurre en dos niveles: primero, a partir de las categorías y los temas (primera teoría), y después, a partir de esta primera teoría en contraste con la literatura (teoría formal). En este apartado se explicarán ambos niveles de manera teórica, posponiendo al apartado de resultados la descripción de la aplicación práctica en este trabajo de investigación.

La emergencia de la primera teoría (también denominada teoría sustantiva por Glaser & Strauss, 1967) se lleva a cabo a partir de la integración de categorías y conclusión de temas, tal y como se describe en el apartado previo. Se trata de “una labor de encontrar sentido y significado a las relaciones entre temas” (Hernández Sampieri et

al., 2010, p. 464) que se puede dirigir a través de diversas herramientas para visualizar relaciones conceptuales y temáticas: matrices de datos, diagramas, mapas conceptuales, metáforas, calendarios... En esta investigación se han empleado para tal fin un mapa de relación de categorías y temas, su descripción y un cronograma de eventos clave y (véanse Figura 13, ANEXO 14 y ANEXO 15 respectivamente).

En línea con lo argumentado previamente, las herramientas de visualización empleadas facilitaron la relación de temas y la elaboración de la primera teoría sobre el caso de estudio de esta investigación, descrita en el apartado 5.1.

Avanzando en el análisis, a través de la explicación teórica de la teoría inicial es cómo surge la teoría formal (Glaser & Strauss, 1967). Es en este punto se requiere una nueva revisión de la literatura para identificar qué teorías previas ayudan a explicar la teoría inicial generada y, al mismo tiempo, qué aspectos de esta teoría inicial no están considerados en la literatura y pueden así derivar en nuevas aportaciones teóricas sobre la materia.

El taller de expertos realizado en esta investigación cumplió también un rol de contraste de la primera teoría, y así sirvió para la definición de la teoría final y, especialmente, para la realización de aportaciones sobre prácticas y referencias de aplicación de la innovación organizacional en la CAV.

En resumen, a través de la reducción de categorías y su integración en temas, y con la revisión de la literatura y el contraste con expertos se cierra el ciclo de investigación, alcanzando dos requisitos básicos de la teoría fundamentada (Trinidad et al., 2006): la máxima explicación y comprensión de un fenómeno con el mínimo de conceptos (parsimonia) y la aplicabilidad de la teoría a un mayor rango de situaciones, manteniendo la correspondencia de la teoría con los datos (transferencia). De la misma manera se cierra también el círculo diseñado para visualizar el proceso de análisis de este trabajo de investigación y se procede a presentar los resultados

4. MÉTODO

generados en relación a los objetivos de investigación, tal y como se visualiza en la Figura 11 que sirve de resumen de este capítulo.

Figura 11: Resumen del método de investigación



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5:

RESULTADOS

5. RESULTADOS

“The truth is rarely pure and never simple.”

Oscar Wilde, *The Importance of Being Earnest*, 1895, Act I

En este capítulo se presentan los resultados extraídos del caso de estudio y las aportaciones teóricas y prácticas que resultan de este trabajo de investigación.

El primer apartado del capítulo comienza con la narrativa del caso Ennera, que sirve para contextualizar las evidencias empíricas obtenidas en el trabajo de campo. Para su redacción se ha tomado como referencia el formato empleado por Glaser y Strauss en sus trabajos originales, donde “presentan los resultados en una narrativa teórica y descriptiva, organizada en base a las categorías principales del marco de trabajo” (Locke, 2001, p. 117).

A continuación se presenta el contraste de la narrativa con la propuesta conceptual del proceso de innovación organizacional descrita en el capítulo 2 y con las preguntas de investigación del capítulo 3, de forma que, con todo, se defina la primera teoría generada desde el trabajo de campo.

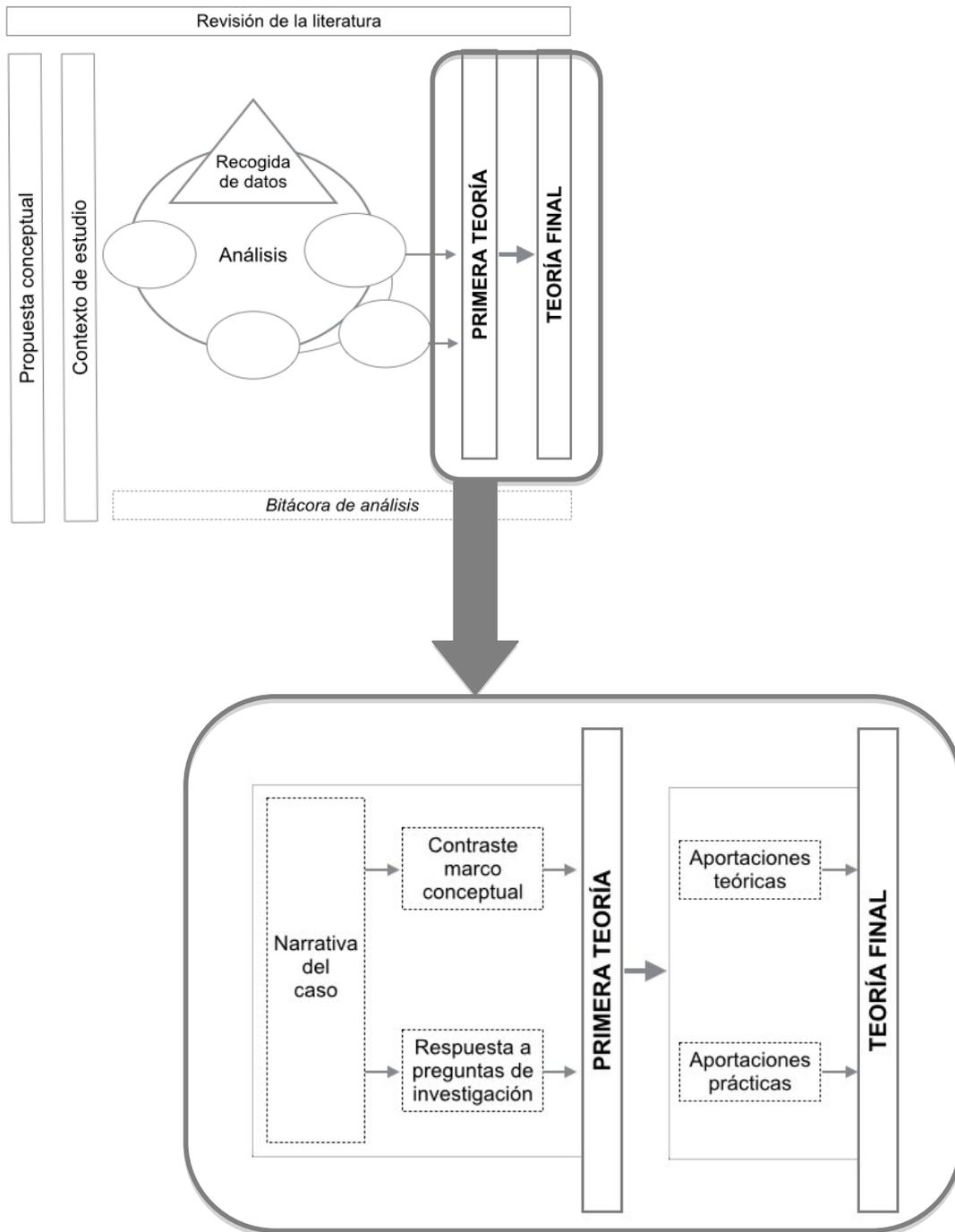
En el segundo apartado se procede a analizar esta primera teoría con la literatura relevante sobre innovación organizacional y con expertos en la materia, para así presentar las aportaciones teóricas y prácticas de este trabajo de investigación y, con todo, construir la teoría final sobre el proceso de innovación organizacional.

A continuación (Figura 12) puede visualizarse esta estructura de forma gráfica en una figura que da continuidad al esquema empleado para resumir el método empleado en este trabajo de investigación (véase Figura 11). Además, esta figura será presentada al principio de cada apartado de este capítulo resaltando el área a desarrollar, con el

5. RESULTADOS

fin de facilitar al lector la comprensión y seguimiento de los resultados de esta investigación.

Figura 12: Estructura de generación y presentación de resultados.



Fuente: Elaboración propia.

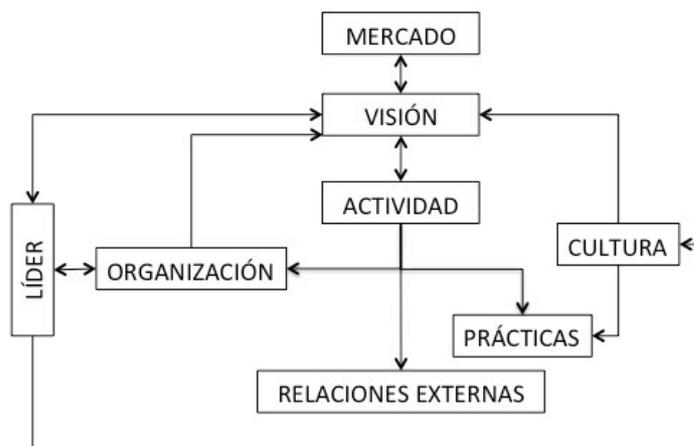
5.1. De la narrativa del caso a la primera teoría

Con el objetivo de comprender cómo se desarrolla el proceso de innovación organizacional en Ennera, en este trabajo de investigación se ha optado por estudiar la organización como unidad de análisis desde su creación en 2007 hasta 2013. Como resultado del proceso de recogida y análisis de datos obtenidos en el campo, se han identificado ocho temas clave interrelacionados entre sí (véase Tabla 12) que deberían estudiarse para entender esta organización, concretamente: mercado, visión, líder, cultura, actividad, organización, prácticas y relaciones externas (véase Figura 13).

Siguiendo el formato original de presentación de resultados de Glaser y Strauss (Locke, 2001), estos temas han servido de referencia para estructurar los primeros resultados en forma de narrativa del caso Ennera, con un apartado dedicado a cada uno de los ocho temas.

Finalmente, esta narrativa ha sido contrastada con la propuesta conceptual de esta investigación para generar la primera teoría y dar paso a la presentación y argumentación de la teoría final.

Figura 13: Relación de temas generados tras la recogida y análisis de los datos de campo

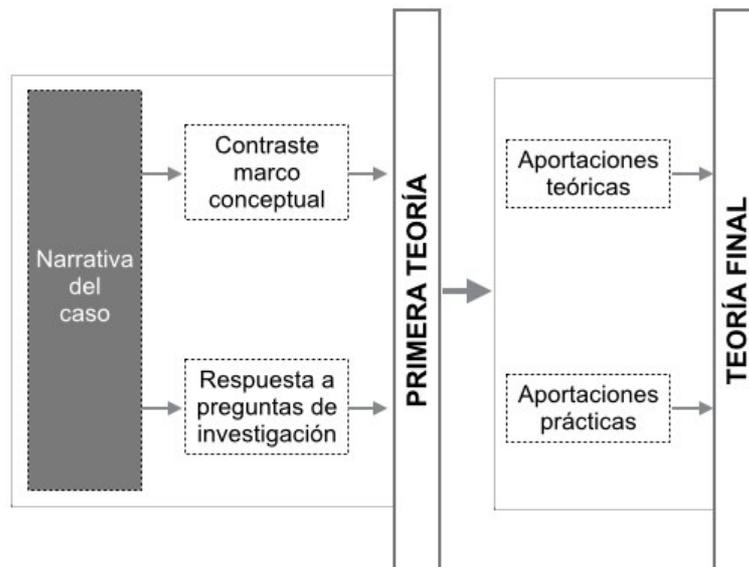


Fuente: Elaboración propia.

5. RESULTADOS

5.1.1. Narrativa del caso Ennera

Figura 14: Apartado "Narrativa del caso" en la estructura de resultados



Fuente: Elaboración propia.

“Ennera nace de la necesidad e inquietud de proteger nuestro medio ambiente y contribuir a tener un entorno más sostenible. Por ello, su estrategia es una apuesta clara por las energías renovables distribuidas” (Ennera, 2012). Partiendo de esta presentación que realiza la empresa en su página web, con el fin de conocer el caso Ennera resulta oportuno comenzar la narrativa desde la descripción del mercado en el que desarrolla su actividad, para después seguir profundizando en elementos propios de la organización y en su evolución en el tiempo.

De hecho, la forma de narrativa empleada supone que en cada apartado se repase la evolución de la organización desde su creación hasta 2013, considerando la perspectiva correspondiente al tema al que está dedicado el apartado. Por consiguiente, cabe alertar al lector de que los relatos pueden resultar repetitivos en cuanto a que los mismos eventos pueden ser descritos y analizados desde perspectivas diferentes a lo largo de los ocho apartados que conforman la narrativa. No obstante, esta misma estructura también favorece que cada apartado se convierta

en una narrativa autónoma, de forma que el orden de lectura no necesariamente deba seguir la numeración propuesta sino que puede definirse a criterio del lector.

5.1.1.1. El mercado. Claves del contexto en el que nace y crece Ennera

Ennera es una empresa de Gipuzkoa dedicada a las energías renovables que nace como filial del Grupo CAF (Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles S.A.). Más concretamente, sus raíces se encuentran en la historia de una central hidroeléctrica con escrituras de 1787 sita en una pequeña localidad guipuzcoana llamada Zaldibia. Desde la creación de la empresa en 1860, esta central ha generado parte de la energía eléctrica empleada por CAF para el desarrollo de su actividad industrial en su sede central de Beasain (Gipuzkoa, CAV). En los años posteriores a 2000, esta central ha generado “una cantidad X de energía que al final supone unos 350 mil euros de ingresos brutos al año” (Entrevista 1-04), aunque siempre repercutían directamente en un gran ahorro de costes de energía en la empresa, sin que nunca fuera explotada para la venta a terceros.

En 2006 CAF empleaba a 4.016 personas, su expansión internacional estaba consolidada y, con una facturación de 806 millones de euros (crecimiento del 18% respecto a 2005 y del 234% respecto a 1994) y unos resultados de 42,5 millones (crecimiento del 88% sobre 2005 y del 294% sobre 1994), afianzaba una senda de crecimiento sólida y constante (CAF Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles SA, 2013; Esnaola, 2011). Con estas cifras, la multinacional vasca cotizada en bolsa era entonces una de las empresas de referencia por tamaño y por proyección internacional para la CAV.

En ese contexto, el CEO de CAF propuso a finales de 2006 aprovechar el ahorro generado con esta central para invertir en energías renovables. La propuesta se centraba en la constitución de una nueva sociedad que recibiría los activos generados por la central, y a la que se dotaría de la capacidad para generar inversión en torno a

5. RESULTADOS

energías renovables. Así describía Agustín Iturrioz⁶, Gerente de Ennera desde 2009 hasta la actualidad, el origen y la motivación del proyecto en su constitución:

“Estando yo en desarrollo corporativo surge una idea de XX [en referencia al CEO de CAF] (...) Tenía una central hidro que data de finales del XIX, vale que era propiedad de CAF desde el 1898 o algo así. Entonces la historia es la misma de tantas otras industrias, y es que en aquella época la energía eléctrica no era un recurso como conocemos hoy, y cualquier industrial o actividad fabril necesitaba crear su propia energía, que curiosamente es hacia donde vamos en estos momentos. (...) Lo que hacían era aprovechar esa energía. Lo que hacían era buscar concesiones para aprovechar esos recursos hídricos en este caso para convertirlos en energía. Tal es el caso que incluso CAF tuvo una turbina en la propia fábrica. El concepto o idea era si nosotros tenemos esa actividad que genera una cantidad X de energía que al final supone unos 350 mil euros de ingresos brutos al año, luego hay que descontar algunos gastos (...) ¿por qué no utilizamos ese dinero para realizar alguna inversión relacionada con energía? Y con energía renovable, ¿por qué no constituimos una sociedad que reciba esos activos y le damos a esa sociedad la capacidad de generar inversión? Siendo honestos, curiosamente, además yo creo que era un tema de ineficiencia económica pero de eficiencia energética, la energía que se producía directamente se consumía en la fábrica (...) lo lógico hubiera sido venderla directamente a la red, e... no es así, en realidad era un ahorro para la fábrica.”

Entrevista 1-04

⁶ Pese a que todos los nombres de los participantes hayan sido omitidos en este trabajo de investigación para garantizar su confidencialidad, por el carácter público de su función como Gerente y, con autorización expresa por su parte, el nombre de Agustín Iturrioz será empleado de manera explícita en la descripción y análisis del caso Ennera.

Para entonces, el número de empresas dedicadas a las energías renovables en España se había multiplicado exponencialmente, motivadas por las atractivas primas al sector que favorecían la generación eléctrica a gran escala. El sector de las energías renovables se estaba desarrollando en España guiado por criterios financieros más que medioambientales, buscando la mejor rentabilidad a corto plazo y dejando en un segundo plano las condiciones del entorno y sus verdaderas necesidades energéticas. Por eso internamente lo consideraban “un mercado virtual”:

“Es [un mercado] virtual porque... porque las energías renovables (...), a excepción de casos muy concretos (...) los números no son rentables, no salen ¿por qué tenemos tanta instalación en España? (...) por subvenciones. Todo esto ya sabemos qué implica,. Ya sabemos qué implica porque no es un mercado limpio. Hay muchas cosas que dependen de regulaciones, de amistades...”

Entrevista 2-07

Sin embargo, el proyecto de inversión en energías renovables propuesto por el CEO de CAF partía de una estrategia de crecimiento sostenible como la que venía desarrollando CAF y, por tanto, con una motivación muy diferente a la tónica general en el sector. El proyecto nacía con la vista puesta en el futuro, con la seguridad que les aportaba su experiencia ingenieril y con la intención en empezar explorando el mercado y aprendiendo del mismo a base de trabajar en él. El siguiente extracto de entrevista muestra cómo estudiaron e interpretaron la situación del mercado en el inicio del proyecto:

“Era un momento de un boom... en España y, por las condiciones de la fábrica (...) parecía claro que lo que había que hacer era invertir en una planta fotovoltaica. Entonces e... lo que hicimos fue pensar, en tratar de entender

5. RESULTADOS

cómo era ese mercado, cómo era esa energía y (...) vimos bastantes ofertas de empresas que se dedicaban a vender ese tipo de sistemas. Claro, como era es boom... los precios estaban fuera de órbita, y no sólo los precios, sino que las empresas que ofrecían ese tipo de activos pues la verdad es que no nos generaban demasiada confianza.”

Entrevista 1-04

Desde el área de Desarrollo Corporativo de CAF, Agustín Iturrioz tomó la iniciativa sobre la propuesta del CEO de CAF, bajo el paraguas del grupo, el 4 de abril de 2007 se creó una sociedad vehículo para gestionar las inversiones sobre energías renovables del grupo: Ibaia Energía, S.L.

Con la sociedad constituida, a medida que se adentraban en el mercado los principios básicos derivados de la cultura y experiencia de CAF fueron reforzándose, dado que suponían un elemento diferenciador respecto a la mayoría de empresas del sector en España. De hecho, a principios de 2008, cuando comenzaron a vislumbrarse turbulencias en el sector por posibles cambios normativos, CAF mantuvo firme su apuesta por Ibaia. Así, con la satisfacción del primer proyecto fotovoltaico ejecutado en las instalaciones de la sede central de CAF, en verano de 2008 Ibaia inició una nueva etapa hacia el desarrollo de tecnología propia para energía minieólica.

En octubre de 2008 los cambios legislativos previstos se hicieron realidad: el Gobierno español eliminó las primas a la generación de energías renovables a gran escala. El mercado, plenamente dependiente de los incentivos a grandes proyectos hasta entonces, se paralizó tan bruscamente que el sector en su conjunto se tambaleó y derivó en el cierre de un gran número de empresas. Sin embargo, en Ibaia la noticia no se recibió como un gran cambio; no tenía instalaciones por amortizar, los proyectos

que tenían en mente no dependían de las primas y CAF mantenía su senda de crecimiento. Así lo valoraba Agustín⁷ tres años más tarde:

“Nos pareció que era para bien, porque aquello iba a sanear un poco el sector, nosotros no teníamos estructura y durante ese tiempo, que fue un año aproximadamente, el mercado desapareció (...) y los costes empezaron a bajar.”

Entrevista 1-04

De hecho, en el momento en el que el mercado se tambaleaba, CAF decidió formalizar el proyecto Ibaia con nuevas inversiones. En los siguientes tres años Ibaia amplió su actividad a nuevos campos relacionados con la energía renovable, reforzó su equipo, dirigió su perspectiva de mercado al ámbito internacional e incluso llevó a cabo un cambio de identidad corporativa para convertirse en Ennera.

Mientras, las empresas españolas dedicadas a las energías renovables que seguían en activo trataban de recomponerse del cambio legislativo de 2008 buscando nuevos tipos de proyectos, pero sin ninguna seguridad normativa y dominadas por una idea cortoplacista del negocio. “Nosotros estamos apreciando que nos hace mucho más daño lo que la competencia hace que las centrales nucleares (...) Por lo mal que lo hacen. Entonces, crea e... un descrédito respecto al sector y la tecnología” decía Agustín (Entrevista 1-02). El varapalo final llegó en el 27 de enero de 2012 con la entrada en vigor en España de un nuevo Real Decreto que anulaba todas las primas al sector (no solo las de los proyectos a gran escala, sino todo tipo de primas).

⁷ Una vez que Agustín Iturrioz ha sido presentado en los párrafos anteriores como miembro del área Desarrollo Corporativo de CAF primero y Gerente de Ennera desde 2009, a lo largo de la narrativa será citado solo por su nombre, Agustín, para reflejar la manera en que los miembros de la empresa se dirigían a él, así como la forma en la que él mismo firmaba sus mensajes al resto del equipo (véase ejemplo en Figura 25 y formulario insertado como ejemplo en el apartado 5.1.1.7). En el contraste teórico se volverá a hacer alusión a Agustín Iturrioz para mantener el carácter formal asociado a su figura de Dirección.

5. RESULTADOS

Tras la noticia, Agustín comentaba que “andaban un poco alterados” (Observación 03.02.2012) aunque procuraron hacer una lectura positiva del cambio legislativo considerando que reforzaba su estrategia comercial con vocación internacional y apostando por la microgeneración. De hecho, la microgeneración es una aplicación de las energías renovables que no se basa tanto en primas sino en las ventajas del autoconsumo y en la sensibilidad hacia la sostenibilidad. Además, tras la nueva ley, el mercado español quedaba a la espera de una posible nueva regulación en favor del *net-metering* que, en caso de hacerse efectiva, favorecería la estrategia de Ennera.

No obstante, en mayo de 2012 aún no había visos de que el *net-metering* pudiera implantarse en España y la incertidumbre del mercado hizo que los retos comerciales que Ennera se había propuesto resultaran más complicados de alcanzar para sus miembros, tal y como muestran los siguientes extractos de entrevista:

“El 2012 ha sido un año muy convulso en el sector, pues hemos trabajado mucho, nos hemos llevado muchos disgustos e, pero también han aparecido oportunidades muy importantes para Ennera y, ahí estamos, intentando sacarlas. Disgustos por un lado por el marco regulatorio, que nos ha hecho que se caigan cosas y tal, y luego también algún proyecto en concreto, concretamente el de Jordania que era muy importante para nosotros, hombre pues no se ha caído pero... pensábamos que se iba a aprobar y que iba a salir sin ninguna dificultad y... de momento está pendiente y no sabemos qué va a pasar.”

Entrevista 2-09

“Que la gente pasa del tema de renovable, de verde, sostenible... la gente lo que quiere es dinero, entonces claro, si tienes un producto que es muy caro, o si tienes un producto que necesita algún viento X que hay en unos cuantos sitios en el país y hay cuatro empresas competidoras...”

Entrevista 2-03

Además, para entonces CAF también comenzaba a sufrir las consecuencias del “actual periodo de dificultades económicas que atraviesa la economía mundial y, de forma más acentuada, la zona euro” (CAF Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles SA, 2012, p. 2).

En 2012 su resultado después de impuestos fue un 23% inferior respecto al año anterior, aunque su presidente valoró el cierre del año como “positivo por la tenacidad y fortaleza demostradas ante un escenario general complicado” (CAF Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles SA, 2012, p. 2).

La interpretación que los miembros de Ennera realizaban de esta situación seguía una línea similar. Comenzaban a percibir movimientos sobre la actitud CAF hacia a Ennera y les surgían dudas, pero no las exponían con preocupación porque los mensajes que Agustín les transmitía al respecto tenían un tono positivo, tal y como muestran los siguientes extractos de entrevista:

“Hay una serie de cambios y luego hay una coyuntura en CAF en este momento desde el punto de vista financiero, bueno no estamos en una situación difícilísima pero de las comodidades que teníamos hace unos años a que ahora haya que pedir una cuenta de crédito, que tampoco es una cosa exagerada, pues sí que hay un revés ¿no?”

Entrevista 2-01

“Bai egia esan ez det batere etsita ikusten jendea ta itxaropentsu bai, egia esan nik neukan duda gehio CAF aldetik ez, ba azkenen damazkigu ya... 4-5 urte e... inbertsioa egiten eta... ba diruik ez da ateratzen eta ordun nik ustet o ez dakit duda neukan ea mantenduko zan hori edo ya esango zuten o hemendik aurrera dirua ateatzen zan edo ezer ez baina bai Agustínek esaten duna da

5. RESULTADOS

badaukagula bere konfiantza aurrera jarraitzeko beste 3-4 urte ba bueno, ba aurrea segitu beharko degu.”⁸

Entrevista 2-10

“CAF-en aldetik baita, lehen igual e laga diote Agustini pixkat a su aire, ez, baina oain Agustínen jefea ai da dedikatzen bakarrik Ennerari, bai, enpresak hola pixkat bat zailtasunak zeuzkenak eta pixka bat bultzatu behar izan dienak zan de desarrollo corporativo eta orain bere proiektua da Ennera, orduan nik hor ya ikustet beste laguntza bat.”⁹

Entrevista 2-11

Llegado 2013, el sector de las energías renovables en España estaba totalmente paralizado y en Ennera la apuesta por abrirse a mercados internacionales iniciada anteriormente era ya firme, tal y como muestra el siguiente extracto de entrevista.

“Lo que es el negocio de las renovables bueno pues de la última vez que hablamos pues ha empeorado por lo menos en España porque ha habido normativas muy desfavorables y es lo que ha traído, bueno, nos ha obligado un poco a reponernos a reconvertir un poco el negocio, lo que ofrecemos al cliente, y por otro lado, ya descaradamente, salir afuera a buscar otras cosas.”

Entrevista 2-09

Esta apuesta ampliaba la perspectiva de mercado de la empresa y presentaba nuevos retos asociados al estudio y adaptación a diversas normativas y legislaciones sobre

⁸ “Sí la verdad no veo a la gente desanimada y sí ilusionada, la verdad yo tenía más duda sobre CAF, al final ya llevamos... 4-5 años eh... haciendo inversión y... pues no sale dinero y entonces yo creo o no sé tenía duda si se mantendría eso o si ya dirían o de aquí en adelante sale dinero o nada pero sí, lo que dice Agustín es que tenemos su confianza para seguir adelante otros 3-4 años pues bien, pues tendremos que seguir adelante.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

⁹ “Por parte de CAF también, igual antes eh han dejado a Agustín a su aire, no, pero ahora el jefe de Agustín se está dedicando solo a Ennera, sí, empresas así que tenían un poco de dificultades y un poco que había que empujar eran de desarrollo corporativo y ahora su proyecto es Ennera, entonces yo ahí ya veo otra ayuda.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

energía renovable, dado que varían sustancialmente en cada país y que incluso cambian habitualmente en cortos márgenes de tiempo.

“Y luego vete a Chile y vete a Brasil y vete a... pues sí ya es difícil encontrar esta información en países europeos pues, pero necesitas encontrarla”

Entrevista 2-03

“Claro, XX dago zoratzen Jordaniako legislazioakin, eta Brasilekoakin, porque claro, berak in behar du modelo financiero bat, TIR bat, esan hau, es viable no es viable ta cuidau... (...) hor daukagu folloi haundi bat.”¹⁰

Entrevista 2-11

Para entender cómo los miembros de Ennera vislumbraban el mercado y su relación hacia el mismo a partir de 2013 es necesario entender primero cómo construyeron su visión de futuro a lo largo de la historia de la organización.

5.1.1.2. Una visión “en continuo desarrollo”

El origen de Ibaia en el seno del Grupo CAF marcó la visión inicial de la empresa; pegada a la realidad de la actividad diaria y de escasa ambición. “Nos gusta mantener un perfil bajo”, decía Agustín (Entrevista 1-02). De hecho, la idea del CEO de CAF se basaba en emplear los recursos ya disponibles en el grupo para adentrarse paulatinamente en el mercado de las energías renovables e ir aprendiendo del mismo, sin grandes aspiraciones económicas ni medioambientales.

Tras una primera exploración del mercado concluyeron que la experiencia ingenieril del grupo les serviría para participar, no sólo como inversores, sino como un actor

¹⁰ “Claro, XX se está volviendo loca con la legislación de Jordania, y con la de Brasil, porque claro, ella tiene que hacer un modelo financiero, un TIR, decir, es viable no es viable y cuidado... (...) ahí tenemos un gran follón.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

tecnológico de calidad en el sector de las energías renovables. El siguiente extracto de entrevista muestra la sencillez y el carácter tecnológico de estas primeras ideas:

“Piensa que nosotros al final somos una industria e... de tradición metal mecánica, guipuzcoana, fundamentada en ingenieros y, entonces, en ese sentido, como muy muy concreta y que les gustan las cosas buenas. A su vez nos parecía que la tecnología era sencilla. Entonces, de esa reflexión, de ese primer contacto con el mercado nos introdujo ya un primer cambio en esa filosofía inicial de invertir (...) ¿Por qué no lo hacemos nosotros? Claro, a nosotros, como CAF, hacer cosas desde el punto de vista ingenieril nos resulta fácil. (...) Y además era una historia de éxitos. En ningún momento pensamos que podríamos equivocarnos.”

Entrevista 1-04

Esta visión ingenieril mantenía el carácter inicial del proyecto en cuanto a que no planeaban objetivos a gran escala, sino que pretendían seguir explorando el mercado, aprendiendo, esta vez, de la tecnología fotovoltaica. Por eso se planteó como primer proyecto de Ibaia el diseño e instalación de una planta fotovoltaica en la sede central de CAF en Beasain, con el fin de aprender en la práctica de su propia empresa, tal y como el primer ingeniero de Ibaia describe a continuación.

La mentalidad de ir aprendiendo de lo que hacían les llevó a definir su actividad en base a lo que experimentaban. Llegado 2009, habían ganado experiencia y seguridad en el ámbito de la tecnología fotovoltaica y comenzaron a identificar nuevas oportunidades en el ámbito de la minieólica, una vez más, manteniendo el “perfil bajo” que les caracterizaba y con Agustín como referencia.

“A partir de ahí, Agustín empezó a plantearse otras cosas y nos embarcamos en el tema de la minieólica, así un poco porque veíamos que era un sector muy inmaduro (...) en el que se podían... veíamos que las tecnologías tenían

mucho margen de mejora. Empezamos muy modestamente, con poco presupuesto, con poca gente, pero según fuimos entrando, veíamos que el sector (...) realmente había bastante potencial, estaba creciendo.”

Entrevista 1-07

La decisión de explorar la tecnología minieólica les llevó a apostar por el mercado de la microgeneración, una apuesta que nació “con una intuición de mercado puramente ingenieril” (Entrevista 1-02), tal y como nacieron el resto de ideas hasta entonces. Sin embargo, a medida que se avanzaba en su conocimiento, se percataron de que el gran reto de la minieólica no era solo diseñar su propio producto, sino diseñarlo y llevarlo al mercado.

“Entonces, con esa visión, pero hay una decisión, e... de... de lanzar un proceso interno de desarrollar un producto, que es un pequeño molino y... aquel de ahí, ¿no? [señala unos dibujos en varios folios pegados en la pared de su despacho] y... e... en ese camino, digamos, en el momento en que ese proceso tecnológico está apuntalado o sea está de alguna forma garantizado porque algunas personas puedan llevar a cabo pues... pues el siguiente camino es e... tratar de crear dentro de Ibaia, en aquel momento Ibaia, crear un núcleo que nos e... que nos cree un conocimiento en todo el tema de marketing, e? Entonces, eso nos ha costado un tiempo y, bueno, el mes que viene más o menos cerraremos una primera etapa ¿no? [mira a XX] con un núcleo de cuatro personas.”

Entrevista 1-02

A medida que el conocimiento de marketing se iba desarrollando, la visión que habían mantenido hasta entonces se puso en cuestión, tal y como explicaba Agustín:

“Otra cosa que creo que... [baja el tono] nos hemos equivocado, y creo que sobre todo yo, ha sido en la ambición del proyecto. O sea, inicialmente, la

5. RESULTADOS

visión fue... algo limitada, pequeña escala, y eso fue un error. Puede ser por... por factores personales, puede ser por... no sé, porque a mí no me lo hicieron ver claro, no sé... una mezcla de cosas. Eso está evolucionando... sí. Está evolucionando. Quizás también es un proceso en el que tú, bueno tú... en primera persona como organización (...) vas a adquirir una cierta seguridad, porque vas adquiriendo unos conocimientos... y vas demostrando cosas que decías que ibas a hacer y que haces y se cumplen y... es decir, se te plantea pues no sé, objetivos de producto o de marketing... que se van cumpliendo y bueno, e... eso te va digamos dando seguridad, te va afianzando y... y te va haciendo crecer en ambición también.”

Entrevista 1-02

En mayo de 2011 la apuesta de Agustín por el marketing era clara y la necesidad de una visión más ambiciosa cobró fuerza. Así, Agustín quiso compartir sus ideas sobre esta situación en una sesión interna con todos los miembros de la empresa. Se presentaba una etapa de transformación, pero las ideas de futuro eran aún ambiguas y estaban basadas en percepciones y sensaciones más que en datos. “Es una situación por una parte muy ilusionante, por otra parte también es estresante”, declaraba Agustín un día después de la sesión interna.

Esta sesión coincidía en el tiempo con el cambio de marca de Ibaia a Ennera. La nueva marca se presentó acompañada de un eslogan muy representativo de la reflexión a futuro que estaban realizando: “Ennera. *Energy for a new era*”, decía su logo en la página web que lanzaron el 31 de mayo de 2011 (véase Figura 15) en modo *coming soon* (como lo denominaban los miembros del departamento de marketing). En esta misma línea, en la página web completa de inauguraron en octubre de 2011, declaraban que “Ennera quiere acompañarte hacia una nueva era, porque creemos que ya es hora de vivir en el futuro y no de hablar de él” (véase Figura 16).

Figura 15: Página web en construcción o en modo *coming soon* de Ennera.



Fuente: Captura de pantalla del 31.05.2011 de la página web de Ennera

En consecuencia, lo que se presentaba como un cambio en la forma de visualizar el futuro no se hizo explícita ni se concretó en mercados, objetivos ni planes de trabajo. Los miembros de la empresa percibían que los objetivos concretos estaban más claros y confiaban en que Agustín tenía el rumbo claro, pero apenas podían describir objetivos a largo plazo, tal y como se muestra en los siguientes extractos de entrevista.

“Al principio la empresa también pues, por desconocimiento y por... pues se hizo... el tiro no estaba tan claro no, o no tan claro como ahora (...) El tiro... la dirección hacia la que se quería ir no, pues se ha ido consolidando... pero hay que madurar bastante temas de mercado temas de alcances pero bueno...”

Entrevista 1-10

Figura 16: Sección "Qué es Ennera" de la página web de Ennera



Fuente: Captura de pantalla del 14.10.2011 de la página web de Ennera.

“A largo plazo supongo que Agustín tendrá sus ideas en la cabeza pero... la verdad es que no sabemos... sé que a corto plazo yo estoy en eólica, tenemos unos plazos, tenemos que certificar la máquina, empezar a vender pero incluso de otras áreas tampoco tengo muy claro cuáles son los objetivos, eso es también a lo que me refería.”

Entrevista 1-13

“Yo creo que la visión como tal al detalle no la tiene clara nadie, creo yo e... no porque nadie me lo haya transmitido así e, viendo como se mueve esto, no es fácil. De hecho, yo cuando entré, Agustín no me aseguró esto tiene un recorrido de tanto sino... esto está empezando.”

Entrevista 1-14

Esta situación generó cierta ambigüedad de forma que, preguntados por la visión, cada persona construía su propia idea de visión de la empresa; unas más pragmáticas (“yo creo que lo que está buscando Ennera es demostrar que se puede generar

beneficio en ese sector para que nuestro, el principal financiador, pues siga financiando” Entrevista 1-07) y otras más utópicas (“Netzako helburu... helburu politena edo laguntzea gizartea konzientziatzen ba bere etxe propiotikan eta ezer espezialik egin gabe ba posible direla gauza asko ez...”¹¹ Entrevista 1-08). Las dos ideas que se repetían eran la influencia que seguiría ejerciendo la variabilidad del mercado y el convencimiento de que el futuro de la empresa pasaba por el crecimiento en número de personas. Nadie recordaba que se le hubiera comunicado la visión explícitamente ni hacía mención a ninguna documentación corporativa al respecto. Incluso atendiendo a la página web de Ennera, en su lanzamiento en octubre de 2011 presentaba como visión una idea muy general asociada más a su actividad en el mercado que a una visión de futuro para su negocio (véase Figura 17).

Figura 17: Sección "Nuestra visión" de la página web de Ennera

ENNERA
VISIÓN Y VALORES

NUESTRA VISIÓN

Ofrecer soluciones globales en energías renovables que mejor resuelvan las necesidades de nuestros clientes, siempre con la máxima garantía de la inversión y ahorro de energía.

Analizamos las posibles soluciones de microgeneración de última generación según las necesidades financieras, medio ambientales y tecnológicas de particulares, empresas y organismos públicos.

NO ESPERES MÁS. OPTA POR LA ENERGÍA SOLAR CON ENNERA SUN.
Solicita tu estudio gratuito

CONTACTA CON NOSOTROS
Realizamos cualquier consulta

Fuente: Captura de pantalla del 14.10.2011 de la página web de Ennera.

¹¹ “Para mí el objetivo... el objetivo más bonito o ayudar a concienciar a la sociedad pues que desde su propia casa y sin hacer nada especial son posibles muchas cosas no...” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

Curiosamente, esta visión se repetía de forma similar en el resto de soportes comunicativos empleados por la empresa, a excepción de la red social LinkedIn. En este caso, en las escasas diez líneas dedicadas a presentar Ennera se incluía la siguiente frase: “Su visión corporativa es conseguir ser la primera generación sostenible en un mundo desarrollado” (véase Figura 18).

De cualquier forma, esta ambigüedad no suponía ningún problema para los miembros de la empresa. Mientras que cada persona tuviera clara su actividad diaria y el objetivo de la misma, la visión hacia el futuro ni siquiera era un tema de conversación. Su atención estaba centrada en el presente más que en el futuro, escenificando de alguna manera el mensaje del primer post en su blog, titulado “El futuro del presente”:

“Las energía renovables han formado parte del futuro desde hace años. Y el paso del tiempo, el desarrollo tecnológico, y la realidad económica y climática de nuestros días nos han trasladado ese futuro. Las energías renovables son una realidad, y piden paso para formar parte de nuestra vida diaria.”

Evidencia gráfica. Online Blog. 29.06.2011

Sin embargo, esta percepción cambió a mediados de 2012, cuando la presión del mercado comenzó a intensificarse y la seguridad que aportaba CAF empezó a ponerse en cuestión. En esta ocasión Agustín describía la situación como “una mezcla de sensaciones y de realidad” (Entrevista 2-01). También optó por reunir a todos los miembros de la empresa para una reflexión conjunta pero, a diferencia de 2010, para esta reflexión buscó la ayuda de una consultora externa que les ayudara a trabajar en la estrategia y la visión de futuro.

“Tengo esta percepción por acontecimientos que me están sucediendo y porque pueden ocurrir a nivel comercial ciertas decisiones en ese momento que hagan que o sea, de todo a nada, drástico. E... a su vez e... sí que e... hay... yo mantengo, no sé como decir, una relación... compleja en este momento con CAF. En el sentido de que creo que no sé o sea es como que hasta ahora era CAF quien tiraba ahora es como que de repente empiezan a decir no oye tú plantea cosas y ya veremos si hacemos, no hacemos. Entonces no termino de ver con claridad cómo van a evolucionar las cosas. (...) En paralelo nosotros sí que estamos trabajando, hoy, hoy va a ser un día importante porque hoy lanzamos una nueva reflexión con una consultora externa pues un poco pues de futuro de Ennera.”

Entrevista 2-01

Dado que todos los miembros de la empresa participaron en esta reflexión, a medida que avanzaban en sus conclusiones fueron ganando consciencia sobre la relevancia

5. RESULTADOS

de la visión. Sin embargo, esta consciencia se sustentaba más en la crítica a la ausencia de visión previa que a la definición detallada de una nueva.

“Hasta ahora no ha habido un director comercial que ha participado en la junta directiva y creo que a veces en la toma de decisiones se ha olvidado esta perspectiva, esta dimensión de clientes y tal, ha habido más una visión *flower power* ¿no?”

Entrevista 2-09

“Egia esan bai, ba adibidez Agustínekin azkenaldin izan ditugun bileretan ba bai atera die, e... tema hoiak [visión] gehio, baino oain arte o sea... ba... lehengo urteko erdira arte edo ba ez genun ezer hitz egiten ez ordun ba gauzak más o menos hartzen dituzu ba entzuten dituzun gauzengatik, irakurtzen dezuna, baina inorrek ez dizkizu esan ez”¹²

Entrevista 2-10

“Está en continuo desarrollo esa visión, no es es, digámoslo así, tenemos un producto claro desde el principio y, y este va a ser nuestro *development*, no, o sea, incluso en el propio producto se pone en cuestión, no, e... por eso no sé (...) y eso yo creo que sigue siendo así, que no hay una respuesta cerrada para eso”

Entrevista 2-08

De hecho, el propio Agustín consideraba que como Director General debería “ser capaz de llegar a una cierta visión de negocio. No es tanto de tenerla, sino de llegar” (Entrevista 1-04). Así, a finales de 2012, Agustín ya comenzaba a mostrar seguridad

¹² “La verdad sí, pues por ejemplo en las reuniones que últimamente hemos tenido con Agustín pues sí han salido eh... esos temas [visión] más, pero hasta ahora o sea... pues... hasta mediados del año pasado o así no hablábamos nada no entonces las cosas más o menos las coges de las cosas que oyes, lo que lees, pero nadie te ha dicho nada, no.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

sobre el trabajo realizado y a explicitar sus ideas de futuro, apostando comercialmente por el mercado *offgrid* (esta apuesta se especifica en el apartado 5.1.1.5).

Sin embargo, el mismo día en que describía su satisfacción sobre la reflexión y su seguridad sobre las primeras conclusiones, una reunión con responsables de CAF hizo que se confirmaran sus sospechas sobre la falta de compromiso del grupo sobre el proyecto. Las siguientes palabras resumen de qué forma vivía Agustín la situación en ese momento:

“... hay un nicho, que hemos identificado y que hemos reflexionado un poco no mucho, pero sí un poco en el que nos parece que podemos encontrar digamos el camino o la piedra filosofal de nuestro negocio futuro (...) No es un salto digamos disruptivo en Ennera [el resultado de la reflexión] sino sería de alguna forma continuidad, sí que es un replanteo de algunas cosas, pero yo creo que sustancialmente no cambian las cosas. Y le daría más ambición a Ennera que es lo que se me estaba pidiendo, y ahora es cuando veo que bueno que se me está pidiendo pero que quieren que lo haga... sin esto... [gesto dinero con las manos] (...) Lo que no me podía pasar es que yo llego a este momento, llevo una una, digamos, una travesía en el desierto, llego al oasis y ahora me dices que el agua no, que esa agua, que no, que no voy a beber. Yo no me puedo quedar ahí, yo personalmente no. Además puedo encontrar algún inversor adicional, me parece lo más lógico. Y me dijo no, ni se te ocurra, tú gana, trabaja, no sé qué, y hoy ya me cambia el discurso.”

Entrevista 2-01

Esta inestabilidad generada por la nueva actitud de CAF hacia Ennera no trascendió plenamente a todos los miembros de la empresa sino que, conscientemente, en ese momento Agustín decidió gestionarla a título personal. En relación a este punto, y considerando que en Ennera tradicionalmente habían confiado en Agustín para liderar

5. RESULTADOS

la reflexión y elaboración de ideas de futuro, es relevante profundizar el protagonismo y la función de líder en la organización.

5.1.1.3. Un líder claro y de carácter personal

Agustín es el líder claro de Ennera. Fue designado por CAF para liderar el proyecto de Ibaia Energía cuando formaba parte del área de Desarrollo Corporativo del grupo, pero no necesitó ningún título ni cargo formal para que las personas que se iban integrando en el equipo le consideraran su persona de referencia. A modo ilustrativo, Ibaia Energía se constituyó como sociedad en abril de 2007 y Agustín no se incorporó como Gerente de la empresa hasta octubre de 2009, pero las personas que en ese tiempo se unieron al proyecto no dudaron de su liderazgo. Así lo describía la segunda persona contratada por Ibaia en 2008:

“Hombre nik ustet hau guztia ez zala Agustín gabe sortuko ezta o sea berak zeukan burun ezta gainea beak zeukan burun hau gainea CAF-ek beak esan zun hau eta esan zioten ba hartu zuk ezta eta egia esan bai ikusten zaio, Agustín nik beti ikusi det ba askotan ebai harritzen naiz ba nola hitz egiten dun eta dauka ebai erreztasun ba zu konbentzitzeko ba zuk hasieran ikusten ez zenun gauza batetaz ez, hori bai iruditzen zait dala baita gauzak oso argi dazkalako ezta eta gero dauzka hainbat gauza ikusten zaio ikusi egiten ditula ezta eta oain in behar deu eta esatezu, bai, hori in behar deu? Eta gero kontuatzan zea eta sinestarazi iteizu ezta. Hemen bea izan da guzti honen sorreran ezta eta gero baita eduki du habilidadea baita hemen sortu dan taldea askotan iteko ba XX bezelako jendea kontuatzan zeala ba asko dakitela ezta?”¹³

Entrevista 1-11

¹³ “Hombre yo creo que todo esto no se hubiera creado sin Agustín no o sea él tenía en mente esto además CAF mismo dijo esto y le dijeron pues cógelo tú no y la verdad es que se le ve, a Agustín yo siempre le he visto pues a veces también me sorprende pues cómo habla y tiene

No obstante, fue el propio Agustín quien decidió dejar CAF para pasar a formar parte de la plantilla de Ibaia Energía para mostrar su confianza en el proyecto, tal y como lo describe a continuación:

“En la fase que yo estaba intentando formar el equipo (...) me fui dando cuenta de que la venta era muy distinta si yo, digamos desde una perspectiva CAF vendía el proyecto que si yo estaba implicado en el proyecto. Y lo que hice fue, yo primero”

Entrevista 1-04

Esta idea de “yo primero” y de dar ejemplo es un rasgo característico del liderazgo de Agustín en Ennera que se demuestra tanto en su implicación en la actividad de la empresa como en las dinámicas internas del equipo y en la transmisión de los valores y la cultura organizacional. A modo de ejemplo, Agustín era el primero en la lista de turnos para limpiar el *office* (Observación 2011.11.11) y las primeras fotos de familia compartidas en el corcho del *office* eran también de Agustín (Observación 2012.11.07). A continuación se muestran más detalles ilustrativos descritos por miembros de la empresa:

“Gainea e... Agustini gustatzen zaio gero baita detaileta jutea (...) pues igual te pregunta y esto como está y le dices y a ver pero eso qué significa [risas] Bai, gustatzen zaio eta hori ebai ondo dao (...) bai, Agustín oso inplikaturata dao.”¹⁴

Entrevista 1-11

también una facilidad pues para convencerte pues de una cosa que tú al principio no veías no, eso sí me parece que es difícil porque tiene las cosas muy claras no y luego tiene varias cosas que se le ve que las ve no y ahora tenemos que hacer y dices, ¿sí, vamos a hacer eso? Y luego te das cuenta y te hace creértelo no. Aquí él ha estado en el comienzo de todo esto no y luego también ha tenido habilidad también para hacer el equipo que aquí se ha formado pues gente como XX que te das cuenta que saben mucho no.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

¹⁴ Además eh... a Agustín le gusta luego también ir a los detalles (...) pues igual te pregunta y esto como está y le dices y a ver pero eso qué significa [risas] Sí, le gusta y eso también esta bien (...) sí, Agustín está muy implicado.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

“Yo creo que es Agustín [referente común] sí porque al final los valores que tenemos, yo creo que están compartidos, pero él los escenifica bien (...) que él los pone en práctica.”

Entrevista 1-06

El liderazgo de Agustín tiene un carácter muy personal, por una parte, por esta idea de dar ejemplo. Al fin y al cabo, es su propia forma de ser y actuar la que marca en gran medida la dinámica de la empresa. Así lo describía un colaborador externo a Ennera:

“Y se nota en la empresa (...) Se nota un poco que todo el mundo tiene esa orientación, sí, yo creo que viene de ahí, yo creo que es la dirección la que ha dado esa directriz al resto del equipo. Es mi impresión, que es Agustín que por su forma de ser, pues por ejemplo, que comen juntos y esas cosas son cosas que vienen de él.”

Entrevista 1-20

Por otra parte, el liderazgo de Agustín se considera personal también por la relevancia que concede a la persona como núcleo de la organización. Él dice ver la empresa como “la persona en el centro y a través de la empresa [rodea en un dibujo la persona en un círculo] se relaciona con el mercado y con el entorno regulatorio” (Observación 2013.01.08). Los miembros de la empresa perciben esta idea desde diferentes ámbitos, tal y como se muestra a continuación:

“Quizás lo que sí se hace un esfuerzo desde el principio y yo creo que se sigue haciendo es un poco el nivel personal no, yo creo que sí que se valora bastante a la persona y es un seguimiento... pues no sé, Agustín se trae a los peques aquí e... (...) sí, en ese sentido, algo personal no, que puede haber pequeñas empresas y poco personal no.”

Entrevista 1-10

“Agustín, sin duda [referente]. Si o sea, Agustín es el gerente pero es una persona súper accesible y cuando he tenido cualquier duda o cualquier consulta sobre algunos proyectos lo he hecho con Agustín.”

Entrevista 1-17

Este último extracto de entrevista sirve también para ilustrar que el liderazgo que ejerce Agustín no está solo legitimado por su cargo directivo sino que se centra en ser persona de referencia. De hecho, a lo largo de la trayectoria de Ennera Agustín ha sido consciente de su liderazgo y lo ha vivido de forma natural, aunque siempre considerándolo temporal. Así lo argumentaba en sendas entrevistas realizadas en diferentes etapas de Ennera (creando el equipo en 2011 y definiendo el modelo de negocio y la visión de futuro en 2012):

“Hombre, yo me siento eso, un referente... Y es algo que de una forma natural ha ido ocurriendo pero... pero... nunca he creído en organizaciones demasiado carismáticas, más bien huyo de ellas porque normalmente, mi experiencia personal y profesional en organizaciones de todo tipo carismáticas ha sido que al final hay una terrible manipulación (...) y hay una necesidad de controlar absolutamente la organización... entonces yo estoy en una fase de que con el equipo que estamos creando, tratando de crear co-líderes dentro del pequeño equipo que somos en Ennera.”

Entrevista 1-04

“Y yo ahora mismo personalmente e... vitalmente, o sea esto, e... yo sólo contemplo sacarlo adelante, con una cierta consciencia de las dificultades que tenemos (...) ¿Y mi objetivo cuál sería? Mi objetivo sería dejar esto centrado ... y creo que a mí, como gestor, o sea mi máximo como gestor está ahora (...) Si no llega un momento en que las organizaciones se vuelven tan carismáticas que el que ha sido el motor se convierte en el freno (...) En el día a día hay que

5. RESULTADOS

tener un perfil más constante, más tenaz, más machaca, hay que ser más... de ese punto de malicia, de apretar, que a mí, eso no me genera no sé si es que no valgo es que no me genera estímulo.”

Entrevista 2-01

La consciencia que Agustín demostraba sobre su rol en la empresa reforzaba aún más su intención por crear equipo y fortalecer unos valores comunes que pudieran perdurar en la empresa. Así se entiende por qué en la primera reflexión interna sobre la filosofía de trabajo de la empresa, Agustín insistía en que “por cómo ha ido la historia de Ennera, quisiera que la construyéramos juntos” (Observación 2013.01.08). Para comprender aún más la actitud de Agustín, cabe profundizar en la cultura organizacional que, de su mano, fue desarrollándose en Ennera.

5.1.1.4. De la “cultura CAF” a crear valores y mantener la coherencia

La cultura de la empresa es un elemento que aparece recurrentemente a lo largo de toda la trayectoria de Ennera, aunque el contenido de la misma haya variado con el tiempo. En un principio era la “cultura CAF” la que marcaba los primeros pasos de Ibaia, tal y como relataba Agustín años más tarde:

“Otra enseñanza que tiene la cultura CAF, es que el negocio [industrial] tiene posibilidades de sobrevivir y de tener futuro es si realmente nosotros controlábamos la cadena de valor tecnológica del producto. (...) Nos parecía, y la propia cultura también es de, bueno vamos a hacer algo que sea útil, que pueda ser el principio de algo más pero que no revista un riesgo para la compañía. Podemos manejar un presupuesto limitado... y que tenga ciertas sinergias con las tecnologías que nosotros sabemos, sabemos manejar, básicamente tecnologías eléctricas.”

Entrevista 1-04

De hecho, CAF formaba parte de la identidad de Ibaia. En su página web se presentaban como los representantes de “la solvencia y la capacidad de innovación tecnológica del grupo CAF” en el ámbito de las energías renovables, y en la razón social de Ibaia Energía S.L. se hacía mención explícita a su pertenencia al grupo (léanse apartados destacados en el cuerpo de texto y pie de página de la Figura 19).

En una reflexión *a posteriori* sobre los primeros años de la empresa, Agustín consideraba que Ibaia superó rápidamente los retos tecnológicos que se plantearon en su comienzo “gracias a seis personas con conocimiento en energías renovables y sensibles a la cultura” (Entrevista 1-01). De hecho, Agustín prestó mucha atención a

Figura 19: Sección “Empresa” de la página web de Ibaia Energía



Fuente: Captura de pantalla del 07.05.2011 de la página web de Ibaia Energía.

5. RESULTADOS

la selección de las primeras personas que formaron el equipo, buscando una coherencia con la cultura que vivía desde CAF. A modo ilustrativo, para contratar a la persona que se responsabilizaría del primer proyecto de fotovoltaica, optó por contratar a un ingeniero con experiencia en eólica en vez de fotovoltaica pero con capacidad de aprender, argumentando que los perfiles que encontraba en el sector no encajaban con el tipo de persona que quería.

“Buscamos en el mercado un profesional que, como reflejo de lo que era el sector, pues los profesionales que había en el sector pues, no nos convencían... con poca sustancia ingenieril. Y encontramos una persona que curiosamente nada sabía de fotovoltaica, que sabía de eólica, vale, pero que nos parecía que lo podía hacer perfectamente.”

Entrevista 1-04

La relevancia que concedieron a la sensibilidad hacia la cultura en sus comienzos (“cultura CAF” en ese momento) se explicaba en gran medida por contraposición a las prácticas del sector, tal y como se muestra a continuación:

“Lo que sí se ha tenido siempre presente creo yo, y hemos estado de acuerdo es, en ser muy claros sobre el producto y... no... este mundo hay mucha pillería no, sobre todo en este mundo de las mini instalaciones no... Yo creo que eso es un valor que se arrastra de CAF, CAF es una empresa ya antigua, que rueda, rueda bien, pero rueda seguro no, no en plan pelotazo, no, o sea construyendo (...) para mí CAF es otra visión, es más valor personal, más construcción, más sólido, no apuestas de riesgo... y eso yo creo que sí que se arrastra”

Entrevista 1-10

Sin embargo, a medida que Ibaia iba superando retos tecnológicos y se encontraba con otro tipo de retos asociados al mercado, la referencia cultural de Ennera fue

ampliándose. En enero de 2011, un viaje a California (Estados Unidos) sirvió a Agustín para conocer otras referencias de cultura organizacional asociadas al marketing. Según su propio relato, lo que realmente le marcó fue una visita informal a la empresa Belkin.

“Quizás primero, el de California es una viaje e... hacia... hacia el mundo del marketing (...) y allí hubo una experiencia para mí, una de las claves, fue, para mí fue la experiencia de visitar Belkin. Bueno, trabajaba uno de Tolosa. [Investigadora: ¿Allí mismo? ¿En California?] Sí, en desarrollo corporativo. Entonces, pues, por él, básicamente me escribía y tal y, dice, oye, pues vamos para allí. Bueno, entonces, allí la, para mí, la gran experiencia fue el... a mí me destruyó un mito ¿no? [sonrisas] Y era que en mi mundo, profesional, e... quizás por la experiencia CAF... e... no sé, el bien hacer tecnológico es un *core* (...) Es algo que, con lanzar bueno productos vale [XX comenta algo entre risas] y es verdad, a CAF siempre le ha salido bien e... siempre le ha salido bien. Entonces ¿que hay que meter 15 ingenieros más? Bueno... [sobre la visita a Belkin] pues allí hum... todo un domingo además que nos llevó a ver la oficina y tal y... Pues no me acuerdo cómo era (...) lo que sí me acuerdo todavía es que no hay... desarrollo de producto [risas] “Yo lo que tengo es gente que entiende muy bien lo que necesitan mis clientes, mejor dicho, los clientes de mis clientes” decía [cita a persona de Belkin]”

Entrevista 1-02

Agustín realizó esa visita junto con la nueva Directora de Marketing de Ibaia, recién incorporada desde una multinacional de reconocida experiencia en marketing. Con la entrada de un perfil como el suyo en la empresa, Agustín ya mostraba una sensibilidad hacia la necesidad de entender el mercado yendo más allá del componente ingenieril de la “cultura CAF”, pero sin renunciar a la misma. Se trataba de “quitarse la *txapela*

5. RESULTADOS

sin perder las raíces”, tal y como lo describía metafóricamente Agustín (Observación 23.02.2011). Además, esta apertura hacia el marketing no solo tenía implicaciones en la actividad de la empresa, sino también en la forma de desarrollar su propia cultura de trabajo respetando “sus raíces” pero diferenciándose de CAF.

“Por ejemplo, aquí (...) se da llave a todo el mundo, sin ningún problema, nadie ficha... sí, sí, por ejemplo, acceso al ERP todo el mundo tiene, acceso total, no sólo de lectura sino también de escritura y bueno... hay muy pocas cosas que no estén accesibles a todos en la red por ejemplo, que son mínimas, que son nóminas y personal, no hay más. (...) Pero sí con CAF, no es algo que he compartido demasiado, sobre todo porque CAF tiene un modelo... un modelo que es en respuesta a una realidad concreta y hay una parte que nosotros... tenemos la oportunidad de hacer las cosas de manera distinta... es porque de esa forma tenemos más oportunidad y, no sólo eso, sino que de esa forma somos más coherentes con los valores que estamos intentando crear.”

Entrevista 1-04

Si la “cultura CAF” fue la referencia de Ibaia en sus primeros años, esta última frase de Agustín (“coherentes con los valores que estamos intentado crear”) es ilustrativa para entender la cultura de la empresa a partir de 2011. De hecho, la apertura hacia el marketing trajo consigo una reflexión sobre la identidad de la empresa que desencadenó en un cambio de marca: de Ibaia a Ennera.

En lo que respecta a la cultura organizacional, por una parte el cambio de marca dejó en el aire el rol de CAF en la identidad de Ennera. Como origen de la empresa, inversor principal y promotor del negocio, CAF seguía estando presente en su cultura, tal y como reflejan las siguientes declaraciones de enero de 2012:

“Creo que tenemos unos valores relacionados con el entorno en el que estamos y también relacionados con los valores de nuestra casa matriz que es

CAF ¿no? Entonces valores un poco de honradez, seriedad y luego también de ver un negocio siempre a largo plazo, es decir, de no estar buscando resultados a corto y andar metiendo pelotazos a corto, sino andar buscando más negocios a largo plazo.”

Entrevista 1-17

Sin embargo, con el cambio a Ennera CAF ya no aparecía explícitamente en la razón social de la empresa, y en la comunicación externa sobre la pertenencia al grupo era ambigua. Así, por ejemplo, Ennera se presentaba abiertamente en su página como “una filial de energías renovables y movilidad sostenible del Grupo CAF, empresa privada que cotiza en bolsa especializada en diseño, fabricación, mantenimiento, suministro de equipos y componentes para sistemas ferroviarios. Para Ennera, la pertenencia a este grupo es sinónimo de estabilidad, apuesta y futuro.” (véase Figura 16). En cambio, cuando el diario económico Cinco Días publicó una noticia haciendo alusión a la apuesta de CAF por las energías renovables a través de Ennera (Artea, 2011), Agustín lo consideró “algo forzado” (Entrevista 1-02) y desde el departamento de marketing lo valoraron como “algo que queríamos evitar” (Entrevista 2-03). Así argumentaban esta ambigüedad con más detalle:

“Esto es algo que queríamos evitar, cada vez que hablamos de comunicación en Ennera intentamos que no salga la palabra CAF porque CAF no quiere salir en los medios de comunicación, entonces esto es un error, bueno, un error, no es un error porque al final es la realidad [en referencia a noticias de Cinco Días sobre CAF en energías renovables]. (...) Yo por ejemplo en mis trabajos de comunicación nunca aparece CAF, y había veces que me decían, pero tienes que poner CAF, y yo mira prefiero que me digáis pero yo nunca pongo, prefiero que me lo corrijan.”

Entrevista 2-03

5. RESULTADOS

Por otra parte, con el cambio de Ibaia a Ennera, no hubo una declaración explícita sobre cuál era o debería ser la cultura de Ennera, tal y como sucedió con la visión en aquel mismo momento. Tal y como dejaban entrever las palabras de Agustín en mayo de 2011 (véase extracto de Entrevista 1-04 en página anterior), el cambio se encaminaba hacia la oportunidad de crear su propia cultura y mantener la coherencia respecto a aquellos valores que se iban afianzando.

Así se entiende porqué, al preguntar a miembros de Ennera sobre los valores de la empresa, en un primer término declaraban no saberlos, pero al relatar cuáles creían que eran, coincidía mayoritariamente en sus respuestas con los valores declarados en la página web de Ennera (véase Figura 20).

“Podría intuir y acertar la mayoría pero, ez daukagu hola... nadie nos ha transmitido los valores de mira son este, este y este. De lo que intuyes... trabajar a favor de un mundo sostenible, la honestidad, la transparencia no...”¹⁵

Entrevista 1-18

“Yo creo que honestidad, es un valor que yo veo, y que veo a diario (...), transparencia también, somos muy transparentes en general, o sea con todos nuestros interlocutores y, no sé, responsabilidad yo creo, que todos somos bastante responsables con sacar el trabajo y que estamos bastante comprometidos con la empresa y con el proyecto.”

Entrevista 1-09

¹⁵ “Podría intuir y acertar la mayoría pero, no tenemos así a nadie... nadie nos ha transmitido los valores de mira son este, este y este. De lo que intuyes... trabajar a favor de un mundo sostenible, la honestidad, la transparencia no...” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

Figura 20: Apartado "Nuestros valores" de la página web de Ennera

NUESTROS VALORES

Los pilares básicos sobre los que se construye nuestra compañía son:

**TRANSPARENCIA,
CREDIBILIDAD Y
HONESTIDAD EN TODAS
LAS ACTIVIDADES DEL
NEGOCIO ENERGÉTICO.**

La tecnología

Invertimos en investigación y desarrollo para poder ofrecer los mejores y más avanzados productos.

Respetuosos con el medio ambiente

No sólo queremos ofrecer productos que generan energía "verde", queremos ir más allá, analizamos todo para reducir al máximo nuestro impacto medioambiental.

Somos profesionales en nuestro hacer

Somos jóvenes pero altamente profesionales en nuestra actividad.

Somos proactivos, vanguardistas e innovadores

Buscando siempre adelantarnos al futuro.

**TRABAJAMOS SIEMPRE
PENSANDO EN EL
CONSUMIDOR, PARA
OFRECERLE EN TODO
MOMENTO LA MEJOR
RESPUESTA.**

Fuente: Captura de pantalla del 14.11.2011 de la página web de Ennera.

Tal y como se intuye en estos extractos de entrevista, los miembros de Ennera se guiaban por una cultura práctica más que una cultura teóricamente definida. En la actividad diaria de la empresa se percibía la coherencia respecto a valores como transparencia, honestidad y credibilidad y, tanto en las prácticas de trabajo como formación del equipo y en la forma de relacionarse con el exterior. Así lo demuestran las siguientes declaraciones:

“Nik behintzat hemen apreziatzen detena pilo bat da argitasuna, o sea, claridad total, o sea de parte de XX y XX adibidez, es que inoiz ez zait gertatu, holako

5. RESULTADOS

argi eta garbi dana ez dakit ze beti tema konfidentziala da, XX minuto zero esan zidan, mira, aquí no hay confidencialidad, tienes acceso a todo absolutamente todo eta confiamos en ti.”¹⁶

Entrevista 1-19

“Adibidez, ba marketingen beti ai gea esaten, beti nahi degula hori ez o sea igual hori komertziala jarri eta gero *wind*-ekoak etorri eta “es que esto no está 100% comprobado que es así” o sea, 99% sí pero 100% oraindik ez dakigu porque igual dago algún competidor ahí, o sea beti egia... beti jartzen da guztiz 100% egia dana, o sea pasada bat.”¹⁷

Entrevista 1-08

Asimismo, la forma de diseñar y organizar el espacio de trabajo mostraba cierto simbolismo respecto a la cultura de trabajo, fomentando el desarrollo práctico de los valores mencionados, especialmente, la transparencia.

De hecho, en la oficina de Ennera destacan las cristaleras. Hacia el exterior todas las paredes son de cristal, la mayoría desde el techo hasta el suelo, de forma que desde fuera, con la luz encendida, se ve todo el interior (Observación 18.11.2011). Una vez dentro, la oficina es muy diáfana, con mesas corridas y unos pocos despachos diferenciados por paredes transparentes que no llegan hasta el techo, lo que hace que entre muchísima luz y se escuchen todas las conversaciones (Observación 31.05.2011).

¹⁶ “Yo por lo menos aquí lo que aprecio un montón es la claridad, o sea, claridad total, o sea de parte de XX y XX por ejemplo, es que nunca me ha pasado, tan claro todo en no sé que tema que es confidencia, XX desde el minuto cero me dijo, mira, aquí no hay confidencialidad, tienes acceso a todo absolutamente todo y confiamos en ti.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

¹⁷ “Por ejemplo, pues en marketing siempre estamos diciendo, siempre que queremos eso no o sea igual eso ponerlo comercial y luego vienen los de *wind* y “es que eso no está 100% comprobado que es así” o sea, 99% sí pero 100% todavía no sabemos porque igual hay algún competidor ahí, o sea siempre la verdad... siempre se pone lo que es 100% verdad, o sea una pasada.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

No obstante, esta intención que nació en 2011 por “crear valores” y ser “coherentes” en todos los ámbitos de Ennera comenzó a cuestionarse con la presión comercial que comenzaron a sentir en 2012. Mantenían su apuesta por una forma de trabajar honesta que les diferenciara del sector, pero al enfrentarse al mercado comenzaron a sentir dificultades para sacar adelante el negocio siendo plenamente coherentes con sus valores. Así lo relataban diferentes miembros de la empresa:

“Lehengo egunean ere, ez dakit, probeedore bati esaten genion zerbait eta esaten zun, bueno, pues debéis ser la única empresa que pensáis en eso ez, como que las empresas están aquí para hacer dinero y ya está. (...) Zaila da askotan daukagun filosofia hori mantentzea eta negozioa egitea ez, zaila da, eta gero gainea topo egiten degu ba dazkaun zenbaki horiekin ez.”¹⁸

Entrevista 2-06

“Zaila da, sobre todo oain hasten zeanen presio pixkatekin ba azkenen zure helburua saltzea da ta gauzak itea ta bueno... o sea zure oinarrik galdu gabe baina beharbada... hala ere nik ustet... nahiko... koherente geala, oaingo...”¹⁹

Entrevista 2-10

A nivel más simbólico, el espacio de trabajo también mostraba cambios en este último periodo. En contraste con la claridad y la apertura que destacaban en 2011, en noviembre de 2012 ofrecía una “imagen desordenada, con una esquina de cacharros de prueba y embalajes” (Observación 17.11.2012) y semanas más tarde llamaba la atención “lo lleno que está todo, no sé ni a dónde ir, todas las mesas y salas de

¹⁸ “El otro día también, no sé, a un proveedor le decíamos algo y decía, bueno, pues debéis ser la única empresa que pensáis en eso ez, como que las empresas están aquí para hacer dinero y ya está. (...) Es difícil muchas veces mantener esa filosofía y hacer negocio no, es difícil, y luego además te encuentras con esos números que tenemos no.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

¹⁹ “Es difícil, sobre todo ahora cuando empiezas con un poco de presión pues al final tu objetivo es vender y hacer cosas y bueno... o sea sin perder tus principios pero igual... aún y todo yo creo... que somos coherentes, bastante... por ahora.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

reunión llenas” (Observación 08.01.2013). De hecho, al ver fotos de la oficina obtenidas en 2011, algunos miembros de la empresa que se sorprendieron de lo ordenada y limpia que se veía.

Bua hoi [foto de oficina en 2011] ikustea txukuna, ta garbia, oain ikuste zu hor kaja bat, hor molinoa, la veleta, sukaldea jutezea ta jun behazu saltoka.²⁰

Entrevista 2-04

Se vivía un momento clave para la empresa. Acababan de perder un proyecto importante en Jordania. Estaban inmersos en una reflexión sobre su negocio y el proyecto de desarrollo de un aerogenerador propio que comenzó a gestarse en 2009 estaba a punto de finalizarse. Este último hito suponía el lanzamiento comercial del producto que, a su vez, se vivía como el impulso definitivo a la actividad comercial real de la empresa. Para entender qué significa esta “actividad comercial real” y por qué no comenzó antes, es necesario conocer en detalle la actividad de la empresa a lo largo de su historia.

5.1.1.5. Aprender, hacer y demostrar

La actividad de Ibaia Energía se inició con un proyecto interno que estaba ya sobre la mesa cuando se creó la empresa: la construcción de una planta fotovoltaica en la cubierta de las instalaciones de CAF en Beasain (Gipuzkoa, CAV). El proyecto se ideó con el fin de aprender de energías renovables experimentando con la tecnología en primera persona. Este proyecto supuso la incorporación del primer miembro de Ibaia en noviembre de 2007, con el objetivo de que en junio de 2008 la planta fotovoltaica estuviera en funcionamiento.

²⁰ “Bua eso [foto de oficina en 2011] verla ordenada, y limpia, y ahora ves ahí una caja, ahí el molino, la veleta, vas a la cocina y tienes que ir dando saltos.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

Esta persona, ingeniero con experiencia en energía eólica, inició el estudio en profundidad del mercado de la energía fotovoltaica y estableció los primeros contactos con las empresas del sector, con el soporte de Agustín como responsable de Ibaia en CAF. En pocos meses ambos llegaron a la conclusión de que la instalación fotovoltaica que habían planeado para CAF era un proyecto técnicamente sencillo para ellos y que eran capaces de diseñarlo autónomamente comprando el material necesario directamente al proveedor (por ejemplo, las placas solares). Así lo relataba años más tarde el ingeniero responsable del proyecto:

“CAF había decidido crear una empresa, que era Ibaia Energía, pues con la excusa inicial de gestionar la central hidráulica y con los ingresos que se obtendrían de allí pues invertirlos en energías renovables y el primer proyecto que se iba a hacer era la planta fotovoltaica. Con ese proyecto de ejecución y puesta en marcha, eso duró en torno un año, año y medio, en el que aprendimos mucho. Desde el inicio, no se quería hacer una planta fotovoltaica y ya está, sino de alguna forma se quería fomentar el aprendizaje y probar tecnologías nuevas (...) se hicieron bastantes experimentillos, que había flexibilidad por parte de CAF y de Agustín. La verdad es que a nivel de ingeniería tampoco es una gran complicación.”

Entrevista 1-07

En junio de 2008, cumpliendo con el plazo planteado, pusieron en marcha en las instalaciones principales de CAF una planta fotovoltaica de 200 kilowatios con una inversión total de 1,5 millones de euros. Paralelamente, partiendo de lo aprendido del mercado en ese tiempo, Agustín y el ingeniero responsable del proyecto iniciaron una reflexión sobre la actividad de Ibaia. Mientras en la energía fotovoltaica apenas veían margen de diferenciación respecto a los proveedores establecidos, consideraban factible adentrarse con desarrollos propios en la energía eólica, orientándose

5. RESULTADOS

específicamente a la minieólica para diferenciarse de los grandes competidores del sector. Para ello contaban con el conocimiento y la experiencia previa en eólica del primer integrante de Ibaia, así como con la seguridad que les aportaba la capacidad financiera y la exitosa trayectoria de CAF en ingeniería.

Asimismo, con el fin de aprovechar el conocimiento adquirido en energía fotovoltaica y de dar seguimiento a la instalación en CAF, se incorporó un nuevo ingeniero al equipo que, mediante una beca para la realización de su proyecto de fin de carrera, se encargaría de desarrollar la actividad en fotovoltaica, también denominada solar internamente. Esta incorporación dejó margen al primer ingeniero para comenzar con la actividad en eólica, retomando relaciones con ciertas empresas alemanas del sector eólico con las que había colaborado anteriormente en su carrera profesional.

A principios de 2009, mientras el mercado español de energías renovables volvía a alterarse por los cambios legislativos que anularon las primas a las grandes instalaciones, Ibaia continuó avanzando en su actividad solar y eólica, y se adentró también en un proyecto promovido por el Ministerio de Industria del Gobierno español sobre energías oceánicas en Jordania.

Para dar soporte a estos avances, durante el primer semestre de 2009 el equipo se reforzó con la contratación de cuatro ingenieros. Uno de ellos, experto en energía eólica, llegó al equipo a través del primer miembro de la empresa, ya que ambos habían trabajado juntos en una multinacional vasca dedicada a la energía eólica. Juntos reforzaron las relaciones que previamente habían mantenido con empresas eólicas alemanas, y en junio de 2009 viajaron con Agustín a Fleinsburg (Alemania), para que todos conocieran de primera mano a esas empresas y su mercado.

En palabras de Agustín, este viaje marcó el momento en el que “realmente nació” Ibaia. En Fleinsburg conocieron de cerca el desarrollo y aplicación de la energía

minieólica en un territorio concreto, lo que les llevó a consolidar su apuesta por la microgeneración y el consumo propio desde una perspectiva ingenieril.

“Ibaia, a ver, empezó como una sociedad (...). primero en abril de 2007, ¿vale? [murmullo] Sólo que fue una sociedad vehículo durante mucho tiempo (...) El proyecto como ahora lo conocemos e... realmente nació en junio de hace dos años. Junio del 2009. Y en aquel momento nació como he dicho como un producto tecnológico, y cada producto sin ningún... con una intuición de mercado puramente ingenieril e... y ya está. (...) Aquí los viajes, es mi experiencia, para mí han tenido un valor e... muy importante. (...) No, a ver, junio de 2009 es Fleinsburg ¿vale? E... y Fleinsburg es... e... es una experiencia de hum... de lanzar un proyecto nuevo y de digamos, con unas claves de una industria mucho mayor, que era la gran eólica, e aplicadas a lo nuestro. Entonces es básicamente encontramos con una serie de gente, actores de la gran eólica que nos querían acompañar en ese viaje que estábamos haciendo.”

Entrevista 1-02

En consecuencia, el “nacimiento real” de Ibaia se asoció al lanzamiento de un proyecto. En este caso, el proyecto de desarrollo de tecnología propia para minieólica. Tal fue el impacto de este “nacimiento real” que en dos meses el equipo se duplicó, se trasladaron de CAF a sus propias oficinas y comenzaron a desarrollar nuevas actividades relacionadas con el mercado de la energía renovable.

Además del refuerzo del equipo de desarrollo minieólico con dos ingenieras con experiencia en el sector, se contrató a un ingeniero recién graduado para encargarse de un proyecto de movilidad sostenible, con una labor muy comercial y de gestión de proyecto. Se trataba de un nuevo tipo de proyecto para Ibaia en el que habían entrado

5. RESULTADOS

en colaboración con otras empresas vascas para la puesta en marcha de un servicio de coche eléctrico en Ataun (Gipuzkoa, CAV).

“Cuando yo entré el proyecto estaba medio gestionado, es un proyecto piloto de movilidad sostenible para el municipio de Ataun, impulsado por la Diputación de Gipuzkoa, por Kutxa y por el Gobierno Vasco y (...) de alguna forma ya había empezado, habían recurrido a CAF para una solución, una herramienta de gestión de flotas de *car sharing* [se extiende sobre la complicación del proyecto] así que tenía que ser una herramienta muy buena, y era una herramienta que no existía en el mercado.”

Entrevista 1-12

Asimismo, en octubre de 2009 se incorporó la primera persona sin formación ingenieril en la empresa, que se dedicaría a poner en marcha actividades de marketing y comunicación con carácter puramente operativo (página web, diseño de logo...).

En estos meses se formalizó también la contratación de Agustín como Gerente de Ibaia, dejando el departamento de Desarrollo Corporativo de CAF para pasar a formar parte de la plantilla de Ibaia.

El foco de la actividad de Ibaia estaba puesto en el desarrollo del producto para la minieólica, con proyectos operativos de fotovoltaica y movilidad desarrollándose en paralelo. Coherentes con las prioridades marcadas, a principios de 2010 se decidió paralizar el proyecto de energías oceánicas en Jordania firmado en 2009, porque no se consideraba que estuviera alineado con las líneas de trabajo en eólica, solar y movilidad. Así lo relatan dos miembros de la empresa:

“Ustet bigarren urtean ya Agustinek erabaki zula por aquí no tiramos ze ez da, ez da gure arloa, nahiago zula energia solarrakin finkatu eta eolikakin, incluso mobilidadeakin, ez zala gure fuertea baina gertuago bezela, energia ozeanikokin baino, ta ordun... (...) oain behartuta gaude hor egotera, lau urte,

datorren urtera arte (...) akordio hori bukatzeko eta hor gaude ba... gastu gutxi eta ingreso batzuk ateatzeko eta... (...) ekiparauta gelditzen da. Eta berez daukagu bekarior bat hortaz arduratzen dana eta gero XX-k errebisatzen du eta atención cero.”²¹

Entrevista 1-19

“Nosotros nos metimos en un proyecto de energías oceánicas que tenía que ver con las energías renovables pero ahora realmente se nos escapa totalmente del *scope* que tenemos ahora entonces... arrastramos algunas de esas cosas, no, que fue un poco... echamos cartas a todos los lados y vamos a ver quién nos responde no, ahora sí los conceptos sí están más claros”

Entrevista 1-10

La paralización del proyecto de energías oceánicas en Jordania no supuso un cese absoluto sino que se realizó minimizando los recursos dedicados al proyecto, dado que el contrato firmado en 2009 no permitía abandonarlo completamente hasta 2013. Además, intuían que los beneficios potenciales a medio plazo podrían ser interesantes. De hecho, esta primera incursión en el mercado jordano a través del Ministerio de Industria del Gobierno español abrió las puertas a otra serie de proyectos que sí estaban alineados con la actividad de Ibaia, tal y como lo detallarían dos años más tarde.

Entretanto, el trabajo del equipo de ingeniería eólica iba avanzando y, tras la incorporación en verano de un ingeniero mecánico, en octubre de 2010 se puso en marcha el primer prototipo de su aerogenerador eólico en un campo de ensayo de

²¹“Creo que el segundo año ya Agustín decidió por ahí no tiramos porque no es, no es nuestro ámbito, que prefería centrarse en energía solar y eólica, incluso con movilidad, que no era nuestro fuerte pero como que más cerca, antes que en energía oceánica, y entonces... (...) ahora estamos obligados a estar ahí... pocos gastos y para obtener unos ingresos y... (...) queda equiparado. Y en sí tenemos un becario que se encarga de eso y luego XX revisa y atención cero.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

aerogeneradores de Soria (España). Aunque en ese momento sólo sirviera para realizar pruebas, visibilizar su trabajo en un prototipo supuso un hito para el equipo, un “hacer”, tal y como lo definiría Agustín meses más tarde (véanse páginas siguientes).

En cambio, la inauguración en enero de 2011 del proyecto de *car-sharing* de Ataun y el inicio de nuevos desarrollos en movilidad pasaron desapercibidos en el apartado de noticias su web. Del mismo modo, entre todos los participantes de esta investigación, solo el responsable del proyecto hizo mención a estos avances en el relato sobre aquel momento de la empresa, demostrando de alguna manera el carácter secundario de la actividad en movilidad de la empresa.

Mientras, la persona contratada para marketing fue dando forma a la comunicación de la Ibaia y preparó la web y la imagen corporativa de la empresa junto con agencias de marketing y comunicación externas. Se trataba de un trabajo de comunicación operativa que, para entonces, ya resultaba insuficiente para abordar los retos que les presentaba el mercado. Agustín comenzaba a ser consciente de que, una vez que habían dominado la perspectiva tecnológica del sector, necesitaban acercarse y conocer más el mercado. Por tanto, contrató a una nueva persona con una breve trayectoria profesional, pero que con su experiencia en el ámbito del marketing de consumo de una multinacional, encajaba en la empresa para atender las necesidades que Agustín comenzaba a vislumbrar.

“En ese tiempo, una vez que la dinámica tecnológica ya empezó a marchar por sí sola, mi preocupación empezó a ser la preocupación fundamental, que es el mercado. Y fuimos creando un equipo en torno a esa dinámica para ser capaces de entender el mercado cuáles son sus necesidades y... en cómo desarrollar productos.”

Entrevista 1-04

La creación del equipo de marketing supuso un cambio de ritmo en la actividad de la empresa. El desarrollo de su aerogenerador y el seguimiento de instalaciones solares y de proyectos de movilidad seguían su curso desde un punto de vista ingenieril, pero aún estaba pendiente la definición de su propuesta de valor para el mercado. Así, en el momento en que el departamento de marketing comenzó a participar activamente en la conformación de la oferta, la primera idea que asumieron fue que la imagen y el nombre de Ibaia Energía no era adecuado para el mercado al que se dirigían.

“Bai gainea nere ardua izan zan izena aurkitzea e... bai bai bai in gendun enkuestatxo bat ez, zeatik beti genduken Ibaian izena, Ibaian izena ezta (...) Eta ordun ai ginen lana iten komunikazioko agentzia batekin zeola Londresen ba logoa ta hori garatzeko eta hari galdetzen genion eta berak esaten zun bueno ba ez da horrenbesteko arazoa ta baino... XX-ek ere galdetuz beste batzui, beren kontaktui galdetzen eta denek esaten ziguen Ibaia oso zaila zala ta batek beste era batea esaten zun bestek beste era ez zien akordatzen... nola esaten zan... eta ordun erabaki genun izena aldatzea”²²

Entrevista 2-13

De esta manera, en mayo de 2011 se dejó atrás Ibaia Energía S.L. como sociedad vehículo de inversión, y se adoptó una marca propia diseñada desde su actividad, cultura y visión de mercado: Ennera. De hecho, el cambio de marca llevaba implícitos cambios en la forma de entender el mercado, su forma de trabajar y su propia actividad.

²² “Sí además fue mi responsabilidad encontrar el nombre eh... sí sí sí hicimos una pequeña encuesta no, porque siempre teníamos el nombre Ibaia, el nombre Ibaia no (...) Y entonces estábamos trabajando con una agencia de comunicación que estaba en Londres pues para desarrollar el logo y eso y le preguntábamos y nos decía bueno pues no es tanto problema y pero... XX también preguntando a otros, preguntando a sus contactos y todos nos decían que Ibaia era muy difícil y uno decía de otra forma y otros a otra no se acordaban... cómo se decía... y entonces decidimos cambiar el nombre.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

"Pues desde mi punto de vista esta... esta evolución de Ibaia a Ennera e... lo que *a priori* puede ser algo relativamente... bueno... e... no sé [como quitándole importancia] como muy... hum... un aspecto, digamos, no muy profundo sino más de lo que es la cáscara de la compañía no, que al fin y al cabo es pues eso la identidad corporativa, la imagen, este tipo de cuestiones bueno, pues sí que nos parece que es una metáfora de un cambio más profundo. Sí nos parece que es una expresión de algo que realmente ha ocurrido [voces juntas] en... en... interior, en el interior ¿no? Entonces, ayer... bueno, voy a seguir el ejemplo de que me parece que igual necesitábamos e... quitar o eliminar Ibaia para poder e... realmente pensar en una forma diferente... ¿no? [Mira a XX y asiente] Entonces las razones no han sido estrictamente así e... pero sí que igual ahora haciendo una lectura e... hacia atrás de lo que hemos hecho sí que se puede extraer una conclusión de este tipo ¿no? Entonces, más allá de que se haga un cambio de imagen realmente es una expresión de un cambio muy propio de la organización que es un proceso, es decir, no es algo acabado, es algo que... que sigue calando, que no ha terminado de calar en todos los ámbitos de la organización aunque sólo somos pues, 15 personas, pero e... sí que sí que es una expresión más profundo de cómo pensamos. (...). Bueno, entonces, en este momento sí que tenemos estructurado pues lo que somos, es un poco más, pues lo que queremos ser, que estamos en construcción..."

Entrevista 1-02

Habían pasado cuatro años desde la creación de Ibaia y el objetivo de "aprender" había quedado atrás. "Hemos avanzado en la curva de aprendizaje y ahora necesitamos agilidad", decía Agustín en septiembre de 2011 (Entrevista 1-03). Eran conscientes de que acumulaban retrasos en los proyectos y de que desde CAF "todavía lo ven con escepticismo (...) porque no hemos sido capaces de demostrar todavía grandes cosas" (Entrevista 1-02). Sin embargo, también achacaban "la lentitud

relativa hasta la fecha al confort del accionista, que no es muy exigente” (Entrevista 1-03). En resumen, aunque aún se consideraran “en construcción”, Agustín tenía claro que era momento de “hacer” y “demostrar”.

“Nuestros mayores errores están en que nos retrasamos (...) tenemos claro que necesitamos, o sea, que este año es el año en el que, yo utilizo un verbo que es que es un poco el año de demostrar (...): Y el año que viene tiene que ser un poco el año ya de, bueno... de una cuenta de resultados. Entonces, este año sería demostrar más cualitativo (...) y el siguiente más cuantitativo. O sea nos parece que lo cuantitativo va a ser un poco la confirmación de que las cosas han ido bien... (...) primero ser, luego hacer y luego decir... ya estamos empezando a tener nuestra propia personalidad empre... como empresa, hum... Y hacer, necesitamos ciertos hitos. Ya es momento un poco de hacer y llevamos acumulada una inversión importante. Pues, hacer, pueden ser cosas como que llevamos desde septiembre con un prototipo ya puesta en donde hoy están allí con él, puesto en Soria, dando vueltas. La semana que viene o la siguiente se va ya a una un cambio definitivo como va a ser la máquina. Lanzar la página web es otro hito que hacer. Un contrato que tenemos por ahí muy importante para nosotros en... que razonablemente podría cerrarse este año, antes de fin de año.”

Entrevista 1-02

Con esa idea de “hacer” y “demostrar”, en los siguientes meses se sucedieron una serie de acciones relacionadas los diferentes ámbitos que mencionaba Agustín en el extracto de entrevista anterior: desarrollo de producto, marketing y contratación de proyectos.

En lo que respecta al desarrollo del aerogenerador, en junio de 2011 realizaron cambios en la definición del prototipo ubicado en Soria, y en octubre instalaron un

5. RESULTADOS

nuevo prototipo en Alemania, lo que de alguna manera les hacía sentir que el proyecto seguía avanzando y cumpliendo hitos.

En el ámbito del marketing, en mayo de 2011 se hizo público el lanzamiento de la marca Ennera con una web en construcción o “modo *coming-soon*” (véase Figura 15). Sin embargo, la página web definitiva tardó cinco meses más en hacerse pública y, debido a estos plazos, el lanzamiento de la web se usaba como ejemplo para ilustrar los ritmos de trabajo que habían seguido hasta entonces y que necesitaban cambiar para ganar en agilidad (notas de Entrevista 1-02 y 1-03).

En cuanto al “hacer” en contratación de proyectos, el resultado no fue el esperado. El contrato “muy importante” que mencionaba Agustín en el extracto de entrevista anterior, no pudo cerrarse debido a cuestiones de carácter burocrático (el proyecto de Jordania dependía del Ministerio de Industria español) y, de hecho, un año más tarde seguiría en una situación similar. No obstante, sí hubo acciones dirigidas a la instalación de plantas fotovoltaicas, como la ampliación de la planta de CAF, la puesta en marcha de una planta sobre la cubierta de la fábrica de Grúas Usabiaga en Ordizia (Gipuzkoa, CAV) y la contratación de un proyecto de instalación fotovoltaica sobre suelo en Jaén (España).

Además, pocas semanas después del lanzamiento de Ennera se dio a conocer Energiaro. Según lo presentaban en su blog, este “proyecto, liderado por Ennera y Kutxa Ekogunea, pretende incrementar considerablemente la cantidad de energía limpia producida en Gipuzkoa a través de las instalación de aproximadamente 60 proyectos de soluciones de generación de energía renovable en dos años” (Figura 21).

La fórmula de Energiaro consistía en la realización de instalaciones fotovoltaicas o minieólicas llave en mano, empleando el conocimiento tecnológico de Ennera y la financiación total por parte de las cajas participantes (Kutxa y Caja Rural de Navarra, aunque esta última no era mencionada públicamente). Así, los usuarios dispuestos a

instalar el sistema en sus terrenos o edificios, tendrían la posibilidad de probar la tecnología, consumir energía generada de forma sostenible y comprobar sus resultados sin coste alguno. Las tres instituciones tendrían derecho a vender a la Red Eléctrica de España el excedente de energía que pudiera generarse, aunque en Ennera se consideraba que su principal beneficio llegaría por la visibilidad generada, por la concienciación de la sociedad y la educación del mercado (notas de Entrevista 1-02). De hecho, el subtítulo de la noticia en el blog destacaba que Energiaro nace

Figura 21: Post de presentación de Energiaro en el blog de Ennera



Fuente: Captura de pantalla del 29.06.2010 del blog de Ennera.

5. RESULTADOS

para “demostrar la viabilidad económica y medioambiental de las energías renovables de pequeña escala” (véase Figura 21).

Esta idea de “demostrar” fue tomando cada vez más fuerza en la forma en que Agustín planteaba la actividad Ennera. Así, la primera reunión del Comité de Dirección de 2012 comenzó con el mensaje de que “el plan de 2012 es demostrar” (Observación 12.01.2012). En ese momento acababan de contratar a la primera Directora Comercial de la empresa, y Agustín aprovechó el Comité de Dirección para darle la bienvenida y enfatizar la relevancia de su incorporación, porque “tenemos que demostrar en facturación” (Observación 12.01.2012). Según su argumentación, CAF aún no reclamaba retorno a la inversión, pero él percibía cierto escepticismo y consideraba que cerrar proyectos como el de Jordania supondrían un “demostrar a CAF” (Observación 12.01.2012) muy importante: “es una venta por hitos que no cae en 2012 pero que cualitativamente puede dar algo a CAF” (Observación 12.01.2012).

En esta línea, en el Comité de Dirección Agustín explicó que su negocio estaba ya “dividido claramente en dos mercados: grandes proyectos y particulares. Este año el negocio debe salir de los grandes, y particulares es una inversión en marketing” (Observación 12.01.2012).

Bajo este discurso, la apuesta por la microgeneración que realizaron tras el viaje a Fleinsburg de 2009 y que consolidaron con el refuerzo del marketing en 2011 seguía vigente, pero de cara a 2012 se requería obtener otro tipo de proyectos que permitieran mantener la inversión en microgeneración (a través del marketing y del desarrollo del aerogenerador). Agustín empleaba como ejemplo el proyecto de Jordania que seguía sin cerrarse, pero con visos de avanzar en 2012. A continuación se muestra cómo había recogido este mensaje uno de los comerciales de Ennera pocos días después al Comité de Dirección:

“¿El rumbo? Estar dentro del sector de las energías renovables, eso está claro, y luego yo creo que la empresa va a trabajar en dos direcciones, bueno, primero, una dirección clara es internalización (...) y luego también creo que va a haber dos líneas, los grandes proyectos, que son proyectos que generan mucha facturación y dan muchas oportunidades pero realmente si queríamos diferenciarnos algo de las grandes empresas que están en estos en este sector es también ir a donde el pequeño consumidor porque realmente creemos que hay un nicho de mercado importante.”

Entrevista 1-17

En ese contexto interno, el año comenzó con dos hitos en proyectos de fotovoltaica y movilidad. Por una parte, en enero se finalizó la conexión a la red eléctrica de la planta fotovoltaica ampliada de CAF; y, por otra, en febrero se inauguró un nuevo proyecto de *car-sharing* en Bilbao.

No obstante, no eran hitos de gran calado para el negocio porque eran proyectos derivados de actividades previas que económicamente no aportaban gran valor a la empresa. La noticia que realmente marcó el inicio del año fue la entrada en vigor del nuevo Real Decreto que eliminaba todas las primas al sector. Aunque su efecto no se considerara directamente negativo para Ennera (véase apartado 5.1.1.1), sí tuvo influencia en algunos de los proyectos que estaban en marcha.

El primero fue Energiaro. En el modelo de negocio diseñado para Energiaro un año antes, los proyectos no tenían coste alguno para el usuario y los promotores obtendrían beneficios de las primas generadas por la venta del excedente de energía a la red eléctrica. En consecuencia, tan pronto como se eliminaron las primas en enero de 2012, el modelo de negocio no podía funcionar y los tres promotores (Ennera, Kutxa y Caja Rural de Navarra) dieron por finalizado el proyecto.

5. RESULTADOS

El fin de Energiaro parecía vivirse en Ennera como un proyecto más que se inició con buenas expectativas pero que no funcionó; una percepción que para finales de 2012 comenzaba a calar entre los miembros de la empresa, tal y como muestran los siguientes extractos de entrevista:

Energiaro, otro proyecto que también empezó y murió. Yo con esto también vi muchas ganas de muchas cosas pero una falta de priorización clara que nos llevó a empezar muchas cosas y a no conseguir que termine, y eso al final te desmotiva, y yo creo que si no conseguimos el año que viene empezar a cerrar ciertas cosas ya no es sólo problema de facturación es también problema de las personas, entonces es muy duro.

Entrevista 2-02

Esto parecía, el tema de Energiaro, parecía un éxito pero luego por temas comerciales bueno, temas comerciales, porque la oferta no era suficientemente atractiva luego ha cambiado la regulación en España entonces... [ríe] se han juntado el hambre con las ganas de comer.

Entrevista 2-03

Energiaro, ba hori ere, primari lotuta zijoan ta ematezun zala proiektu bat que nos iban a quitar de las manos ze azkenian aukera oso ona zen baina idea bat... de otras tantas ateatzen dienak baina ez duela exitoik euki.²³

Entrevista 2-04

Sin embargo, el fin de Energiaro tuvo implicaciones en Ennera que apenas estaban presentes en los relatos de los miembros de la empresa sobre el proyecto. Fue un único participante el que entró en el detalle de las consecuencia que tenía el fin de

²³ “Energiaro, pues eso también, iba unido a las primas y parecía que era un proyecto que nos iban a quitar de las manos porque al final era una oportunidad muy buena pero una idea... de otras tantas que salen pero que no ha tenido éxito.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

Energiaro para Ennera financiera y comercialmente (véase siguiente extracto de entrevista).

Un año antes, Ennera había creado una empresa denominada Ennera Inversiones en Microgeneración (EIM) para poder gestionar de forma independiente la financiación pactada con Kutxa y Caja Rural de Navarra para los proyectos de Energiaro. Sin embargo, con la entrada en vigor de la nueva legislación y sin los proyectos que esperaban desde Energiaro, se encontraban ante la necesidad de buscar proyectos independientes para EIM a los que destinar la financiación conseguida, con el fin de cumplir con los compromisos financieros adquiridos con Kutxa y Caja Rural de Navarra.

“Energiaro proiektua aurrera eramateko ba behar zan finantziazio espezifikoko bat etabar eta orduan XX-k kriston lana egin zuen hemen ateratzeko, atera zun finantziazioa Caja Rural ta Kutxakin, eta orduan hasi behar zien proiektuak sortzen, itxi genitun bost kontratu eta justu primak Espainian jauzi egin ziren, orduan EIM geratu zaigu... txintxilik (...) Orduan gabilitza bilatzen proiektu bat EIM bideratzeko... eta txarrena da dauzkagula ratio batzuk bete beharrak finantziazio hori mantentzeko... orduan e... a ver, eta CAF-ek e baita hor kapitala aportatu du eta esateu, a ver...”²⁴

Entrevista 2-11

El cambio normativo de enero de 2012 también tuvo implicaciones en proyectos específicos de fotovoltaica, debido a que la nueva ley fijó en julio de 2012 la fecha límite para cobrar las primas vinculadas a proyectos en ejecución. Esta fecha marcó el

²⁴ “Para sacar adelante el proyecto Energiaro hacía falta una financiación específica etcétera y entonces XX hizo un trabajo enorme para sacarlo aquí, consiguió financiación con Caja Rural y Kutxa y entonces tenían que empezar a crearse proyectos, cerramos cinco contratos y justo las primas en España se cayeron, entonces EIM se nos quedó... colgando (...) Entonces andamos buscando un proyecto para redirigir EIM... y lo peor es que tenemos que cumplir unos ratios para mantener esa financiación... entonces eh... a ver, y CAF también ha aportado capital ahí y dice, a ver...” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

plazo para la puesta en marcha del proyecto de planta fotovoltaica de Jaén (contratado en diciembre de 2011) y, a su vez, abrió la oportunidad de ejecutar antes de julio un nuevo proyecto en Jerez de la Frontera.

“Baina bueno, zeuden beste proiektu batzuk zeukatela muga uztaillen prima hori jaso ahal izateko eta ordun hola pare bat lortu, bueno bat lortu (...) Jaenekoa genekan eta gero beste bat Jerezen, eta ni behintzat egoin naiz hortan nahiko zentratuta.”²⁵

Entrevista 2-07

Tomando como referencia el extracto de entrevista anterior, el proyecto de Jerez se mencionaba como un proyecto más, similar a los que se habían realizado hasta entonces en fotovoltaica. Sin embargo, la fórmula comercial por la que se obtuvo y ejecutó el proyecto era muy diferente a lo que Ennera había realizado hasta la fecha.

Concretamente, fue mediante la adquisición de una empresa en marzo de 2012 como cerraron el acuerdo de proyecto. Se trataba de Miralbaida, una empresa que años atrás había planificado instalar paneles fotovoltaicos en varias hectáreas de su propiedad en Jerez de la Frontera, solicitando las primas que en aquel momento la legislación española sobre energías renovables ofrecía. Estas primas les fueron concedidas, pero nunca llegaron a realizar la instalación planificada. Por tanto, con esta compra Ennera podría vender un proyecto de fotovoltaica llave en mano a Miralbaida, que a su vez generaría beneficios de las primas que les correspondían por la generación de energía para la red eléctrica. Todo ello, dentro de los plazos para cobro de primas que el cambio legislativo de enero de 2012 había definido.

²⁵ “Pero bueno, había otros proyectos que tenían de límite julio para poder recibir esas primas y así conseguimos un par, bueno conseguimos uno (...) el de Jaén ya lo teníamos y luego otro en Jerez, y yo al menos he estado bastante centrado en eso.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

“Eta gero daukagu Miralbaida, Miralbaida erosi zan gehien bat... o sea, hau da Ennerana 100%, hau dago CAFen barne baina esango degu... Miralbaida erosi zan gehien bat ze Miralbaidak zeukan primak, o sea, dago empresa bat dala Montealto, bueno, Group Management eta honek e... erosten ditu, o sea, bere momentuan nahiko listo izan zan eta ze in zun? Ba daukat ez dakit zenbat hektarea, ba prima eskatuko det hor instalazioa egiteko, prima lortzen zun, baina ez zun instalazioa egiten, ordun saltzen digu empresa, empresa primakin. Horregatikan ez dago Enneran barruan, dago Miralbaidan barruan. Instalazioa ya aurten egin degu, 4 milloi euro gutxi gora behera izan dana, EPC Ennerak in du, hau da, Ennerak gestionatu du guztia salbu prima lortzeana ya bazeukala, eta orduan Ennerak saldu dio Miralbaidari.”²⁶

Entrevista 2-07

Esta operación, con una venta de proyecto por un lado, y una explotación por otro, era un ejemplo de primera mano para entender dos términos muy comunes en el sector pero que apenas se habían escuchado hasta 2012 en Ennera: el modelo EPC y el modelo PPA.

El modelo EPC (acrónimo de los términos ingleses *engineering, procurement y construction*) hace referencia al tipo de proyecto por el cual una empresa desarrolla, instala y pone en marcha un proyecto de generación de energías renovables que una segunda empresa adquiere para su explotación. La fuente de ingresos para la primera empresa se encuentra en la venta del proyecto llave en mano.

²⁶ “Y luego tenemos Miralbaida, Miralbaida se compró sobre todo... o sea, esto es de Ennera 100%, esto esta dentro de CAF pero diremos... Miralbaida se compró sobre todo porque Miralbaida tenía primas, o sea, hay una empresa que es Montealto, bueno, Group Management y ésta eh... compra, o sea, en su momento fue bastante listo y ¿qué hizo? Pues tengo no sé cuántas hectáreas, pues voy a pedir prima para hacer instalaciones ahí, conseguía primas, pero no hacía instalaciones, entonces nos vende la empresa, empresa con primas. Por eso no está dentro de Ennera, está dentro de Miralbaida, la instalación la hemos hecho ya este año, que ha sido 4 millones de euros más o menos, el EPC lo ha hecho Ennera, es decir, Ennera ha gestionado todo menos lo de conseguir la prima que ya la tenía, y entonces Ennera se lo ha vendido a Miralbaida.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

El modelo PPA (en referencia al término anglosajón *power purchase agreements*), en cambio, es un acuerdo de compra de energía. En este caso, una empresa que cuenta un proyecto de generación de energía en marcha llega a un acuerdo con un operador para suministrarle la energía que genera.

Estas definiciones facilitan interpretar el extracto de entrevista anterior en el que se explica cómo Ennera vendía un proyecto EPC a Miralbaida que, a su vez, lo explotaba mediante un modelo PPA.

Asimismo, clarificar estos términos permite entender mejor la situación de Ennera respecto a EIM, la empresa que crearon para gestionar el proyecto Energiaro. Con el fin de este proyecto necesitaban que Ennera realizara proyectos EPC para EIM, de forma que EIM pudiera quedarse con la explotación en un modelo PPA para cumplir con los ratios previstos en el proyecto original. Esta situación indica que en Ennera estaban familiarizados con estos dos tipos de modelos de proyecto, pero entre los miembros de la empresa el término PPA, por ejemplo, no fue comúnmente empleado al menos hasta 2012. De hecho, nadie hizo mención al PPA en las entrevistas de esta investigación hasta enero de 2013 y, al hacerlo, el modelo PPA se interpretaba como una novedad propia del año 2012. Así lo muestra el siguiente extracto de entrevista:

“Por poner un titular, no se me ocurre ninguno ahora porque te quiero decir que el año anterior [2011] sí que fue como la entrada de marketing, financiero, patatín, patatán, bueno, en principio... aparte de que igual en otras áreas ha habido desarrollo de nuevos productos, PPA y tal pero más en el área de financiero, comercial y tal, nosotros hemos seguido con el desarrollo”

Entrevista 2-14

En este mismo contexto, a final de año se encontraron con la dificultad de definir modelos de contratación y venta acordes a la legislación vigente. Concretamente, en diciembre firmaron un preacuerdo con Eroski para la instalación de placas

fotovoltaicas en el “supermercado sostenible” (tal y como lo denominaba Eroski) que iban a inaugurar en Oñati (Gipuzkoa, CAV). La ejecución fue inmediata. En una semana las placas con el logo de Ennera estaban instaladas sobre las marquesinas del parking pero, en realidad, aún no funcionaban porque su utilidad no respondía a un modelo estándar de energía y los abogados seguían estudiando cómo cerrar un contrato acorde con la legislación vigente (Observación 12.12.2012).

Mientras el área financiera y los ingenieros de proyectos trabajaban en estos modelos para la contratación, gestión y cierre de proyectos, la actividad comercial internacional fue intensificándose. Nada más incorporarse la nueva Directora Comercial, en enero de 2012 Agustín y ella realizaron un viaje a Latinoamérica que tuvo seguimiento con otra serie de viajes a Chile y Brasil a lo largo del año. Asimismo, a medida que el proyecto de Jordania avanzaba, los viajes al país asiático se sucedían, aprovechando contactos para abrir nuevas oportunidades comerciales. Para final de año eran tres las oportunidades abiertas en Jordania, tal y como lo resumían a 12 de diciembre de 2012.

“En Jordania hay tres cosas: una es un proyecto que viene de hace tres años, tres años y medio, que es hacer una instalación fotovoltaica de 2 megavatios al Gobierno jordano pero eso estaba, baina kondizio bat zeukan, hau da, Gobernu Jordanok jaso behar zun gobernu Espainarraren partetik finantziazio bigun bat, ordun, gaur zeon bilera bat, gaur bertan, ea aprobatuko zan proiektu hoi edo ez. Printzipioz esan digute aprobatuko dala baina... Buelta asko eman ditu (...). Gero dago beste proiektu bat dala guk itea instalazio bat 10 megawatiokoa eta energía saltzea hango distribuidorai. Beste gauza bat (...) Eta gero daukeu hirugarren kasu bat dala lizitazio bat, inbitatu gaituztela hainbat enpresek, guri inbitatu gaituzte bestean sartuta gaudelako, beste bi megawatiokoa, baina hortan ya esan digute baina hor bai da lizitazio bat puro y duro de no sé cuantas empresas, una documentación así [señala tocho de papeles] he tenido

5. RESULTADOS

que mandar eta presentatu genun eta ya sobre teknikoa pasa deu eta igande hontan da la apertura del sobre comercial”²⁷

Entrevista 2-05

No obstante, dos días más tarde el discurso sobre Jordania había cambiado drásticamente. El 13 de diciembre de 2012 había sido “un día duro” en Ennera porque recibieron la noticia de que el primer proyecto de Jordania “se caía”, y “el ambiente está tenso” (Observación 14.12.2012). La aprobación final del proyecto dependía de una “financiación blanda” por parte del Gobierno español que, en contra de las expectativas de Ennera (véase extracto de entrevista anterior), se denegó en una reunión celebrada ese mismo día. Esta noticia confirmaba que Ennera iba a cerrar 2012 sin “demostrar en facturación” y perdiendo la mejor oportunidad que vislumbraban para “demostrar a CAF”, según su planteamiento en el primer Comité de Dirección del año (léanse páginas anteriores).

De cualquier forma, la tensión generada por esta noticia no fue repentina, sino que venía acumulándose a lo largo de 2012 por diversos motivos, tal y como se recoge a continuación:

“Yo entré en 2010, pensaba que nos íbamos a lanzar en 2010... luego fue 2011 (...) ¿qué es lo que pasó? Que tampoco. Entonces se dijo 2012 este año. Este año volvió a haber un plan de lanzamiento, que yo ya pues... estaba como más escéptica y el plan de lanzamiento sobre todo a nivel de compañía porque

²⁷ “En Jordania hay tres cosas: una es un proyecto que viene de hace tres años, tres años y medio, que es hacer una instalación fotovoltaica de 2 megavatios al Gobierno jordano pero eso estaba, pero tenía una condición, esto es, el Gobierno Jordano debía recibir por parte del español una financiación blanda, entonces, hoy había una reunión, hoy mismo, a ver si se iba a aprobar ese proyecto o no. En principio nos han dicho que aprobarán pero... Ha dado muchas vueltas (...) Luego hay otro proyecto que es que nosotros hagamos una instalación de 10 megavatios y vender la energía a la distribuidora de allí. Otra cosa (...) Y luego tenemos un tercer caso que es una licitación, que nos han invitado varias empresas, a nosotros nos han invitado porque estamos metidos en lo otro, de otros dos megavatios, pero en eso ya nos han dicho que eso ya es licitación pura y dura de no sé cuantas empresas, una documentación así [señala tocho de papeles] he tenido que mandar y presentamos y ya hemos pasado el sobre técnico y este domingo es la apertura del sobre comercial.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

ya es un lanzamiento no de producto sino sería un lanzamiento de compañía pero al final es un lanzamiento cuando tengamos ambos productos, no tiene sentido para mí hacer un esfuerzo para lanzar sólo la parte solar sino quiero lanzar también la parte de minieólica, y la parte de minieólica está sin terminar. ¿Y por qué está sin terminar? Pues yo creo que lo que ha habido aquí es una... mala planificación porque Agustín... bueno Agustín... no quiero echar la culpa a Agustín e pero bueno pero cuando se pensó en esto en aquel momento e... se pensó que era sobre todo una función de I+D que tenía que haber unos ingenieros que lleven I+D. Yo creo que ahí fuimos muy ingenuos en pensar que desde que había un prototipo hasta que se podía vender era cuestión de un mes, cosa que llevamos dos años y todavía a día de hoy hay problemas en la fabricación y en la... (...) En la industrialización el problema de palas lleva a que no se pueda certificar la máquina y que no se pueda comercializar, por eso no tenemos producto final. (...) Y por otro lado al mismo tiempo hay cada vez más presión hacia la venta. Eso yo lo noto muchísimo, yo eso lo noto por parte, no desde CAF porque yo desde CAF no me relaciono con ellos, pero lo noto por parte de Agustín. Y yo empiezo a ver que en el pasado no veía (...) que a Agustín le cuesta entender el marketing, esto es, Agustín quiere resultados a corto plazo y cada vez se nota más."

Entrevista 2-02

En línea con estas declaraciones, mientras los proyectos de fotovoltaica se ejecutaban y los contactos comerciales internacionales se intensificaban, en el área marketing cada vez sentían más presión hacia la venta. A medida que avanzaba 2012, el mercado de particulares que Agustín había considerado "una inversión en marketing" seguía siendo "aún inmaduro" y con una "legislación aún inestable" (Observación 28.11.2012), lo que comenzaba a poner en cuestión su atractivo. Desde marketing

5. RESULTADOS

eran conscientes de la situación, pero a su vez reclamaban la importancia de seguir con su trabajo con una visión a largo plazo para el marketing sin cambiar el enfoque.

“Agustín estaría dispuesto a hacer una inversión [marketing para proyectos pequeños], y ha debido de hablarlo con CAF, en esta línea lo que pasa es que yo lo que sí que veo es que en esta inversión no habría que vincularla a ventas directas. (...) ¿Por qué me piden a mí cosas que yo no puedo hacer? Entonces yo esto es una cosa que hasta ahora en Ennera hasta este último año no lo había vivido y que cada vez lo vivo más y que creo que está mal”

Entrevista 2-02

Entretanto, el equipo de ingenieros que trabajaba sobre el desarrollo del aerogenerador había avanzado en aspectos relativos a la fabricación y certificación del producto, aunque a final de año se encontraron con un problema en las palas que volvía a retrasar el proyecto. Si bien cada retraso en el aerogenerador suponía un problema para el ansiado lanzamiento comercial, desde el punto de vista ingenieril se consideraba un retraso propio de todo proyecto de desarrollo, tal y como lo describen a continuación:

“Luego tenemos el aerogenerador de *windera* este que, que bueno, tiene ciertos problemas ahora para para salir al mercado, porque lleva unos retrasos hay unos inconvenientes técnicos, yo creo que que propios de la naturaleza del proyecto e, sería un error verlo como un error (...) y este producto podría darnos un diferencial en el mercado.”

Entrevista 2-07

[El proyecto aerogenerador] va avanzando, lo que pasa es que bueno... como todos los planes ninguno es perfecto y siempre al al llevarlo a la práctica salen más más más problemas de los que te esperabas. Entonces pues este año se ha progresado mucho, o sea digamos que el año pasado el esfuerzo fue en

poner el prototipo en marcha y ver que funcionalmente funcionaba bien y este año se ha centrado más en temas de fabricación y también en temas de ahora tenemos que certificarlo, y la certificación y así.

Entrevista 2-14

En este contexto, la Directora Comercial que se incorporó a Ennera a principios de año decidió abandonar la empresa en octubre de 2012. Se trataba de una decisión justificada por motivos personales, aunque entre los miembros del equipo se relacionó con su escasa alineación con la cultura de Ennera (véase apartado 5.1.1.4).

“Bai, ados [hay una cultura conjunta], hor XX-en kasua ere, bueno azkenean jun in da utzi in du enpresa ta ez dakit ze ta behin baino gehiotan beakin lanean ikusten zen igual ez zula hainbeste konpartitzen gure gure filosofia hoi, ba azkenean talde txiki bat geala ta... ba detaileak e, igual etorri, ta ez ziolako denbora eman gosaltzeko hotelean, jun XX-engana ta "XX, baja y cómprame el desayuno" ta dirua eman ta, hoi, inorri ez dakit, hemen inorrek ez luke ingo, ta denak geatu ginen arpegi batekin ta esate genun, ze txokantea izan dan denentzako ta, bueno, ba denei txokatu digulako ongi baino... ta holako detaile asko.”²⁸

Entrevista 2-04

La salida de la Directora Comercial llegó justamente cuando en Ennera comenzaban una reflexión interna sobre el negocio. Por iniciativa de Agustín, en los meses anteriores una consultora de negocios alemana había analizado el mercado, la empresa y las oportunidades de negocio que se abrían para Ennera. Con el informe

²⁸ “Sí, de acuerdo [hay una cultura conjunta], ahí el caso de XX también, bueno al final se ha ido ha dejado la empresa y no sé qué y más de una vez trabajando con ella se veía que igual no compartía tanto esa filosofía nuestra, pues que al final somos un grupo pequeño y... pues detalles eh, igual venir, y porque no le había dado tiempo a desayunar en el hotel, ir a donde XX y “XX, baja y cómprame el desayuno” y darle el dinero y, eso, a nadie no sé, aquí nadie lo haría, y todos nos quedamos con una cara que decíamos, qué chocante ha sido para todos y, bueno, pues porque a todos nos ha chocado bien... pero detalles de esos muchos.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

que entregaron en septiembre, los miembros de la empresa iniciaron una dinámica de reuniones para la reflexión conjunta sobre el negocio. En diciembre concluyeron la reflexión con la decisión estratégica de cambiar el enfoque comercial del pequeño consumidor a un nuevo “nicho” (Entrevista 2-02) de mercado identificado en el ámbito del *offgrid*, es decir, en las instalaciones de energía que no van conectadas a la red eléctrica (ej.: generación de energía para actividad de minería. Devolución o *member-checking* 2014.02). Así describía uno de los participantes la forma en la que ahora veían el mercado de particulares.

“Es que no es fácil de entender porque, primeramente, el producto es un producto tecnológico y hay que entenderlo como tal, no es fácil (...) y, eso por un lado, por por otro lado (...) la complejidad regulatoria es espectacular (...) hay vacíos legales, hay ciertas regulaciones obsoletas hay... hay ciertas cosas que ni siquiera nosotros las tenemos claras, cómo las va a tener claras un cliente nuestro, es complicadísimo. Pero cuando estás tratando de meter esto, este sector tan complejo, este producto tan complejo en particulares, en personas físicas, es que esto es complicadísimo, esto es como darse cabezazos contra la pared. Y este enfoque que ha tenido Ennera que me parece un enfoque muy bueno porque hay un potencial y un poco va con nuestra filosofía de empresa pequeña para e, para dar soluciones de microgeneración a, a particulares, que es un enfoque que ha estado olvidado, pues ha habido pocas empresas que han tenido este enfoque, pero luego te das cuenta de que han tenido este enfoque porque era el apropiado porque el intentar introducir este producto (...) a particulares quizás sea una aventura salomónica, no sé...”

Entrevista 2-07

Por tanto, esta decisión suponía un cambio importante respecto al discurso de principios de año en el que su estrategia diferenciadora estaría en el mercado de

particulares y, mientras este se consolidaba, tratarían de hacer negocio con grandes proyectos. Como consecuencia de esta reflexión conjunta, entre lo que se denominaba “grandes proyectos” identificaron un “nicho” prioritario, el *offgrid*, y el mercado de particulares tal y como se planteaba inicialmente pasaba a un segundo plano. Esta decisión daba continuidad al desarrollo su actividad en eólica y fotovoltaica, mientras que para la actividad en movilidad se optó por el mantenimiento.

“Ahora mismo estamos en un estado de mantener esta unidad de negocio, no está en crecimiento, sí está en mantenimiento (...) Hemos decidido, hasta no tener las cosas más claras en esta línea de negocio no seguir creciendo, mantener lo que tenemos pero bueno, lo que tenemos ahora mismo pues e, requiere requiere una dedicación.”

Entrevista 2-07

La decisión estratégica por el *offgrid* llegó el mismo mes en el que “se caía” el proyecto de Jordania y en el que se incorporaba un nuevo Director Comercial. Diciembre de 2012 fue, por tanto, un mes de cambios que se vivía “con algo de frustración y bueno, también con ilusión” (Observación 11.01.2013), aunque la percepción variaba entre las diferentes áreas de la empresa.

En el área de marketing la decisión supuso un cambio muy importante para su actividad; un cambio que consideraron equiparable a su parecer al paso de Ibaia a Ennera. Con la presión acumulada de 2012, la decisión de un cambio en el enfoque hacia mercado les resultó difícil de asimilar. Así se recogía en una de las entrevistas a una persona del equipo de marketing:

“Baino claro, orain, beste jiro bat eman da, claro ordun, in zien igual ikerketak azkeneko bezeroa ezagutzeko pin pan baina oain azkeneko aldaketa honekin nik ustet beitzen gaudela pixka bat... Bua aldaketa oso, oso... oso.. jiro oso inportante, pasatzea... bai pasatzea e azken kontsumidore enpresa enfoke

5. RESULTADOS

batetik proiektu handik e... empresa handik e... bezeroa erabat aldau da, prioridade, o sea, bezeroen tipologin priorizazioa asko aldau da (...) Egia esan beaizut e, lehengo asten hitzein genuen hontaz ta nei kostatzen zait [ríe] daukat hau burun buelta ematen, bai, asimilatzen eta bisualizatu nahi izaten hori, es que claro, gure komunikazioa gure lana guztiz aldatzen da.”²⁹

Entrevista 2-13

En cambio, desde ingeniería las novedades del fin de año se vivían como un cambio de fase. El proyecto de desarrollo del aerogenerador llegaba a su fin y clarificar la apuesta por el *offgrid* suponía visualizar nuevos desarrollos que dieran continuidad al equipo.

“Estamos sufriendo ahora en lo que a mí conlleva, bueno a mí y al equipo, un cambio de fase. ¿Eso qué significa? Significa que hemos hecho un desarrollo de un producto, el aerogenerador, que está llegando a su finalización, y que... digamos, hay que buscar la continuidad, tanto de la gente como de lo que es el producto en general.”

Entrevista 2-12

“Oain ez dit ya beldurrik ematen [continuidad equipo I+D] oin, oin dago proiektua *offgrid*, ordun dao proiektu hori burun, ordun jarraipen bat beste hainbat urte I+D jarraitzeko ez”.³⁰

Entrevista 2-11

²⁹ “Pero claro, ahora, se ha dado otro giro, claro entonces, se hicieron igual investigaciones para conocer al cliente final pin pan pero ahora con este último cambio yo creo que estamos mirando un poco... Bua un cambio muy, muy... muy... un giro muy importante... pasar... sí pasar de un enfoque de empresa a peño consumidor a grandes proyectos eh... grandes empresas eh... sí el cliente ha cambiado por completo, prioridades, o sea la tipología de priorización de clientes ha cambiado mucho (...) Si te digo la verdad eh, la semana pasada hablamos de todo esto y a mí me cuesta [ríe] tengo esto dando vueltas, sí, asimilando y queriendo visualizar, es que claro, todo nuestro trabajo de comunicación cambia por completo.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

³⁰ “Ahora ya no me da miedo [continuidad equipo I+D] ahora, ahora está el proyecto *offgrid*, entonces está ese proyecto en mente, entonces un seguimiento para que I+D siga por otros tantos años, no.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

En el área comercial la sensación era similar a la de ingeniería, en cuanto a que comenzaban una nueva etapa. Sin embargo, la sensación se asociaba más a la incorporación del nuevo Director Comercial que a la apuesta por el *offgrid*. Al fin y al cabo, las dos personas que trabajaban en el área comercial habían mantenido un perfil ingenieril asociado al desarrollo de proyectos locales. Apenas habían participado activamente en los viajes comerciales internacionales, y tampoco habían contado con una dirección ni estrategia comercial global definida, hasta el punto de que en sus entrevistas de diciembre de 2012 y enero de 2013 ninguno llegó siquiera a mencionar el *offgrid*. Así resumía uno de los comerciales su actividad y los cambios de fin de año.

“XX está más en la parte de movilidad, yo estoy en la parte de energía, es decir, fotovoltaica eólico pero también como es una empresa pequeña y pues estamos los que estamos pues también me toca hacer otras cosas. Por ejemplo, tenemos una central hidroeléctrica (...) que está en funcionamiento y que da bastantes quebraderos de cabeza... y bueno, otros temas que van saliendo no, un montón de proyectos en los que estamos metidos y... En líneas generales, un área regional, casi todos nuestros clientes están en torno Gipuzkoa, Euskadi como mucho pero durante este año me he dedicado también a grandes proyectos y ahí me he tenido que desplazar pues Alicante, Madrid, algún viaje... pero sobre todo por aquí, es muy raro que pase una noche fuera de casa. (...) No yo tengo bueno, yo tengo un problema que tengo un nivel de inglés justillo, entonces, a nivel internacional me vería, sin problema, pero más mercados tipo Latinoamérica no, que son algunos en los que estamos trabajando. Y ahora yo también estoy llevando un proyecto que tenemos en Jordania, no sé si alguien te ha contado (...), pues es un proyecto que tenemos firmado con el Gobierno Jordano, es una planta pues bastante grande y bueno, es el primer proyecto de cierta entidad que va a haber en Jordania y... y bueno, yo estoy llevando parte de ese proyecto pero sobre todo

5. RESULTADOS

ha sido vía mail y vía intercambio de documentación, entonces a nivel comercial se desplazó Agustín allí que fue quien firmó el contrato y todo eso.”

Entrevista 1-17

Sigo en el departamento comercial, y básicamente sigo trabajando en pequeños proyectos por un lado pero por otra cada vez estoy metido más en proyectos internacionales o proyectos grandes. Pero se ha incorporado ahora XX que entra como director comercial para empresas y grandes proyectos. XX [la primera Directora Comercial] era más una desarrolladora de negocio y creo que XX viene más con un perfil una visión más de de dirección, de visión, de organización del departamento, etc.

Entrevista 2-09

En resumen, 2013 comenzaba sin haber demostrado cuantitativamente y con una nueva estrategia comercial en mente, modelos comerciales y financieros por consolidar, nuevos desarrollos de ingeniería por planificar y nuevos retos para marketing. Esta situación final sirve de ejemplo de que, de alguna manera, la evolución de la actividad hasta esta fecha tuvo implicaciones importantes en diferentes ámbitos de Ennera, tal y como se estudiará a continuación. Concretamente, implicaciones en el modo de organizarse (véase apartado 5.1.1.6), en el desarrollo de las prácticas de trabajo (véase apartado 5.1.1.7) y en la forma de relacionarse con el exterior (véase apartado 5.1.1.8)

5.1.1.6. Una forma de organización “hecha por las personas”

Desde el momento en que se creó Ibaia Energía S.L., la forma de organizar la empresa estuvo estrechamente vinculada a su actividad. La idea que motivó la creación de la empresa era aprovechar la energía generada por la central hidráulica de CAF, y fue Agustín quien asumió el liderazgo del proyecto desde el área de Desarrollo Corporativo de la multinacional vasca. Sin embargo, tan pronto como se

decidió que el primer proyecto propio de Ibaia sería el diseño e instalación de una planta fotovoltaica para “aprender” del sector, Agustín puso en marcha la primera contratación de la empresa con el objetivo concreto de llevar a cabo este proyecto.

En noviembre de 2011 esta persona comenzó a trabajar en el proyecto fotovoltaico y, cumpliendo los plazos previstos, lo finalizó para junio de 2008. Para entonces Agustín y él ya tenían en mente nuevas ideas de proyectos en torno a la energía eólica, por lo que se optó por incorporar a una nueva persona que se hiciera cargo de los proyectos en marcha en fotovoltaica, de forma que el primer miembro de la empresa tomara la iniciativa sobre estas nuevas ideas en eólica.

Ambas actividades, eólica y fotovoltaica, siguieron desarrollándose durante el siguiente año y, llegado 2009, justificaron la incorporación de dos nuevas personas: una para la definición del desarrollo de producto en eólica, y otra para el desarrollo comercial de fotovoltaica, ambas de perfil ingenieril. Así describía su entrada en la empresa uno de ellos:

Yo trabajaba en XX. Fue el momento en el que estaban haciendo Ennera, que en su momento se llamaba Ibaia Energía. En esos momentos estaba XX y XX, querían hacer una planta fotovoltaica y llamaron a varias empresas y entre ellas a mí. Esa información al final decidieron hacerla ellos, no la hicieron con nadie, pero al tiempo pues no sé, al año y pico o así, Al me llamó un día y me dijo, oye mira, estamos buscando un comercial y te llamo porque me gustaría ofrecerte trabajo (...) [¿hiciste entrevista?] No no, me conoció por mi trabajo (...) luego no hice ningún tipo de entrevista ni nada.

Entrevista 1-17

En abril de 2009, dos años después de la creación de la empresa, Ibaia estaba formada por cuatro personas que trabajaban en una pequeña sala del área de Desarrollo Corporativo de CAF (Beasain). Eran dos ingenieros con experiencia y dos

5. RESULTADOS

ingenieros recién incorporados al mercado laboral. Dos se dedicaban a la actividad fotovoltaica, con la atención puesta en la ejecución de proyectos, y dos a la actividad eólica, con una visión de desarrollo de producto. A este último respecto, la idea de producto propio para eólica se concretó en pocos meses, lo que supuso que la organización de la empresa cambiara sustancialmente en un breve plazo de tiempo.

La apuesta por el desarrollo de un aerogenerador propio se confirmó en junio de 2009 tras el viaje a Fleinsburg (Alemania) que realizaron Agustín, el primer ingeniero de Ibaia y un antiguo compañero suyo con experiencia en eólica. Fue lo que años más tarde denominaron como el “nacimiento real” de Ibaia (Entrevista 1-02) y, de hecho, así se reflejó en su organización.

Tres meses después del viaje a Fleinsburg, en septiembre de 2009, Ibaia tenía sus propias oficinas en una zona industrial de reciente construcción en Ibarra (Gipuzkoa, CAV). Un mes más tarde, en octubre de 2009, ya no eran cuatro las personas que formaban parte de la empresa sino diez. Así describía este cambio uno de los primeros miembros de Ibaia:

"CAFen geunden Desarrollo Corporativoko edifizioa, zan (...) ba sartu edifizioa eta hor zeon edifizio txiki bat, gorri bat, eta hor zeon Desarrollo Corporativo, Agustín hor zeon (...), eta gero montatu zuten zona bat zala gure zona, eta zeon despatxo bat zala XX-na eta gero geneukan hola lauko mahai bat, o sea, bat, bi, hiru, lau, o sea... sala hau baina handigoa ez dakit izango zan, igual handixea bai, baina por ahí (...) Ba holako txoko bat, bai lau, geneuzkan ordenadore batzuk que eran unas patatas increíbles (...) CAFen han bazter baten uzten zituzten ordenagailuk. Netzat honea etortzea izan zan lujo bat, o

sea azkenen, dena berria, etxetik 2 minutua (...) eta honea etortzea izan zan ebai kanbio bat ba ya ez geala lau ez, geala gutxinez hamar.”³¹

Entrevista 1-11

De las seis nuevas personas que se unían al equipo, tres tenían experiencia en ingeniería para eólica y se incorporaban directamente al desarrollo del aerogenerador. Más concretamente, estas tres personas habían trabajado conjuntamente con el primer integrante de la empresa en su experiencia previa en una multinacional vasca de energía eólica. De hecho, uno de ellos era el que participó en el viaje a Fleinsburg y se unía al equipo para dirigir el desarrollo junto con el primer ingeniero.

Entretanto, Ibaia había recibido a través de CAF la oportunidad de participar en un proyecto de movilidad sostenible. No se trataba de un proyecto alineado con su nueva apuesta por los pequeños proyectos en eólica, pero por su proximidad al ámbito de energías renovables, y estando aún la empresa en una fase de exploración de mercado, decidieron aceptar.

“Ibaia no pensaba, no tenía una apuesta para nada clara en este sector, era una tentativa una prueba que se podía hacer sin un gran coste, el coste era yo, y se trataba de adentrarnos, de aprovechar esa oportunidad porque realmente el núcleo de la empresa y lo sigue siendo la microgeneración, y esto era como un experimento.”

Entrevista 1-19

³¹ “Estábamos en CAF en el edificio de Desarrollo Corporativo, era (...) pues entrar en el edificio y ahí había un pequeño edificio, uno rojo, y ahí estaba Desarrollo Corporativo, ahí estaba Agustín (...), y luego montaron una zona que era nuestra zona, y había un despacho que era de XX y luego teníamos así una mesa de cuatro, o sea, uno, dos, tres y cuatro, o sea... no sé si sería mayor que esta sala, igual un poco más grande, pero por ahí (...) pues un sitio así, sí cuatro, teníamos unos ordenadores que eran unas patatas increíbles (...) los ordenadores que en CAF dejaban ahí en una esquina. Para mí venir aquí fue un lujo, o sea al final, todo nuevo, a 2 minutos de casa (...) y venir aquí fue también un cambio de que ya no somos cuatro, somos al menos diez.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

La gestión de este proyecto justificó la incorporación de otra de las personas que, en este caso, comenzó a trabajar directamente en las nuevas oficinas de Ibaia en septiembre de 2009, tal y como él mismo lo relataba:

Me acuerdo que le primer día de trabajo fue el estreno de estas oficinas. Sí porque cuando Agustín me hizo la entrevista faltaba semana y media para que ellos se trasladaran aquí, ellos que eran cuatro, eran XX, XX, XX, uno que estaba en prácticas y XX y claro, estaban allá, en una oficina pequeñita se trasladaban aquí (...) y me esperé y es cuando entramos y estrenamos estas oficinas. Sí, estábamos 5 o 6, y fíjate cuántos estamos ahora y la verdad es que, es una cosa bonita no que he experimentado todo el curso, bueno todo no que Ennera, digo Ibaia, llevaba dos años... digamos que he podido ver la evolución de la empresa desde el comienzo prácticamente.

Entrevista 1-12

De esta manera, con dos responsables de ingeniería, dos personas en la operativa de fotovoltaica, tres en el desarrollo del aerogenerador y una más en movilidad, todos ellos trabajando en las nuevas oficinas de Ibaia, Agustín vio que era el momento de dejar CAF y pasar a formar parte de la plantilla de Ibaia como Gerente. Al mismo tiempo, al ver que la empresa había tomado su propia forma, vio necesario incorporar a una persona que se hiciera cargo del marketing de Ibaia, con el fin de comenzar a dar forma a su página web y la comunicación en general.

A lo largo de 2010 este equipo y su forma de organizar el trabajo fue consolidándose con dos nuevas incorporaciones. La primera estaba asociada al avance del proyecto de aerogenerador, que requirió la contratación de un ingeniero mecánico en julio de 2010. La segunda, en cambio, no estaba relacionada con la actividad ingenieril sino con el refuerzo de la apuesta por el marketing. Agustín comenzaba a entender que tenían que ir más allá de la comunicación corporativa para entender el mercado de las

energías renovables en clave de marketing, para lo cual contrató a otra persona para marketing en septiembre de 2010. Así describía Agustín años más tarde la “consciencia” de que faltaba “la clave del marketing”.

“Era un trabajo que claramente adolecía de una clave. Y es la clave de que no era un trabajo bien hecho desde el mercado. (...) Había una consciencia de ello, pero a su vez como había un deseo de invertir y como siempre cualquier inversión en tecnología ha sido un éxito en la casa pues no nos preocupaba demasiado. Pero sí que, en mi fuero interno, sí estaba claro que la clave del mercado, o sea la clave del marketing, era el tema más difícil en todo el proyecto.”

Entrevista 1-04

Esta consciencia que llevó a Agustín a incorporar una nueva persona con un perfil profesional orientado al marketing de consumo, fue también la que le predispuso a que la visita a Belkin (California, EE.UU.) en enero de 2011 se convirtiera en un “viaje hacia el mundo del marketing”.

A partir de este momento, tal y como el viaje a Fleinsburg de 2009 fue un detonante clave para el impulso al proyecto de desarrollo del aerogenerador y de Ibaia en su conjunto, el viaje a California se convirtió en el desencadenante de una nueva forma de organizarse para la empresa, que como consecuencia en breve pasaría a denominarse Ennera.

Hasta entonces Ibaia se organizaba por áreas de trabajo o equipos de proyectos (eólico, solar y movilidad), con dos personas para marketing y Agustín como Gerente. La apuesta por el marketing que se afianzó tras el viaje a California derivó en una nueva inversión con más personas, más actividades corporativas y más cambios que, en sus propias palabras, supusieron una evolución para la empresa.

5. RESULTADOS

"Sí que como empresa hemos evolucionado de esa mentalidad bastante guipuzcoana [en referencia a la mentalidad fabril primero e ingenieril ahora] y hemos incorporado, digamos, e... nuevos centros de conocimiento dentro de la compañía e... que no son habituales ¿no? (...) Así que la dimensión que hay aquí, por ejemplo en marketing es... con lo que quieras comparar, compárate con CAF, y es nada... absolutamente nada que ver."

Entrevista 1-02

Tal y como muestra el extracto de entrevista previo, los cambios iban más allá de destinar más recursos a marketing. Suponía una nueva apuesta por la empresa. Una apuesta basada en la seguridad sobre el trabajo ingenieril en marcha, y en la necesidad de consolidar este trabajo de cara al mercado con "nuevos centros de conocimiento" desde marketing, y también desde el ámbito financiero. Así, en febrero de 2011 se decidió incorporar a la primera persona que se haría cargo de la actividad financiera de la empresa. Se trataba de una actividad que hasta entonces había realizado Agustín con el apoyo de una gestoría externa y de CAF, y con un enfoque de gestión interna. Con esta nueva persona, además de la gestión y administración interna, la empresa contaba con alguien que desarrollara el aspecto financiero de su oferta en el mercado de las energías renovables. Así resumía Agustín la organización de la empresa en mayo de 2011.

"Entonces en resumen a nivel de ingeniería tenemos un equipo senior (...) y a nivel de marketing tenemos un equipo que... pues con creemos que con potencial, la valoración es esa, que es con potencial pero claramente, bueno, pues eso ¿vale? (...) el tercer e... gran ámbito que hemos incorporado es el ámbito financiero, nuestro negocio es muy financiero, es casi una venta financiero, y entonces bueno pues hemos atraído e un equipo senior e, esa persona de ahí (XX ...) [señalando el despacho se refiere a una persona, no estaba en enero] (...) Y... el cuarto gran eje de trabajo va a ser el ámbito

comercial pero nuestra idea es poner a un... tenemos un par de comerciales funcionando pero eso no está estructurado. Queremos poner una cabeza comercial.”

Entrevista 1-02

Además, en esta ocasión los cambios en la organización no se limitaron a la incorporación de personas sino que, de alguna manera, supusieron la formalización de una manera de organizarse.

Así, el 14 de febrero de 2011 Agustín convocó al primer Comité de Dirección de la empresa a los dos ingenieros que trabajaban como responsables del desarrollo del aerogenerador y de los proyectos en fotovoltaica y a las dos recientes incorporaciones para marketing y financiero. Pese al componente oficial del nombre, “Comité de Dirección”, la convocatoria no tuvo un carácter formal y solo a final de año, en una valoración *a posteriori*, fue considerado un hito para la organización:

“Ni a nosotros se nos comunicó e [sobre el primer Comité de Dirección], no soy consciente de haber recibido un algo de "cambio organizativo" [marca comillas con las manos] como tal.”

Entrevista 2-14

“Ahora veo que hay un hito para mi importante que es crear un Comité de Dirección, que ya está funcionando, y que progresivamente vamos repartiendo el protagonismo de la organización.”

Entrevista 1-04

Como ejemplo del carácter espontáneo de la reunión, un año más tarde ninguno de los invitados recordaba desde cuándo eran directores ni cuándo se celebró este primer comité (Entrevista 1-04, 1-05, 1-07, 1-09 y 1-10).

5. RESULTADOS

Sin embargo, fue aproximadamente a partir de 2011 cuando, paulatinamente, los miembros de la empresa comenzaron a nombrar departamentos y directores en referencia a lo que hasta entonces denominaban áreas, equipos o responsables.

Tal y como sucedió con la convocatoria del Comité de Dirección, la asignación de Directores se realizó personalmente y de manera informal, es decir, sin nombramientos ni ascensos sino por las circunstancias que acompañaban a las actividades y a las propias personas de la empresa.

Así, con dos “ingenieros senior” (Observación 31.05.2011) trabajando conjuntamente en el desarrollo del aerogenerador eólico y en la ejecución de proyectos en fotovoltaica, ninguno destacaba como líder de facto ni tampoco se diferenciaban claramente por actividad (eólica o fotovoltaica). Por tanto, los dos pasaron a ser Directores, sin ninguna formalización explícita y contando con que seguirían como hasta entonces coordinando las actividades relacionadas con ingeniería. Prueba de esta informalidad es que ni siquiera tenían claramente definido el título de su puesto. Aunque a nivel de comité de Dirección se les considerara Directores de Ingeniería, en las entrevistas para esta investigación uno de ellos se autodenominó “Director de Ingeniería de Proyectos” (Entrevista 1-07) y el otro “Director Técnico” (Entrevista 1-10). Así hablaban ambos sobre compartir la responsabilidad de ingeniería.

“Mi labor es un poco pues guiar, yo estoy más... XX y yo nos repartimos un poco el departamento, XX está más con XX y XX... yo estoy más con XX y XX (...) Entonces me toca un poco guiar las líneas de desarrollo de XX y de XX y luego un poco digamos la relación con fabricantes, proveedores y las subcontratas. (...) Ni un problema, yo creo que en ese sentido XX y yo somos complementarios, él es muy tecnológico, yo soy igual un poco más práctico y yo creo que nos complementamos muy bien.

Entrevista 1-07

Por un lado, compartir un poco el liderazgo técnico se resume en que yo llevo unos temas y yo llevo otros, y nadie podría llevarlos todos a la vez, o sea que es necesario porque hay demasiado trabajo. Ciertamente es que hay decisiones en los que, pues hay que tener una decisión y (...) solemos ponernos de acuerdo XX y yo. Es una situación particular desde luego, normalmente tiene una persona de referencia que te... y quizás que se implica menos en el tema técnico (...) pero es pero hemos invertido un poco esa visión y estamos muy al pie del proyecto...

Entrevista 1-10

En el caso de las personas que desarrollaban la actividad comercial, su situación en la organización se resumía con la expresión “en tierra de nadie” (Entrevista 1-13). Esta expresión hacía alusión a que no tuvieran ni una Dirección ni un departamento propio, y que trabajaran con Agustín como responsable en lo relativo al negocio y la Directora de Marketing como referente para cuestiones operativas. Así lo relataba uno de los comerciales, dedicado principalmente a la búsqueda de oportunidades y gestión de proyectos de fotovoltaica.

“Básicamente yo al principio yo reportaba directamente a Agustín que era el gerente, es la situación hasta ahora, luego hay un momento en que Agustín empezó a tener, digamos empezó a crear una... una o sea el equipo directivo no, entonces, estaba Director Financiero, Directora de Marketing, Gerencia, Directores Técnicos y tal, y estaba, Dirección Comercial vacante. Entonces, en ese in más e... XX de marketing empezó a hacer como de jefe de los que estábamos en comercial pero era más a nivel de pasar gastos y aprobar vacaciones que otra cosa porque realmente ella no conocía nuestro trabajo no, y en la práctica con quien consultábamos era con Agustín.”

Entrevista 1-17

5. RESULTADOS

En esta situación estaba también la persona responsable de la actividad de movilidad que, pese a que su labor tenía aspectos técnicos y de gestión de proyectos, asumía un rol comercial en Ennera. Sin embargo, él solo veía como su responsable directo a Agustín, “aunque otros no lo vean claro” (Observación 14.12.2011).

En lo referente a la actividad financiera, la organización fue espontánea. La primera persona que se incorporó en febrero, con amplia experiencia previa en el mundo de las finanzas, pasó directamente a ser Directora Financiera. Pocos meses después formó lo que posteriormente se denominaría el Departamento Financiero, incorporando una nueva persona que antes había colaborado con Ibaia en una auditoría externa y que se consideraba “de confianza” (Entrevista 1-09). Así, entre las dos podrían encargarse tanto de los aspectos financieros internos de la empresa como de los externos asociados al negocio.

Para el área de marketing, fue la última incorporación la que pasó a ser Directora de Marketing con apenas 25 años. Era quien aportaba una visión más estratégica del marketing y la que viajó a California con Agustín, mientras que la primera persona de marketing de Ibaia había desarrollado una labor más operativa y, además, estaba a punto de acogerse a una baja y posterior excedencia por maternidad. En este contexto, en solo seis meses formaron un nuevo “equipo junior” de marketing (Observación 31.05.2011), incorporando tres nuevos graduados a lo que se consideraría el departamento de marketing.

Con la formación de este equipo de marketing, Agustín demostraba la importancia que otorgaba al conocimiento del mercado en su apuesta por la microgeneración como concepto estratégico diferenciador.

Para tal fin, por una parte dotó al departamento de marketing de recursos suficientes para proyectos que supusieran un valor para la empresa, como el cambio de marca de Ibaia a Ennera. Este se convirtió en un proyecto de gran calado para la empresa. No

solo por el significado que se le otorgó *a posteriori* (véase apartado 5.1.1.5), sino porque su desarrollo requirió de la coordinación de diferentes áreas de Ennera en un mismo proyecto. Así, a medida que realizaban reflexiones internas sobre su nombre, definían su identidad, “traducían” conceptos ingenieriles en mensajes comerciales (véanse siguientes extractos de entrevista) y diseñaban herramientas de comunicación útiles y fáciles de entender para el usuario, los diferentes departamentos comenzaron a interactuar por primera vez en proyectos transversales de carácter corporativo para la empresa.

Por tanto, proyectos como el lanzamiento de la web o de la “calculadora verde” sirvieron para visibilizar la labor del marketing y para relacionar diferentes perfiles de la empresa en un proyecto común. La Directora de Marketing reconocía esta situación (“Sí, me toca muchas veces ser como nexa” Entrevista 1-05) al igual que otros miembros de la empresa:

“Yo he empezado a ver cosas que antes pues no se veían, no. Pues las cosas que trabajan en marketing, yo qué sé, pues se nota que se está estudiando pues la información que se da al exterior, ese tipo de cosas, a veces te piden cosas a ti no, sí que marketing tira mucho de nosotros para muchas cosas.”

Entrevista 1-13

“Rekomendadorea eta web orria bai, ze hoik izan die bi proiektu ba bueno web orria oso bisiblea delako (...) eta rekomendadorea ba enpresa erdia egon dalako.”³²

Entrevista 1-08

Yo me siento un traductor, entre lo que hacen los ingenieros y luego el público en general (...) ¿cómo se hace? Pues teniendo mucha paciencia, pero...

³² “El recomendador y la página web sí, porque esos han sido dos proyectos que bueno, la web porque es muy visible (...) y el recomendador pues porque ha estado media empresa.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

escuchando lo que nos dicen los ingenieros, intentando entender lo que nos comentan y preguntando, preguntando y preguntando, y poniéndote en el lado del consumidor. Yo creo que [los ingenieros] entienden que necesitamos unos datos, pero les da miedo darnos esos datos por lo que vamos a hacer luego con ellos... entonces, confían en nosotros (...) y creo que cómo entienden nuestro trabajo es viendo los resultados, pues viendo la web, los manuales...

Entrevista 1-06

En este proceso de construcción de Ennera, con marketing como nexos y sus proyectos como líneas de trabajo transversal para la empresa surgió un sentido de equipo que, espontáneamente, sus propios miembros comenzaron a verbalizar autodenominándose “equipo Ennera”. Las personas que se incorporaban al equipo de marketing incluso preguntaban por qué “equipo Ennera” y no “equipo de Ennera”, pero no recibían una respuesta argumentada sino que aludían a que era ya una costumbre interna (Observación 30.11.2011). Sin embargo, la costumbre se formalizó hasta el punto de que la firma del correo electrónico que anunciaba la nueva web el 26 de octubre de 2011 era “Equipo Ennera” (véase Figura 22).

Por otra parte, Agustín también apostaba por el marketing implicando a su directora en todo tipo de actividades corporativas. Sirven de ejemplo hechos como que Agustín convocara a la Directora de Marketing a las dos primeras reuniones relacionadas con este trabajo de investigación, o que fuera ella quien se encargara de organizar actividades lúdico-festivas en la empresa con motivo de la Navidad de 2010 (Observación 16.11.2011), así como que adoptara la gestión operativa de los comerciales de la empresa. Aún más, Agustín buscaba que marketing participara en actividades propias del lanzamiento comercial, y por eso la Directora de Marketing acompañó en enero de 2011 a los ingenieros de desarrollo en un viaje al Reino Unido para la certificación del producto (Observación 26.01.2012).

Figura 22: Correo electrónico anunciando la nueva página web de Ennera



Fuente: Captura de pantalla del correo electrónico recibido el 26.10.2011.

En este perfil de “nexo” de la empresa, aplicado también a la coordinación de los ritmos de ingeniería y las necesidades comerciales, el siguiente extracto de entrevista muestra la responsabilidad que la Directora de Marketing percibía sobre sí misma:

"Y en un momento me decía Agustín que a ver cuando íbamos a comercializar la máquina, y le decía, pues eso realmente a mí no me lo puedes preguntar y me decía “sí sí sí” eso es responsabilidad tuya y claro yo entonces ahí peleándome (...) Y la certificación al principio caía de mi lado y yo le decía no es mío y entonces me decía habla con XX [Director de Ingeniería] y él incluso me lo ha llegado a decir en más de una ocasión que, como que, yo creo que, me da a mí algunas tareas que yo creo que son más tuyas que mías, a mí esa impresión me da (...) Pues por ejemplo, manuales, pues otro tema que le cayó a XX [en referencia a sí misma]. Manuales de producto, de instalación y de usuario. Pues yo no puedo hacer nada.”

Entrevista 1-05

5. RESULTADOS

Ahondando en la relevancia concedida al marketing para el lanzamiento de la oferta al mercado, en el primer Comité de Dirección de 2012 Agustín planteó claramente que su apuesta por el mercado de particulares era una inversión en marketing que, mientras maduraba, debían compensar con el desarrollo de negocio en grandes proyectos.

En vista de la necesidad de “demostrar cuantitativamente” en 2012 (léase apartado 5.1.1.5), Agustín planteó inicialmente incorporar dos directores comerciales que se encargaran del segmento de particulares y de los grandes proyectos respectivamente. La Directora Comercial para el desarrollo de negocio en grandes proyectos se unió al equipo en diciembre de 2011 pero, a medida que avanzaba 2012, la figura de director para el mercado de particulares seguía sin clarificarse. Por tanto, fue la función de marketing la que asumió el rol comercial para este mercado.

Así, el cambio progresivo en el planteamiento inicial de Agustín para la organización comercial tuvo implicaciones en la actividad de marketing de Ennera. Ahora su función se asociaba a la generación de oportunidades comerciales en el mercado de particulares, y ya no tanto a ser “nexo” de la empresa en aspectos corporativos.

A modo ilustrativo, diversas entrevistas muestran que la “calculadora verde” se consideraba una herramienta para conseguir contactos y oportunidades comerciales. Sin embargo, quienes trabajaban en su desarrollo no creían apropiado que se les asignaran objetivos comerciales asociados a esta herramienta, lo que generaba “agobios” entre sus miembros (véanse siguientes extractos de entrevistas).

“Azkenen komertzialki moitu da zeozer, ez da gauza asko atera baina mugimendua eon da, justu jarri genun martxan ebai la famosa calculadora

verde urtarrilen jarri zen ustet (...) y eso también te daba mogollón de entradas, no, algunas que no valen para nada, la mayoría, bueno, hay de todo [risas].”³³

Entrevista 1-11

“Ta aurten ere sartu dia objetibos baina XX eta nik ikusi genitunen ba kriston bajoia (...) Ta gero zeon beste bat zala kalkuladoran sartzen dien ehuneko hamarra salmentan bihurtzea, ta klaro, o sea, imposible... ta ordun horrek esan nahi du ebai ba XX agobiatua, Agustinekin ba bilera asko objetibo hoik aldatzeko...”³⁴

Entrevista 2-04

Con estos planteamientos comerciales de fondo, en palabras del primer comercial de la empresa en 2012, se abría “una nueva etapa” para Ennera, partiendo en un contexto de partida “un poco caótico”.

“Entonces ahora se ha abierto una nueva etapa en la cual, no se ha encontrado un Director Comercial que dé a... que dé respuesta a dos de nuestras digamos líneas de negocio en energía, que es, gente que esté preparada para grandes proyectos internacionales, bueno, también nacionales pero grandes, y luego, que también de respuesta a otro de los áreas de negocio que es el cliente... es decir, pequeñas instalaciones, pequeña empresa, e, cliente final etc. Entonces, lo que se ha decidido es coger a dos directores de desarrollo de negocio, uno en el área de grandes proyectos, entonces, ahora ha entrado una nueva chica,

³³ “Al final comercialmente algo se ha movido, no ha salido gran cosa pero ha habido movimiento, justo pusimos en marcha también la famosa calculadora verde en enero creo que se puso (...) y eso también te daba mogollón de entradas, no, algunas que no valen para nada, la mayoría, bueno, hay de todo [risas].” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

³⁴ “Y este año también han entrado objetivos pero cuando XX y yo los vimos pues un bajón tremendo (...) Y luego había otro que de los que entraban a la calculadora verde el 10% se convirtiera en venta, y claro, o sea, imposible... y entonces eso quiere decir también que XX agobiada, pues muchas reuniones con Agustín para cambiar esos objetivos...” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

que se llama XX. que está como directora de desarrollo de negocio, y va a entrar otra persona como directora de desarrollo pero de... como se llama... e home o... Entonces, ¿dónde estoy yo? Pues no está tampoco muy claro. Entonces estoy un poco a caballo, en la práctica sigo con Agustín e... pero... como yo iba a trabajar en ambos sectores ahora voy a tener como dos... dos jefes eso que... tal pero... [risa] En la práctica para temas vacaciones, tema gastos y tal Agustín va a seguir supervisando, pero luego van a estar supervisando mis proyectos en grandes proyectos pues XX, y cuando entre la nueva persona supervisará mi trabajo la de home. Sí es un poco caótico y sobre todo, hasta el momento (...) porque esto se acaba de conocer ahora”

Entrevista 1-17

No obstante, “la nueva etapa” no se consolidó y la sensación “caótica” no mejoró a lo largo del año, en parte porque la nueva Directora Comercial decidió por iniciativa propia abandonar Ennera sin llegar a integrarse en el equipo.

“Ella iba más a su bola y básicamente no trabajó como una persona que gestionaba equipos sino que iba muy a su bola.”

Entrevista 2-09

En cambio, la incorporación de un nuevo Director Comercial en diciembre de 2012 ofreció nuevas expectativas a los comerciales de Ennera de que, finalmente, el departamento comercial adoptaría una forma organizativa y una estrategia clara.

“Estábamos, nosotros, a nivel comercial nos encontrábamos bastante desestructurados y pues no teniendo una estrategia ni una línea a seguir bastante clara y tampoco la tenemos ahora pero entendemos que con este, con esta incorporación vamos a... a tener las acciones comerciales mucho más estructuradas y esperemos que obteniendo mucho mejor resultado.”

Entrevista 2-07

“Con la entrada de XX la verdad es que no se solucionó demasiado lo que es lo que era la organización del departamento comercial, para nada, lo que pasa es que luego se fue XX, entró XX, y yo creo que XX sí que tiene un perfil mucho más organizativo y bueno, yo creo que está quedando todo mucho más claro.”

Entrevista 2-09

Para entonces no había ningún organigrama oficial de la empresa, ni en su página web, ni en sus documentos internos. Sin embargo, al preguntar a los participantes de esta investigación sobre el organigrama de la empresa, la mayoría dibujaba esquemas similares con Agustín en un punto superior del dibujo, los departamentos de ingeniería marketing y financiero con sus correspondientes directores en un mismo nivel, y con los comerciales y los becarios alrededor o separados de los anteriores.

Los colaboradores externos mencionaban abiertamente que en Ennera “hay mucha jerarquía de personas que revisan muchos temas” (Entrevista 1-21) pero internamente no era común escuchar el concepto “jerarquía” asociado a Ennera. Sin embargo, sí era habitual escuchar conceptos como “los de arriba” o “los de abajo”, tal y como se muestra a continuación.

“Aquí ahora no sé esto cómo va a ser (...) en el área comercial ahora han cogido a una chica que va a estar desde Madrid que es Directora Comercial pero no sé si los comerciales están debajo de ella, entonces, es que hasta ahora XX e XX yo creo que están en tierra de nadie, yo creo que de Agustín (...) pero bueno como había que estar organizado pues decía de XX, pero en la práctica no... entonces no sé.”

Entrevista 1-13

“Yo sí que he visto de gente de abajo que siente que se le delega poco, bueno que se se se... se desconfía, bueno, desconfía tampoco es la palabra, que se

5. RESULTADOS

le chequea todo... y eso es por un afán de perfeccionismo (...) Yo me siento incomprendida. Incomprendida hacia arriba.”

Entrevista 2-02

“Normalmente no creo que nadie se levante por la mañana y diga, bueno, Agustín seguramente sí no, digo, en un puesto de más abajo que digas, quiénes somos, a dónde vamos ¿no?”

Entrevista 2-14

Por tanto, en Ennera no se hablaba de jerarquía, pero la forma en que sus miembros dibujaban su organigrama referenciaba un modelo piramidal y diferenciaban en la práctica a “los de arriba” y “los de abajo”. En ese mismo sentido, aunque la estructura de departamentos y directores estuviera “clara” (léase siguiente extracto de entrevista), tampoco existía una consciencia sobre cuándo se formalizó esta estructura ni desde cuándo estaban así organizados.

“Ahora tenemos ciertos temas asentados, tenemos ciertos recursos que, aunque vamos muy prietos, entendemos que nos obedecen a las necesidades de... del proyecto (...) hay una estructura departamental, está definida así, es planteable si se puede mejorar o no pero ya es una, y sobre eso nos planteamos, tenemos también un sitio una localización que es clara que es ésta e... o sea, dentro del dinamismo y de lo... hay cosas básicas que están claras.”

Entrevista 1-10

“Por ejemplo, XX y XX están desde un comienzo en este proyecto y... y claro, ellos entraron cuando no había, cuando estábamos trabajando por proyectos, no con ninguna definición estructural y ejercían, prácticamente ejercían como directores como tales pero está claro que esa asignación hay un momento, y

no se sabe exactamente cuando es, que se formaliza, pero a nivel práctico yo creo que ese rol sí que ha estado.”

Entrevista 2-06

¿Cuándo he notado que hay un comité de dirección que es el que toma las decisiones y no una persona o una persona o un esto en concreto? [pregunta retórica seguida de un suspiro] No sé, no sé cuando ha sido realmente [riendo].

Entrevista 2-14

La de Ennera era, por tanto, una forma de organización que se había consolidado con el tiempo sin que nadie la hubiera oficializado. Tanto los dos Directores de Ingeniería como la Directora de Marketing y la Directora Financiera provenían de grandes multinacionales de referencia en su materia (ingeniería en energías renovables, marketing de consumo y finanzas) en las que se acostumbraron a modelos departamentales y prácticas de gestión funcionales que, salvando las distancias por el tamaño de empresa, aplicaban en sus funciones en Ennera. Así lo apreciaba uno de los participantes:

“Yo creo que al final el equipo directivo e, vienen casi todos de grandes empresas, viene Agustín de CAF, XX y XX de XX, XX también estaba en una gran empresa, incluso XX ha estado en XX y tal, entonces, al final eso pues las empresas las hacen las personas entonces inevitablemente... yo al final, pero veo que lo están haciendo de una forma más, como lo diría, más espontánea, o sea, no es que digan a es que esto está en XX lo voy a copiar lo voy a aplicar sino que al final cuando se sientan para tomar decisiones pues, sin querer, van tomando decisiones de lo que conocen ellos.”

Entrevista 2-09

Sin embargo, esta forma de organización departamental que fue consolidándose en Ennera no era una forma de organización que gustara a Agustín. Ocasionalmente él

5. RESULTADOS

mismo rompía con los estándares de la cadena de mando y las funciones departamentales, lo que causaba tensiones internas, como la que se describe a continuación.

Lehen, XX-k [en referencia a la dirección de su departamento] beti esaten zidan tienes que informar de todo, o sea, no puede pasar nada sin que me informes, ta Agustín con eso no puede, esateu, no puede ser que tengas que informarle de esto, berak nahi du hau nerekin zuzenean tratatu baina XX da... edo berarekin edo ezer (...) Agustinek hau badaki eta berarentzat ere zaila da (...). XX-k estatus bat dauka oso postu ona izan du aurretikan eta... Orduan nik esaten diot Agustini por favor acláralo, porque para mí es muy violento, porque me pregunta y no sé qué decirle (...). Agustínek esaten du jerarkia hori ez zaiola batere gustatzen, badakizu Agustín horizontala dala eta [señala a la figura de dirección de su departamento en el dibujo pero no cita] ez, baina da datorren lekugatik.”³⁵

Entrevista 2-11

En septiembre de 2012, en la primera reunión para la reflexión interna sobre el trabajo de consultoría que acababan de entregarles, Agustín hizo mención explícita a que le gustaría romper con el modelo departamental para potenciar la interdisciplinaridad. Así lo relataba uno de los participantes en la investigación.

³⁵ “Antes, XX [en referencia a la dirección de su departamento] siempre me decía tienes que informar de todo, o sea, no puede pasar nada sin que me informes, y Agustín con eso no puede, dice, no puede ser que tengas que informarle de esto, él quiere tratar esto conmigo directamente pero XX es... o con ella o nada (...) Agustín esto ya lo sabe y para él también es difícil (...) XX tiene un estatus antes ha tenido muy buen puesto y... Entonces yo le digo a Agustín por favor acláralo porque para mí es muy violento, porque me pregunta y no sé qué decirle (...). Agustín dice que esa jerarquía no le gusta nada, ya sabes que Agustín es horizontal y [señala a la figura de dirección de su departamento en el dibujo pero no cita] no, pero es por el sitio de donde viene.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

“[hablando de departamentos y jerarquía] Es justo lo que, al contrario de lo que quiere conseguir Agustín... justo lo contrario. El tema de los departamentos no lo ve, no le gusta nada porque ve que necesitamos ser más interdisciplinarios tener un conocimiento más... que los ingenieros sepan más de lo nuestro para que dirijan bien su trabajo y que nosotros podamos entender bien lo suyo para que podamos... Ahí [en la reunión para iniciar la reflexión interna] sí que comentó [Agustín] que el tema de los departamentos no le gustaba nada de nada y, porque eso es algo que en CAF sí es muy departamental y... Entonces empezó este año con el tema de los objetivos (...) Originalmente lo que quería Agustín es que más o menos todos tuviéramos objetivos interdependientes para romper la idea del departamento pero, digamos que la idea es positiva, pero la manera de implementar la idea con esos objetivos no... yo creo que no ha sido la adecuada.”

Entrevista 2-03

Sin embargo, en marzo de 2013 (poco después de finalizar la segunda fase del trabajo de campo de esta investigación), Agustín envió un correo electrónico a todos los miembros de la empresa y a esta investigadora en el que explícitamente se definía la estructura departamental de las actividades de marketing y comercial. Bajo el título “Cambios organizativos”, anunció que “con el objetivo de intensificar nuestra acción comercial y conseguir nuevas oportunidades y proyecto”, tres de las cuatro personas que hasta entonces formaban el equipo de marketing pasarían al “departamento comercial bajo la coordinación de XX [en referencia al Director Comercial]” de forma que “el departamento comercial pasa a disponer de un equipo de seis personas” (Documentación – correo 15.03.2013). En una sesión de devolución o member-checking celebrada dos meses más tarde, la investigadora evidenció físicamente la implementación del cambio al ver que el equipo de marketing de había trasladado a las mesas corridas donde antes se sentaban ingenieros y comerciales, mientras que el

5. RESULTADOS

espacio de la oficina que ocupaban antes se había convertido en un lugar de reunión y reflexión informal con sofás y mesas bajas (véanse imágenes en ANEXO 8).

No obstante, al tratarse de un hecho que sucedió fuera del ámbito temporal de esta investigación, no es posible analizar en detalle esta decisión de cambio organizacional. En cambio, el aspecto que sí cabe considerar es que la primera comunicación formal registrada por la investigadora en la que Agustín confirmaba la estructura departamental de Ennera llegó en marzo de 2013.

De hecho, a lo largo de la trayectoria de Ibaia y Ennera, Agustín había concedido mucha más importancia a la selección y desarrollo de las personas que se incorporaban a la empresa que a la forma de organización que iban adoptando. Tal y como se recogía en el apartado dedicado a su liderazgo (5.1.1.3), Agustín entendía Ennera como “la persona en el centro y a través de la empresa [rodea en un dibujo la persona en un círculo] se relaciona con el mercado y con el entorno regulatorio” (Observación 2013.01.08). Con el lanzamiento de Ennera incluso consideró que tenía la “oportunidad de hacer las cosas de manera distinta” a CAF (Entrevista 1-04, véase extracto completo en apartado 5.1.1.4). Con todo, es relevante considerar la manera en la que Agustín quiso formar la organización, prestando especial atención a la selección de personas para Ibaia primero y Ennera después.

Los criterios empleados en la selección del primer ingeniero de la empresa (véase apartado 5.1.1.5), por los cuales Agustín priorizó aspectos personales sobre conocimientos específicos de fotovoltaica, marcaban ya una forma de crear equipo. De la misma manera, la confianza que demostró años después en esta persona al incorporar directamente a tres de sus antiguos compañeros para el desarrollo del aerogenerador, mostraban una forma de actuar que se repetiría en los próximos años.

En el caso del segundo ingeniero de Ibaia, persona conocida para Agustín por experiencias comunes en actividades escolares y de grupos de tiempo libre locales,

comenzó a trabajar en Ibaia inicialmente con un modelo de beca para proyecto fin de carrera. Al terminar el proyecto fue contratado para seguir con la actividad fotovoltaica de la empresa. Esta forma de incorporación, comenzando con una beca o proyecto, fue habitual en la empresa para los recién graduados en los siguientes años y, de hecho, se empleó de la misma manera para la siguiente incorporación en enero de 2009. No obstante, no todos los becarios que pasaron por la empresa fueron contratados, hecho que años más tarde generaría percepciones diferentes por parte de sus miembros, tal y como se muestra a continuación:

“Ha entrado hoy un chico nuevo (...) es un becario, que yo creo que la idea que hay es que sea igual que el resto de becarios que entras para seis meses y luego les alargan.”

Entrevista 1-05

“No me gusta que haya tantos becarios [¿hay muchos?] Yo creo que sí, es mi percepción, a mí me parece que debiera haber más trabajadores y menos becarios (...) No creo que sea un tema de rotación, no me gusta... pero claro, también entiendo que no es una decisión que nosotros tomemos sino que es una decisión viene impuesta del Grupo CAF (...) seguridad laboral no me da.”

Entrevista 1-06

“En otros trabajos sí que notaba el puesto que tenía cada uno, no. El que era jefe era jefe, y cuidado con lo que le decías (...) y aquí no veo esos... o sea, se sabe no, quién es el director, el jefe, quién está debajo y tal pero, por ejemplo, que yo o sea soy una becaria y hay otros becarios también, y no se trata a la gente como ¡bah! eres un becario y... se nos trata como un trabajador más, un empleado más, eso es lo que más me ha llamado la atención, me gusta...”

Entrevista 1-15

5. RESULTADOS

En todo caso, Agustín mostró una gran seguridad a la hora de incorporar a gente al equipo, basándose en gran medida en aspectos personales. Para tal fin, optaba preferiblemente por personas que conocía previamente y, de no ser posible, se basaba en recomendaciones de otros miembros del equipo y en primeras impresiones personales positivas. Así lo demuestran los siguientes extractos de entrevista y la forma en que ofreció el puesto de Directora Comercial a esta investigadora:

“Al poco me llama Agustín a su despacho. Dice que tras la última conversación sobre su visión comercial y mis cambios laborales, se le ha ocurrido un poco a botepronto ofrecerme el puesto de Directora Comercial para el segmento home o proyectos s-m. Dice que me conoce desde hace tiempo y cumplo con el perfil porque buscan a alguien con sensibilidad comercial, ganas, capacidad de empezar algo nuevo y que les doy confianza.”

Observación 28.11.2012

“Hombre, a mí por ejemplo sí me resultó llamativo cuando yo empecé muy rápido, o sea yo, me acuerdo, hice una entrevista un lunes, la siguiente entrevista fue el lunes siguiente y el martes ya estaba trabajando (...) Entonces, empecé un martes, y ese miércoles ya me fui a Madrid, con XX y con Agustín, encima fue un viaje paliza que hicimos en coche y... en el día, aquello a mí en el momento me llamó la atención, claro, acababa de aterrizar en la empresa”

Entrevista 1-13

“Mandé mi curriculum y la primera respuesta que tuve es que, que no encajaba con el perfil porque buscaban un perfil de ingeniero eléctrico, que la verdad es que no entendí muy bien por qué porque se trataba de gestionar un proyecto y yo tenía la especialización en organización (...) y... bueno además, pedían un nivel alto de euskera además del nivel de inglés y yo... hablaba cuando era txiki

pero he perdido todo (...) y bueno, me dijeron en un principio que no y yo, joe, es que veía que tenía que ser mío. y bueno, me dijeron en un principio que no y yo, joe, es que veía que tenía que ser mío que encajaba perfecto así que volví a insistir, llamé a la universidad que me pusieran en contacto con la empresa, insistiendo en esto para poder hablar con el gerente de la empresa e... me dijeron en la universidad que habían reconsiderado mi propuesta. Entonces me entrevisté con Agustín y fue la primera entrevista que tuve en la historia y directo para dentro. Al salir de la entrevista me confirmaron que sí”

Entrevista 1-12

“Vine a entrevistarme y nada, fue el propio viernes, a XX parece que le caí bien, le encajó el perfil y me entrevisté el mismo día con Agustín, y con Agustín también encajó y Agustín me dijo que si quería ese fin de semana podía celebrar que tenía trabajo (...) Fue así de rápido.”

Entrevista 1-06

“Hasi nintzen lan bila eta ikusi nun zeola anuntzio bat de Ibaia Energia (...) eta nola banekin Agustín zala gerentea eta sin más (...) ordun bidali nun curriculum, seitun Agustinek deitu ziten entrebista ta ya esan ziten lana eskaintzen zidala eta nik ordun duda neukan porque o sea, fue todo tan rápido baina bueno, azkenen esan nun baietz ta ya (...) izan zan super repentino, ez neon prest erabakia hartzeko ez, zaila da... baina bueno.”³⁶

Entrevista 1-18

³⁶ “Empecé a buscar trabajo y vi que había un anuncio de Ibaia Energía (...) y como ya sabía que Agustín era el gerente y sin más (...) entonces envié el curriculum, en seguida Agustín me llamó a la entrevista y ya me dijo que me ofrecía trabajo y yo entonces tenía duda porque o sea, fue todo tan rápido pero bueno, al final dije que sí y ya (...) fue super repentino, no estana preparado para tomar la decisión, es difícil... pero bueno.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

El mismo Agustín era consciente de su forma de proceder en la selección de personas y, en referencia a un candidato a Director Comercial que había rechazado, argumentaba su decisión en que “no parecía entender o asumir la cultura de la empresa. Será especial [la cultura] pero él iba a lo suyo” (Observación 18.11.2011). En este caso, pocas horas después de la entrevista llamó al candidato para explicarle por qué no era seleccionado, empleando estos mismos razonamientos basados en la cultura. “Fui muy transparente con él y creo que se sintió violento”, decía Agustín (Observación 18.11.2011). Tal era la relevancia que le concedía Agustín a la selección de personas acordes a la cultura de la empresa que, preguntado por sus fracasos, el primero que mencionó estaba relacionado con una persona que no se había integrado en la empresa.

“Fracasos.. muchos. Mira, uno muy cercano en el tiempo (...) una persona que incorporamos en Madrid en enero mismo (...) el lunes me dijo que se va, no ha cuajado en el equipo, no ha habido nada e... bueno, pues eso es un fracaso personal. Para mí alguien que deja el equipo me parece un fracaso.”

Entrevista 2-01

Con todo, la forma en la que Agustín seleccionaba a las personas que formarían parte de la empresa estaba estrechamente relacionada con la manera en la que iban dando forma a su organización, basada en las personas que iban sumándose al equipo.

Asimismo, este carácter personal en la selección y organización del equipo mostraba un modo de actuar basado en la cultura de la empresa que, a su vez, marcaba las prácticas de trabajo internas (véase apartado 5.1.1.7) y la relaciones externas (véase apartado 5.1.1.8)

5.1.1.7. De una forma de trabajo intuitiva a un modelo construido

Durante los dos primeros años desde la creación de Ibaia Energía S.L., la forma de trabajar de la empresa se definía por la dinámica de un pequeño grupo de dos a

cuatro personas con perfil ingenieril, iniciando proyectos relacionados con las energías renovables desde una pequeña sala de la sede central de CAF.

Esos dos años fueron suficientes para que estas personas se dieran cuenta de que su sector estaba “un poco contaminado de oportunismo, de engaño” (Entrevista 1-12) y de que contar con la cultura industrial y la visión a largo plazo de CAF sería su manera de diferenciarse en el mercado. Por eso procuraron trasladar esta visión y cultura a su forma de trabajar, basada en la “construcción” de un proyecto “más sólido” y sin “apuestas de riesgo” (Entrevista 1-10, véase extracto completo en el apartado 5.1.1.4). Así se entiende que hasta que no vieron clara la oportunidad de la microgeneración para adentrarse y diferenciarse en el mercado de las energías renovables no se trasladaran a sus propias oficinas, ni tan siquiera renovaran los ordenadores prestados por CAF “que eran unas patatas increíbles” (Entrevista 1-11).

En septiembre de 2009, una vez instalados en su nueva oficina en Ibarra, los miembros de la empresa comenzaron a dar forma a lo que sería su propia dinámica de trabajo. Por una parte, las prácticas asociadas a los proyectos de ingeniería estaban marcadas en gran medida por el ritmo que traían desde CAF pero, sobre todo, por las formas de trabajar a las que estaban acostumbrados los miembros con más experiencia previa en grandes empresas. Así lo argumentaba una de estas personas.

“Aunque no haya una procedimentación escrita ni estén claramente, o sea, digamos no tengamos un plan de calidad que enseñar, yo creo que si tú has trabajado antes con cierta procedimentación es difícil que luego trabajes de otra forma y entonces en ese sentido sí, sobre todo en temas de verificación y tal, que es lo que creo que te da la experiencia”

Entrevista 2-14

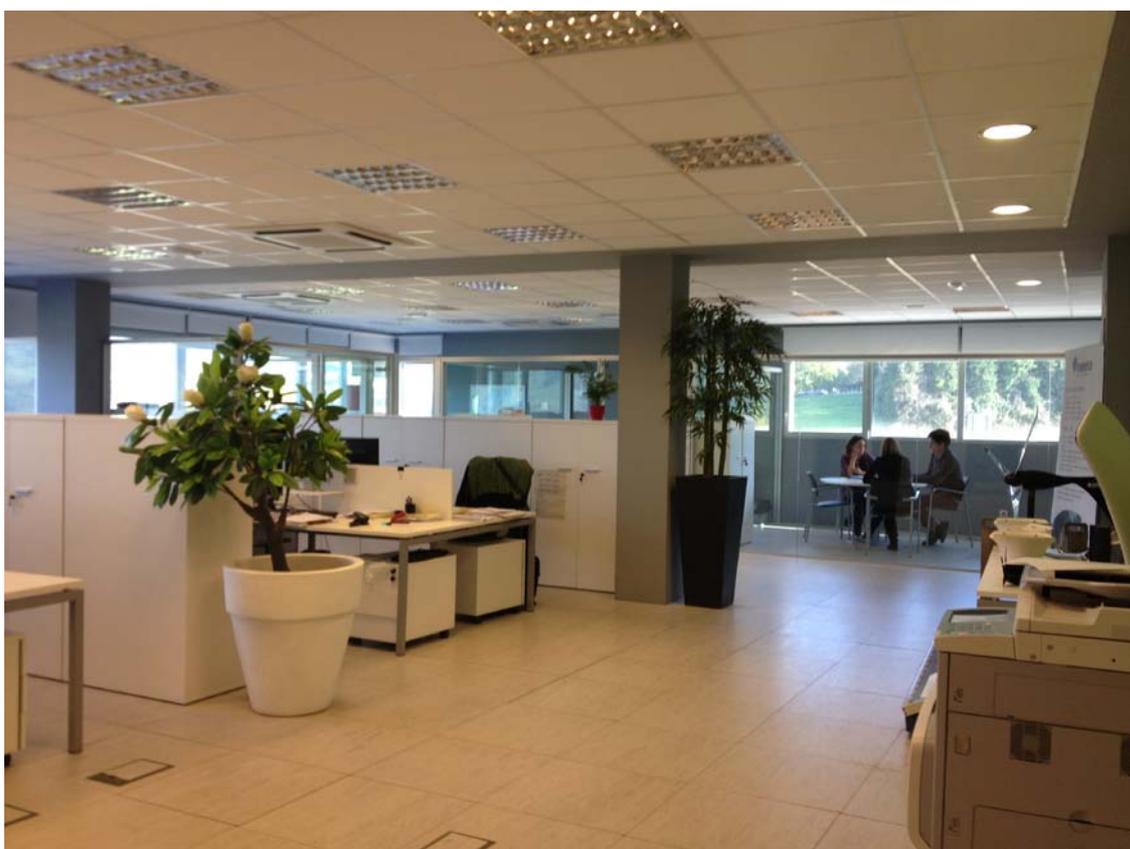
Por otra parte, la manera en la que acondicionaron el espacio de la oficina es ilustrativa para entender cómo fueron creando sus propias costumbres y dinámicas

5. RESULTADOS

internas. Las diez personas que para finales de 2009 formaban parte de la empresa trabajaban en un espacio abierto con mesas corridas y con apenas tres despachos acristalados ocupados, sin que a primera vista se apreciara de quién era cada uno (Observación 11.09.2011 y Figura 23).

Solo una de las salas de la oficina quedaba totalmente cerrada a la vista, y fue esa precisamente la que habilitaron a modo de *office*, según su propia forma de denominarlo. Era un espacio muy amplio, con mesas redondas y sillas en las que se juntaban a diario sobre las 11.00 para tomar café y sobre las 13.00 para comer (Observación 30.11.2011, Observación 07.11.2012 y Figura 24). Ellos mismos se encargaron de comprar elementos como la vajilla, el microondas, el frigorífico, el

Figura 23: Vista de la oficina de Ennera desde la entrada, con mesas compartidas y despachos acristalados



Fuente: Imagen obtenida por la investigadora el 07.11.2012.

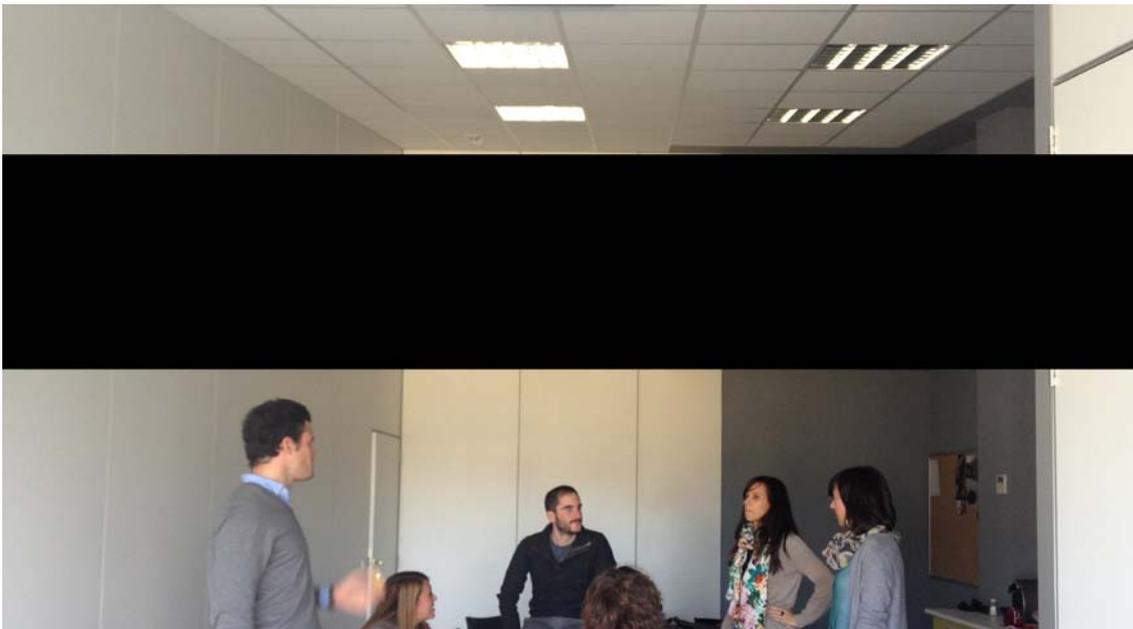
lavaplatos o la cafetera, tal y como lo describe una de las recientes incorporaciones en esas fechas.

“Era pasar de una empresa súper grande a una en la que estábamos cuatro ¿no? y nos lo guisábamos y nos lo comíamos [ríe] no había platos y alguien bajaba al Eroski a comprar platos ¿no?”

Entrevista 2-15

Además, organizaron la comida diaria de forma que una empresa de *catering* local se encargaba de entregarla a diario, a excepción de los viernes, día en el que trabajaban en horario de jornada continua. Este servicio estaba subvencionado por la empresa en un 80%, lo que significaba que cada uno pagaba tres euros diarios por una comida de primer plato, segundo plato y postre (Observación 07.12.2011). Aunque la comida llegaba preparada, alguien tenía que poner y quitar la mesa, por lo que internamente definieron un orden semanal para realizar esta tarea por parejas, tal y como se aprecia en el listado que colocaban en el frigorífico (véase Figura 25). En este listado se

Figura 24: Imagen de miembros de la empresa en el *office* a la hora del café



Fuente: Imagen obtenida por la investigadora el 07.11.2012.

5. RESULTADOS

incluían todos los integrantes de la empresa, desde Agustín hasta los nuevos becarios, y se iba actualizando por semanas a medida que avanzaba el año.

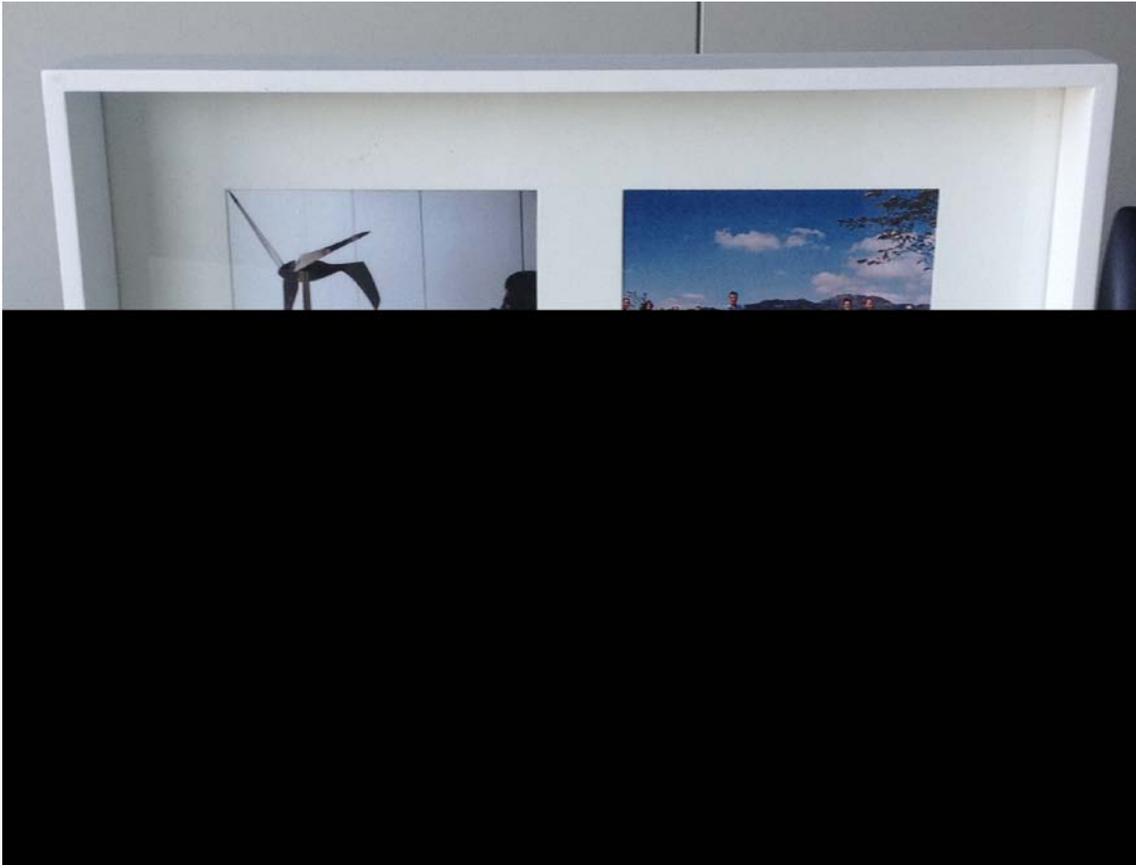
El *office* se convirtió así en el espacio de reunión habitual del equipo. De hecho, a medida que pasaba el tiempo siguieron acondicionándolo a su manera con elementos propios como una bandeja personalizada con sus fotos para servir el café a las visitas (véase Figura 26³⁷), o un corcho en el que cada uno compartía fotografías personales con todo el equipo³⁸.

Aunque estas iniciativas surgieran de una dinámica informal, con el tiempo confirmaron que el *office* se había convertido en el foro de referencia para la comunicación interna de la empresa. A modo ilustrativo, era en el *office*, a la hora del café, donde la Directora de Marketing compartió con el resto del equipo su experiencia en un foro sobre energías renovables (Observación 30.11.2011); o donde un comercial

³⁷ Imagen difuminada para garantizar la confidencialidad de los nombres de los participantes.

³⁸ Figura no incluida por contener imágenes de personas menores de edad.

Figura 26: Bandeja personalizada con fotos de Ennera



Fuente: Imagen obtenida por la investigadora el 18.01.2012.

contaba los avances de un nuevo proyecto (Observación 01.12.2011); o donde un ingeniero describía la situación de una de las instalaciones fotovoltaicas de las que acababa de llegar para comer (Observación 12.12.2012).

Al fin y al cabo, el tamaño reducido del equipo y la cercanía en su día a día hacían que la comunicación fluyera fácilmente de manera informal, tal y como lo describen en los siguientes extractos de entrevista.

“Ayer por ejemplo fui justo al baño y estaba allí XX, y yo a XX la tengo... yo es una persona que ahora trato poco con ella en el trabajo... y entonces, le pregunté a XX a ver en qué andaba (...) y así me entero... pero me doy cuenta que ahora me entero de todo, o de un porcentaje muy alto.”

Entrevista 1-05

5. RESULTADOS

“Igual alguna vez sí se comenta algo en una reunión más en serio pero no se tiene esa costumbre de, bueno, vamos a contar que vamos a hacer esto y esto, o sea, como de una forma más oficial, no. Pues yo qué sé, pues en un café, o vas viendo pinceladas o un poco así pero no de una forma organizada.”

Entrevista 1-13

“Pixkat ba galdetuz bata bestei eta (...) egunerokotasunean eta, ez ditugu bilerak antolatzen ez, azkenen dena entzutea eta denak bertan gaude.”³⁹

Entrevista 1-11

Del mismo modo en que la comunicación interna de Ibaia se desarrollaba de manera informal, muchas otras prácticas internas fueron construyéndose espontáneamente siguiendo los criterios propios de cada persona implicada en la tarea. Así, ciertas tareas administrativas fueron repartidas entre los integrantes de la empresa (responder al teléfono corporativo, encargar las comidas, recepción de pedidos...) mientras que otras como la contabilidad o las nóminas fueron externalizadas a empresas especializadas en la materia que, en algunos casos, venían definidas por CAF (ej.: empresa para traducciones porque era parte del Grupo CAF, según Observación 01.12.2011).

En algunos casos las recomendaciones o pautas de CAF se convertían en limitaciones para Ibaia, ya que los criterios de gestión de la multinacional no siempre eran válidos para una nueva empresa en construcción. A modo ilustrativo, en los primeros años de Ibaia, incluso en las nuevas oficinas, los miembros de la empresa tenía que fichar a diario, hasta que Agustín decidió que no era una práctica que demostrara la confianza que él quería promover.

³⁹ “Un poco preguntando a unos y otros y (...) en el día a día y, no organizamos reuniones no, al final se oye todo y todos estamos aquí.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

“Bai eon zan momentu bat hori ba fitxatu behar zala, gero kendu zan hori, bai, momentu baten bai, ez dakit zenbat denbora izan zan baino CAFen hori ohitura da ta CAFek esaten zuen hori horrela in behar zala, baina gero Agustínek erabaki zun hori ez zala konfiantza erakustea ta ordun erabaki zun kentzea.”⁴⁰

Entrevista 2-06

La gestión del sistema informático sirve también de ejemplo para entender de qué manera en Ibaia adaptaban o personalizaban dinámicas de trabajo heredadas de CAF. Según las normas de CAF, una gran cantidad de páginas web estaban bloqueadas al acceso de los trabajadores como, por ejemplo, todas las páginas de redes sociales. Esta limitación suponía un problema para Ibaia, cuya dinámica de trabajo era ya mucho más abierta e informal. El problema fue aún mayor a partir de 2010, cuando la actividad de marketing comenzó a reforzarse. Desde entonces, la dinámica de lo que en breve sería Ennera requería de acceso y gestión de todo tipo de fuentes de información. Ante la negativa de CAF de adaptar sus protocolos de seguridad informática, en Ibaia buscaron una alternativa: montar un “ordenador libre”, accesible para todo aquel que lo necesitara, con un módem 3G autónomo que permitía navegar libremente en Internet (Observación 18.11.2011). Asimismo, una de las ingenieras de la empresa se encargaba de la gestión informática básica de la empresa, aunque para muchas de las incidencias diarias, seguían dependiendo del Centro de Atención al Usuario (CAU) de CAF. En marketing las llamadas al CAU eran habituales, hasta el punto que comentaban si no les iban a llamar la atención por tantas peticiones (Observación 01.12.2011) y que llevarse bien con ellos se había convertido en un tema importante para su trabajo (Observación 20.12.2011).

⁴⁰ “Sí hubo un momento en el que había que fichar, luego se quitó eso, sí, en un momento sí, no sé cuánto tiempo fue pero en CAF es costumbre y CAF decía que eso debía hacerse así pero luego Agustín decidió que eso no era demostrar confianza y lo decidió quitarlo.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

Al igual que la apuesta por el marketing trajo consigo nuevas necesidades de información y, con ellas, nuevas actividades de comunicación externa, la formación de los departamentos funcionales y sus correspondientes direcciones puso a relucir la necesidad de articular una nueva manera de comunicación y coordinación entre áreas. La comunicación informal en la empresa seguía siendo fluida, pero comenzaba a mostrar carencias para la gestión de proyectos. A modo ilustrativo, en el siguiente extracto de entrevista un ingeniero describe los problemas que tuvo por falta de comunicación y la forma en que buscaron una solución para canalizar la información de mejor manera.

"Adibidez marketing aldetik hola, ni goatzen naiz oain dela, lehengo urteko urtarrilen otsailen, otsailen jun ginen XX [Directora de Marketing] eta ni Ingalterra pixkat ba instaladorek eta beidatzea eta zertifikazioko kontua eta, eta berak pentsatzezun ya que pensando en la máquina en certificar ya y que no... que todavía no... está muy verde, o sea, no era consciente de eso (...) Harez geroztik lehengo urten sortu zan Comité de Dirección eta nik ustet horrekin ya ya dala herramienta pa que la información esté un poco mejor distribuida." ⁴¹

Entrevista 1-18

Por tanto, en febrero de 2011 se convocó el primer Comité de Dirección de la empresa como herramienta de comunicación interna. Aunque la motivación inicial del Comité surgiera de una necesidad de comunicación, *a posteriori* fue considerado un hito que supuso la formalización de un equipo de dirección y que, a su vez, supondría la formalización de otra serie de procesos y prácticas internas. Esta formalización se hizo

⁴¹ "Por ejemplo por parte de marketing así, yo me acuerdo hace, en enero febrero del año pasado, en febrero fuimos XX [Directora de Marketing] y yo a Inglaterra un poco a mirar instaladores y así y el tema de la certificación y, y ella pensaba ya que pensando en la máquina en certificar ya y que no... que todavía no... está muy verde, o sea, no era consciente de eso (...) Desde entonces el año pasado se creó el Comité de Dirección y yo creo que con eso ya ya es una herramienta pa que la información esté un poco mejor distribuida." (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

especialmente palpable durante los meses siguientes en la labor del departamento de marketing y en la del departamento financiero.

En el caso de marketing, su trabajo de diseño, lanzamiento e implementación de la marca Ennera supuso la formalización de aspectos básicos del negocio como la definición de la oferta y el mensaje para la web, la elección y definición de herramientas de comunicación, la implantación de un diseño coherente con la marca en toda su imagen... Aunque inicialmente todas estas actividades estuvieran dirigidas a los procesos de comunicación y relación exterior, su carácter corporativo hizo que para su definición y su desarrollo coherente se impulsaran nuevas prácticas de coordinación interna, tal y como lo describen a continuación.

“Leheno enpresa barruko harremanak zien gehio teknikoak eta komertziala oso gutxi, marketing ia ezer ez ez, ordun, jende berria etorri danen eta bide hoiek ireki dituztenen ordun bai hasi diela beste harreman baztuk sortzen baino jarri dielako rekursok jarri dielako gauza hoiek egiteko, ez?”⁴²

Entrevista 2-10

Al fin y al cabo, siendo la honestidad y la transparencia dos de sus valores corporativos, desde el departamento de marketing de Ennera entendían que primero debían practicarlos internamente para poder demostrarlos luego externamente. Sin embargo, este afán por la coherencia les llevó en ciertos casos a un “afán de perfeccionismo” (Entrevista 2-02) que, a su vez, derivó en retrasos de proyectos y tensiones con proveedores (especialmente desde marketing y financiero). Así se recoge en los siguientes extractos de entrevista.

⁴² “Primero las relaciones dentro de la empresa eran más técnicas y comercial muy poco, marketing casi nada no, entonces, cuando ha venido gente nueva y han abierto esos caminos entonces sí han empezado a crearse otras relaciones pero porque se han puesto recursos para que se hagan esas cosas, ¿no?.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

“Porque otro riesgo que hemos visto es que la perfección nos [asiento]... no sé... nos limita. Hay que ver, que para hacerlo perfecto te hace no llegar nunca, o sea, no sales. Te paraliza. Entonces hemos identificado eso como un tema importante a superar, es decir, la perfección es algo que debería acompañarse con... con, digamos, con un ciclo mucho más maduro de las empresas, no, o sea, no ahora.”

Entrevista 1-02

“Hay que hacer una persecución constante, XX es muy perfeccionista y le gusta probar todo (...) él hace muy bien su trabajo pero no cumple ni un *timing*.”

Entrevista 1-05

“XX gogorra da... o sea, gogorra de... de perfeccionista, pila bat ikasten det berarekin pila bat pila bat baina da super perfeccionista, eta batzutan agobiatu iten naiz.”⁴³

Entrevista 1-19

“Creo que hay muchos perfiles dentro de Ennera muy perfeccionistas (...) eso nos afecta en retrasarnos en tiempos, que la gentes esté mucho más agobiado porque le tenga que dedicar más horas...”

Entrevista 2-02

En el caso del departamento financiero, su labor de formalización de prácticas internas se centró principalmente en los procesos de gestión, comenzando con la puesta en marcha de un sistemas de planificación de recursos empresariales o ERP (por sus siglas en inglés, *enterprise resource planning*). La implementación de este sistema de

⁴³ “XX es dura... o sea... dura de... de perfeccionista, aprendo un montón con ella un montón un montón pero es super perfeccionista, y a veces me agobio.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

gestión a medida, realizada junto con una empresa externa, supuso la puesta al día de la contabilidad de la empresa desde su creación, el control de pedidos, presupuestos y facturas (que hasta entonces lo realizaba cada uno de forma autónoma sin un seguimiento conjunto), el diseño de procesos de validación de decisiones internas y de negociación con terceros... Tal era la informalidad en la ejecución de estas tareas en Ibaia que, hasta verano de 2011, cada persona realizaba sus pedidos con la aprobación específica de su responsable pero sin un seguimiento conjunto, lo que resultó en un desconocimiento de la rentabilidad real de cada proyecto ejecutado. Así relataban este cambio a finales de 2011.

“Oain hasi gea pedidok iten, ze lehen hemen ez zeuden pedidok eta ezer probeedorei adibidez. Nik ustet kriston aldaketa pila in diteula, o sea, adibidez, Navisionen tema honekin (...) ERP sistema interna bakarrrik ba kontabilizatzeko, baina ez da kontabilizatzeko bakarrrik, o sea, ni sartu nintzenen ez zan erabiltzen, dana eramaten zuen asesori externo batek (...) Ordun hartu genun XX [empresa externa] hilabete bat, eta hilabete baten sartu zuten 4 urtetako kontabilidatea sisteman, ba imajinatu... (...) Gainea nahi genitun analitikak (...) Ba adibidez Agustinek ez zekin proiektu batzukin dirua irabazi edo galdu in zun, hori zaila da jakiten ez badezu kodifikatzen faktura bakoitza proiektu bakoitzera eta hortan hasi nintzen.”⁴⁴

Entrevista 1-19

Como parte de esta nueva dinámica del departamento financiero, en noviembre de 2011, casi cinco años después de la creación de Ibaia, se incorporó a la empresa la

⁴⁴ “Ahora hemos empezado a hacer pedidos, porque antes aquí no había pedidos y nada a proveedores por ejemplo. Yo creo que hemos hecho un montón de cambios, o sea, por ejemplo, con este tema de Navision (...) solo el sistema interno ERP para contabilizar, pero que no es solo para contabilizar, o sea, cuando yo entré no se usaba, todo lo llevaba una asesoría externa (...) Entonces cogimos a XX [empresa externa] un mes, y en un mes metieron la contabilidad de 4 años en el sistema, pues imagínate... (...) Además queríamos analíticas (...) Pues por ejemplo Agustín no sabía si con algunos proyectos había ganado o perdido dinero, eso es difícil de saber si no codificas cada factura a cada proyecto y en eso empezamos.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

primera persona con una función administrativa. Esta persona se unió al equipo para hacerse cargo de tareas como la recepción de la oficina, la atención telefónica, los pedidos de material, la reserva de viajes o el encargo del servicio de *catering*. Eran tareas puntuales que hasta entonces se habían coordinado informalmente entre todos los integrantes de la empresa, propiciando una dinámica de trabajo interna que, como pretendía Agustín, no se limitara a funciones departamentales estancas sino que promoviera perfiles interdisciplinarios, flexibilidad y confianza.

De hecho, en Ennera tenían jornadas de trabajo con horarios flexibles y posibilidad de trabajar desde casa, y Agustín mostraba total confianza en los integrantes del equipo, con detalles como que el nuevo sistema de ERP fuera de libre acceso para todos los miembros de la empresa.

“Por ejemplo, aquí se da llave a todo el mundo, sin ningún problema, nadie ficha, como en CAF (...) Sí, sí, por ejemplo, acceso al ERP todo el mundo tiene, acceso total, no sólo de lectura sino también de escritura y bueno... hay muy pocas cosas que no estén accesibles a todos en la red por ejemplo, que son mínimas, que son nóminas y personal, no hay más. (...) Esto no es Silicon Valley, aquí no hay billar... y huimos de eso... básicamente basamos nuestra relación laboral en la flexibilidad, y la flexibilidad sobre todo es confianza, y la flexibilidad es en las dos direcciones y tratamos de hacer poder trabajar una vez a la semana desde casa, horarios de entrada y salida flexibles...”

Entrevista 1-04

Sin embargo, la dinámica informal por la que promovía estas prácticas comenzó a generar tensiones a medida que el equipo crecía y la presión comercial aumentaba. Prueba de ello era la insatisfacción general con el modelo de retribución variable.

La primera vez que se establecieron objetivos para un sueldo variable fue en 2011, cuando CAF por primera vez en su historia los implementó en su propia organización

(Observación 16.11.2011). Sin embargo, no fueron recibidos con gran entusiasmo porque su valor era considerado simbólico y ni siquiera habían sido definidos por escrito.

“Tenemos... o sea, yo no conozco la retribución salarial de otros, se trata de forma independiente pero yo creo que varios tenemos ciertos incentivos en función de objetivos que marcamos a principios de año pero no está... no está escrito... está hablado”

Entrevista 1-07

“Sí, justamente este año, yo no sé si todos la verdad, es una pregunta para AI, pero sí que hay algunos que los tenemos sí (...) lo que pasa es que no están muy definidos pero...”

Entrevista 1-10

“Implantamos este año, aunque supongo que irá evolucionando porque tampoco es una recompensa por incentivos muy acusado o sea, no es algo que sea diferencial pues mira, (...) es algo que me lo dices ahora y la última vez que lo pensé fue hace meses.”

Entrevista 1-12

Tal y como preveían, en 2012 el sistema de retribución variable por objetivos evolucionó y Agustín lo empleó para promover “objetivos interdependientes” con el fin de “romper la idea del departamento” (Entrevista 2-03, véase extracto completo en el apartado 5.1.1.6). Sin embargo, en esta ocasión tampoco tuvieron muy buena acogida y generaron “bastante polémica” (Entrevista 2-03), especialmente desde marketing, porque consideraban que “no son reales” (Entrevista 2-02) y “no están bien definidos” (Entrevista 2-03). Así lo relataba de forma más extensa uno de las personas del departamento de marketing:

5. RESULTADOS

“Egiten genulako komunikazioa, facebook eta hori dena ez zelako sartzen objetiboetan ezta ere (...) eta esaten genunakin, es que guk egiten degunakin ez goaz zentratzea objtebibotan baina... Gainea XX-k esplikatu zun moduan geatu ginen oaindik inpaktatuago edo [zergatik?] adibidez kontatu zuelako objetibo horiek betetzen bazien o ez bazien betetzen berak galduko zula bere zati bariablea bainan gure renobazioa ere jokuan zegoen (...) gero matizatzen saiatu zan hurrengo asteetan baina...”⁴⁵

Entrevista 2-04

No obstante, otra de las personas de marketing confiaba en que el sistema mejoraría porque, según decía, Agustín se había mostrado dispuesto a que, de cara a 2013, el modelo de retribución variable siguiera evolucionando

“Pero él ya dijo que era un proceso de aprendizaje continuo entonces que el año que viene tendremos, supongo, los objetivos un poco más... claros”

Entrevista 2-03

De hecho, llegado enero de 2013, Agustín planteó al equipo Ennera una reflexión interna sobre lo que denominó “su filosofía de trabajo” en la que se consideraría, entre otros temas, el modelo de retribución.

2012 acababa de terminar con la confirmación de que uno de los proyectos más importante en Jordania había “caído”, pero con la esperanza puesta en la oportunidad de negocio identificada en torno al *offgrid* y en impulso que el recién incorporado Director Comercial podría dar a su actividad comercial. En ese contexto, el 8 de enero de 2013, aprovechando que con motivo del primer Comité de Dirección del año habría

⁴⁵ “Porque la comunicación que hacíamos, facebook y todo eso tampoco entraba en los objetivos (...) y con lo que decíamos, es que con lo que nosotros hacemos no nos vamos a centrar en los objetivos pero... Además en la forma en la que nos lo explicó XX nos quedamos aún más impactados [¿por qué?] porque por ejemplo contó que si esos objetivos se cumplían o no ella perdería su parte variable pero que nuestra renovación también estaba en juego (...) luego intentó matizar en las siguientes semanas pero...” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

más gente en la oficina, Agustín convocó a todos los miembros de Ennera a una reunión en el *office* después de comer, con el asunto “horario laboral”. Nadie sabía muy bien de qué trataba y sólo en el Comité de Dirección celebrado horas antes adelantó Agustín lo que pretendía: “que se abran ideas de todos a cómo hacer para compaginar la filosofía de flexibilidad propia de Ennera con la legislación laboral” porque le “preocupa que les vaya bien, que crezcan y que pierdan los valores actuales por un Comité de Empresa típico reivindicativo” (Observación 08.01.2013).

A las 3 pm todas las personas que se encontraban en la oficina fueron sentándose en un amplio círculo en el *office*. Sentado en ese mismo círculo, Agustín tomó la palabra para explicar el motivo de la reunión:

“Hasta ahora hemos seguido una forma de trabajo intuitiva, un modelo organizativo sin definir, pero es el que hay y conocemos, y es mejor que el Convenio de Ingeniería que tenemos de referencia. (...) 2013 puede ser un año de crecimiento y el modelo organizativo es clave porque puede haber riesgo de que se rompa. (...) Quiero plantear qué modelo queremos construir, recibir *feedback* en cuanto a horarios, responsabilidades, retribución, etc. Por cómo ha ido la historia de Ennera, quisiera que lo construyéramos juntos”

Observación 08.01.2013

Ante la pregunta sobre cómo es posible “construir algo, si ya está el Convenio de referencia”, Agustín consideró que el convenio para él “es cumplir con la legalidad, aunque no esté de acuerdo con temas como antigüedad” pero “lo que busco ir más allá, hacia una filosofía común”. Y especificó: “quiero un modelo que salga de su historia y situación, teniendo en cuenta que el año pasado perdimos 1M€ pero que se está haciendo mucho esfuerzo y hay mucho por hacer”.

La acogida general de la propuesta fue positiva. Una de las personas propuso que tuvieran un guión de referencia sobre el que responder y otra preguntó sobre el

5. RESULTADOS

anonimato, a lo que otros miembros respondieron que “a estas alturas” no era necesaria la confidencialidad. Agustín cerró la propuesta detallando que cada uno sería libre de responder de forma anónima o no, y que en pocos días recibirían el guión al cual deberían responder *online* en quince días. Además, espontáneamente propuso a la investigadora que le ayudara a definir este guión, que quedó cerrado en base a los temas que él mismo definió a modo de resumen de la reunión: flexibilidad laboral, modelo de retribución, participación en la empresa, dinámicas de *feedback* y otros temas. Dos días después el formulario fue enviado a todos los integrantes de la empresa con el siguiente enunciado:

“Filosofía del trabajo en Ennera - ideas y propuestas

En seguimiento a la reunión organizada el pasado martes 8 de enero sobre las condiciones de trabajo en Ennera, me gustaría que completara este formulario expresando vuestras ideas, propuestas e inquietudes sobre los diversos temas que se listan a continuación. Se trata de cuestiones reguladas oficialmente por el Convenio de Ingenierías al que estamos adscritos, pero que durante los últimos años hemos podido adaptar informalmente a las dinámicas de trabajo de Ennera. Con el fin de que estas dinámicas vayan más allá de la informalidad y podamos contar con una referencia común y consensuada, la opinión de cada uno de vosotros es clave, por lo que agradezco de antemano vuestras aportaciones.

Desde la recepción de este formulario se abrirá un plazo de 15 días para responderlo (hasta el 28/01/2013), y tras un análisis conjunto de todas las respuestas recibidas, se volverá a organizar una actividad de puesta en común para avanzar en el consenso del equipo Ennera sobre nuestra filosofía de trabajo. Para cualquier pregunta o consulta al respecto, no dudéis en contactarme personalmente.

Agustín”

Con la excepción del propio Agustín, todas las personas de la empresa respondieron al formulario (16 personas en ese momento) y solo una lo hizo de forma anónima. A modo de resumen, la primera idea destacable es que las respuestas mostraban unas ideas muy similares con pocas divergencias llamativas, lo que facilitaba extraer conclusiones sobre los distintos temas planteados.

Para empezar, sobre el modelo de retribución que en años anteriores había generado “bastante polémica” (Entrevista 2-03), los mensajes apuntaban hacia una crítica general respecto a objetivos exclusivamente grupales y a objetivos amplios que pueden variar “por causas ajenas al trabajo del grupo que se trata de valorar” (Documentación - Encuesta 1). Pese a las críticas, la apuesta general era por una composición fija y variable, matizando de la siguiente manera la forma de definir el componente variable:

“Para trabajar con motivación y alicientes el modelo retributivo debería tener un componente variable. La parte variable debería de tener un componente personal y otro de equipo”

Documentación - Encuesta 5

“Para que una parte de la retribución variable sea válida debe sustentarse sobre un sistema claro de objetivos, perfectamente definidos, con responsabilidades individuales perfectamente delimitadas y tiene que ser sostenido en el tiempo.”

Documentación - Encuesta 10

Respecto a la flexibilidad, las respuestas mostraban que era uno de los aspectos más valorados de Ennera, considerando además que la mayoría alude a la responsabilidad individual para saber gestionar horarios y vacaciones. No obstante, para trabajar desde casa sí se reclamaban ciertas pautas básicas que evitaran confusiones respecto a quién podía solicitarlo y que facilitara la coordinación de la actividad del

5. RESULTADOS

equipo. Los dos siguientes extractos son representativos de las respuestas obtenidas sobre flexibilidad.

“Este punto [flexibilidad] es uno de los que más valoro en esta empresa. El que cada uno se pueda organizar el trabajo como mejor le venga (siempre dentro de la responsabilidad que ello conlleva), me parece muy importante, dado que cada uno de nosotros tiene un entorno (familiar o externo a la empresa) diferente.”

Documentación – Encuesta 7

“El trabajo desde casa me parece muy positivo siempre que sea un derecho claramente definido y establecido. Debe quedar claro quienes pueden hacer teletrabajo y bajo qué condiciones objetivas. El procedimiento para solicitarlo también ha de ser claro. El caso de los permisos es igual, ha de quedar claro cuales son las reglas de juego y definir un procedimiento de solicitud y concesión.”

Documentación – Encuesta 2

En cuanto a la participación, se percibe una actitud positiva respecto a dinámicas de reflexión como la que se proponía con este formulario, aunque también procuraban delimitar la responsabilidad asociada a la participación, dejando la decisión final para el Comité de Dirección.

“El tipo de proceso de petición de opiniones y propuestas (como este en marcha) me parecen muy positivos. Aunque está claro que la decisión finalmente la toma la dirección, este tipo de proceso participativo hace que todos nos sintamos más partícipes y responsables del proyecto común que es Ennera.”

Documentación – Encuesta 1

“La transparencia ayuda a generar un clima de confianza y de tranquilidad entre los empleados. El hecho de hacer reuniones periódicas, fundamentalmente informativas, es una decisión para mi muy acertada, ya que de esta manera somos todos capaces de conocer el grado de avance de los diferentes proyectos en sus diferentes vertientes. Sin embargo, trasladar la responsabilidad de la toma de decisiones no creo que sea adecuada, ya que por lo general no poseemos de los elementos de decisión necesarios para poder hacerlo de manera adecuada, además de no formar parte de nuestra responsabilidad.”

Documentación – Encuesta 10

Además de la participación en la toma de decisiones, en este ámbito también se consideró la participación en el accionariado de la empresa. No hubo ninguna respuesta en contra de esta propuesta, y todas las respuestas a favor de la participación en el accionariado apuntaban a que era una fórmula adecuada para motivar e implicar a todo el equipo en el devenir de la empresa.

“Lo del accionariado de la empresa lo veo interesante, no sé cuál sería la fórmula idónea para el caso de Ennera, pero veo necesario la implicación de los trabajadores en la marcha de la empresa.”

Documentación – Encuesta 11

En lo referente a dinámicas de *feedback*, el mensaje principal se centraba en articular mecanismos de evaluación concretos y en recibir más *feedback* de lo que se hacía hasta entonces. Algunos consideraban que la evaluación debería realizar de forma amplia entre compañeros y directores, mientras que otros se mostraban partidarios de que fuera únicamente bilateral con sus respectivos responsables.

En cuanto a las evaluaciones personales, creo que hasta ahora han sido muy poco frecuentes en Ennera ya que una al año es muy poco. Debería haber al

5. RESULTADOS

año una evaluación principal, pero al menos cada seis meses debería haber otra evaluación de menor peso. Esto significa que por ejemplo la evaluación anual debería incluir valoraciones en varios sentidos: de jefes a miembros de los equipos, de miembros de los equipos a jefes, entre los miembros del equipo y desde fuera del equipo, es decir, ser evaluados por miembros o jefes de otros equipos y viceversa. No tengo muy claro la metodología para llevar a cabo todas estas evaluaciones ya que en algunas ocasiones es mejor que sean anónimas pero en otras no. La evaluación semestral la enfocaría más dentro del propio equipo. Es importante que estas evaluaciones incluyan los aspectos positivos de cada uno, pero también aquellos a mejorar. Los criterios de evaluación deberían ser profesionales pero también relacionados con la interacción con el resto de compañeros.

Documentación – Encuesta 8

La evaluación se debería realizar entre el responsable y el empleado. La evaluación debería ser bilateral.

Documentación – Encuesta 14

Finalmente, en el apartado del formulario disponible para “otras ideas, comentarios y sugerencias” surgieron propuestas en torno a la formalización de actividades de formación y de la comunicación interna, así como ideas sobre actividades de *team-building* (Documentación – Encuesta 15). Asimismo, es destacable que tres personas aprovecharon este espacio para dar las gracias explícitamente la oportunidad de participar en actividades corporativas de Ennera. A continuación se muestra uno de los mensajes de agradecimiento:

“El hecho de que aquellos que estamos en convenio-beca podamos participar de una forma tan activa en muchas actividades-procesos dentro de la organización es de agradecer. Muchas gracias.”

La primera reacción de Agustín a todas las respuestas, enviada por correo electrónico a la investigadora, se centraba en el valor otorgado a la flexibilidad, en la propuesta de una retribución fija y variable, en la demanda de *feedback* y en el aspecto positivo de que todos hubieran respondido (Documentación 01.02.2013).

Sin embargo, la investigadora no pudo realizar el seguimiento de estas conclusiones, dado que las reuniones de seguimiento se pospusieron más allá del periodo de trabajo de campo en el que esta investigación había alcanzado la saturación teórica requerida. De hecho, en actividades de devolución y *member-checking* posteriores, la investigadora pudo saber que la reflexión no se dio por finalizada hasta mayo de 2013, obteniendo como resultado un breve documento de consenso titulado “Modelo organizativo Ennera”. Dado que no se dispone de suficientes fuentes de información para realizar la triangulación de datos necesaria en el análisis de este documento, a efectos de esta investigación la única conclusión que se puede extraer al respecto es que se trata del primer documento oficial recopilado por la investigadora en el que en Ennera se formalizaban las prácticas internas sobre flexibilidad laboral, participación, modelo de retribución y evaluación en la empresa.

5.1.1.8. Relaciones con proveedores y socios. Tratando de “llegar al cliente”

Tal y como se ha descrito en apartados anteriores, la cultura organizativa y la propia actividad de la empresa fueron factores influyentes en las formas de trabajo que los miembros de Ennera desarrollaron desde 2007 hasta 2013. Además, estas formas de trabajo estaban también estrechamente relacionadas con la manera en que se relacionaban con el mercado.

Desde 2007 a 2012 sus relaciones con el mercado se definían principalmente por sus acuerdos con proveedores y socios tecnológicos. De hecho, en esos años su actividad se centraba en “aprender” del sector, “hacer” y “demostrar cualitativamente” (véase

5. RESULTADOS

5.1.1.5), y para ello el propio Agustín valoraba muy positivamente la figura del proveedor, incluso como socio. Así lo describe en el siguiente extracto de entrevista:

“A mí me ha gustado mucho siempre e ayudarme apalancarme en proveedores [asiento] me parece que es un perfil de gente que tiene una visión de ti bastante ajustada porque ellos pueden hacer ejercicio comparativo porque al final son proveedores de tus competidores [asiento] y tienen muy buena información, lo que pasa es que normalmente no se les deja hablar (...) o no se les pregunta por ello. El proveedor es un... aquí es proveedor pero es más *partner*, o sea queremos, creemos en estas relaciones y esto nos da, nos está dando mucho éxito (...) De gente que empiezas a notar que sin tú ser nada prácticamente, coño, pues adquieren un compromiso contigo o hacen esa apuesta por ti y... muy interesante, muy interesante”

Entrevista 1-02

En el ámbito de la fotovoltaica, tan pronto como pusieron en marcha la planta de CAF en 2008 se dieron cuenta de que desarrollar producto propio “no tenía sentido” (Entrevista 1-04), por lo que en su actividad como integradores era importante su relación con proveedores. En este sentido, procuraron acuerdos estables a largo plazo que les permitieran garantizar niveles de servicio y calidad altos y que, a su vez, les ayudaran a diferenciarse en su sector “que está un poco contaminado” (Entrevista 1-12). Además, su relación con el proveedor de placas solares les sirvió también para identificar oportunidades comerciales y conseguir nuevos proyectos como, por ejemplo, el de Jerez de la Frontera en 2012 (véase apartado 5.1.1.5). Así relataba esta relación uno de los comerciales.

“La verdad es que la relación que tenemos con ellos [proveedor de paneles solares, parte principal de la instalación] es pues es una relación como la que te he descrito la que estábamos buscando (...) queríamos ver más allá,

entonces cuando valoramos con qué *partners* aliarnos esa decisión fue en base a eso, a que era un módulo de calidad, a que tenía un precio relativamente bueno, pero desde luego no el más barato ni mucho menos, pero también vimos un poco la trayectoria de la empresa, sus cuentas, e lo que nos estaban ofreciendo... ahora que ya ha pasado un tiempo y hemos trabajado en varios proyectos con ellos la verdad es que creo que ha sido un acierto y estamos encantados en la relación con ellos. (...) Nos están introduciendo en proyectos porque tienen contactos y la verdad nos dan oportunidades y claro, luego a ellos les viene bien porque vendemos su módulo pero también intermedian en las negociaciones, si también tenemos dudas técnicas como ellos también tienen bastante experiencia nos...”

Entrevista 1-17

Cuando comenzaron a trabajar en el desarrollo de producto para eólica, la dinámica de trabajo inicial se centraba en gran medida en la gestión de subcontratas, pero pronto se dieron cuenta que necesitaban participar de forma más activa en el desarrollo, combinando trabajo de diseño propio con la gestión de la relación de subcontratas, socios, proveedores y fabricantes. De hecho, las primeras experiencias con centros tecnológicos locales no fueron satisfactorias y pronto decidieron cambiar de subcontratas porque no se alineaban con sus necesidades y porque, en palabras de Agustín, eran “muy críticos con el modelo de grandes centros tecnológicos y Gobierno Vasco” (Observación 201.12.2011). Por tanto, decidieron recurrir a socios que por experiencias profesionales previas les dieran confianza, sin que su ubicación geográfica fuera un impedimento (ej.: Alemania). Así hablaban de estas relaciones tres de los participantes.

“Lo que ocurre es que nos dimos cuenta de que los centros tecnológicos de por aquí no están muy orientados a producto, están más orientados a

5. RESULTADOS

prototipos... entonces sus desarrollos se quedan un poco en el boceto (...) al final esa tarea de I+D de XX se fue derivando poco a poco a Alemania y ahora en estos momentos trabajamos exclusivamente con Alemania”

Entrevista 1-07

“Pienso que la I+D es una gran mentira (...) y lo sigo pensando hoy en día e, la I+D en el País Vasco y en España es una gran mentira o sea no se hace prácticamente nada, y se despilfarra dinero público en chorradas (...) porque cualquier empresa que quiere una subvención tiene la obligación de contratar a un centro tecnológico entonces no tiene sentido.”

Entrevista 1-18

“We have a framework agreement and we have another agreement (...) and of course we expect to continue with this cooperation. The people we are working together they are quite keen at cooperating and sharing their work between each other.”⁴⁶

Entrevista 1-22

En los proyectos de *car-sharing* desarrollados desde la actividad de movilidad de Ennera, la función principal de la empresa era el desarrollo y puesta en marcha de un interfaz para el usuario y otro para el explotador (Observación 23.02.2011). Este rol suponía que el responsable del proyecto gestionaba las relaciones con la subcontrata que desarrollaba el producto, con los promotores del proyecto de *car-sharing*, con el cliente que explotaba el sistema e, indirectamente en la puesta en marcha, con los usuarios finales. Sin embargo, la actividad en movilidad en ningún momento llegó a

⁴⁶ “Tenemos un acuerdo marco y tenemos otro acuerdo (...) y por supuesto esperamos continuar con esta cooperación. Las personas con las que estamos trabajando son muy abiertas a la cooperación y a compartir su trabajo entre unos y otros.” (traducción del inglés al castellano realizada por la investigadora).

ser estratégica para la empresa. Solo una persona estaba al cargo de su gestión y cuando entró el primer proyecto “ya estaba montado” (Entrevista 1-12), por lo que su dinámica de trabajo no tenía grandes repercusiones en las relaciones externas de la empresa en su conjunto.

En el ámbito corporativo, independientemente de la relación con CAF como inversor, las relaciones principales se centraban también en el trabajo con proveedores y socios. En el caso del departamento financiero, parte de su actividad se basaba precisamente en negociar acuerdos con bancos que permitieran financiar proyectos propios y ofrecer condiciones atractivas como parte de su oferta al mercado. Sirve de ejemplo el acuerdo que firmaron en 2011 con Kutxa y Caja Rural de Navarra para promover el proyecto Energiaro (véase apartado 5.1.1.5), y que supuso una forma de colaboración externa novedosa en cuanto a que estaba enfocada a diseñar y suministrar una oferta global al mercado de la microgeneración.

Asimismo, la labor de formalización de la gestión administrativa y contable interna supuso que desde el departamento financiero trabajaran estrechamente con proveedores y socios de auditoría y contabilidad. En este caso también se apostó por relaciones estables que fueron muy estrechas en algunos momentos, como en el periodo de puesta en marcha del ERP en 2011 o cuando una de las personas del departamento financiero estuvo de baja en 2012. De hecho, era habitual encontrarse con colaboradores del departamento financiero en las salas de reunión, en el “ordenador libre”, en el café o en la comida (Observación 12.01.2012, 18.01.2012 y 12.12.2012). Sin embargo, por estrecha y cercana que fuera su relación, la exigencia del trabajo y el perfeccionismo que buscaban desde Ennera generó tensiones entre ellos, tal y como lo relataba uno de los colaboradores externos.

“Tuvimos dificultades, algunos malentendidos que... yo he estado con muchos muchos clientes (...) que al final siempre ha dejado de ser más que una

5. RESULTADOS

relación cliente proveedor y nunca he tenido problemas de este tipo y, en este caso, sí ha habido algún problema (...) Fueron muy exigentes y creo que se pasaron. Yo creo que hicimos un trabajo muy bueno y ellas, pues no... ahí no hubo mucha empatía por su parte. Y lo peor, yo creo que la exigencia (...) que a la vez es bueno para ellas porque tienen una contabilidad perfecta.”

Entrevista 1-20

En marketing también sufrieron tensiones similares con sus proveedores y socios por el nivel de exigencia que requerían. De hecho, en el departamento era habitual escuchar comentarios sobre “una conversación desesperante”, “un mail bomba”, “movida” o “mal rollo” con proveedores (Observación 18.11.2011, 01.12.2012 y 07.12.2012) y su propia Directora reconocía que “yo choco mucho con los proveedores, yo tengo muchísimo carácter (...) yo pierdo las formas, es una de las cosas malas que te van a decir” (Entrevista 1-05).

Uno de sus colaboradores más cercanos reconocía estos problemas y los asociaba al estado inicial del proyecto y a un excesivo control por parte del equipo de marketing.

“El ambiente con ellos es cercano, quizás un poco, a ver cómo lo diría yo, como... no sé, ellos no tienen muy claro muchas cosas, el mayor problema que tenemos con ellos son los cambios. Son como muy minuciosos, muy... llegan a detalles que otras personas que otras personas ni se les pasa por la imaginación, demasiado, yo creo que es un excesivo control (...) Cualquier pequeño detalle le dan mucha importancia que todavía, en una fase tan inicial, que no saben ni lo que les van a demandar los consumidores pero ellos les dan mucha importancia.”

Entrevista 1-20

Pese a que los objetivos de “aprender” y “hacer” justificaran en una primera fase de la empresa que las relaciones principales fueran con proveedores y socios, en 2011 Agustín ya era consciente de que lo que necesitaban era relacionarse con el cliente.

“A mí realmente el que me gustaría y al que todavía creo que no hemos llegado es el cliente.”

Entrevista 1-04

Era precisamente en ese contexto cuando Agustín reforzó la actividad de marketing, con la confianza de que ayudaría a “llegar al cliente”. Para ello, el equipo de marketing comenzó a trabajar estudiando su sector en clave de marketing, es decir, procurando entender el negocio desde la perspectiva del cliente potencial. Realizaron viajes con ingenieros para conocer a socios y proveedores, participaron en congresos sobre energías renovables, dirigieron estudios de mercado con empresas especializadas, colaboraron con agencias de marketing y, con toda la información que iban recopilando, a lo largo de 2011 rediseñaron su marca, determinaron su estrategia de comunicación y definieron su oferta al mercado. La base de toda sus actividades estaba por tanto en la idea que conformaron del mercado, resumida en las siguientes palabras de Agustín.

“Hay un efecto muy interesante que hace, que curiosamente en este momento, por ejemplo en España, en ausencia de incentivos es más rentable invertir en pocos kilowatios que en muchos. Porque el coste de consumo de kilowatio / hora en España es relativamente alto. Es tan alto que la economía de escala no aporta suficiente economía para compensar ese coste mayor que existe. (...) Ahí hay algo que hará que empiece a surgir ese mercado y el motivo fundamental es que el consumidor final, entienda, que lo tenga fácil, que pueda... tomar la decisión de generar su propia energía. Hay un trabajo grande que hacer en empresas como Ennera en conseguir informar e... no sé cómo...

5. RESULTADOS

puede ser pretencioso por nuestra parte pero, educar al consumidor para que vaya adoptando, viendo que es posible y vaya tomando decisiones (...) Con una dificultad adicional de que son decisiones que suponen una inversión y que hay que tratar de sofisticar los productos para que esa inversión sea lo más ajustada a sus posibilidades.”

Entrevista 1-04

Así, en mayo de 2011 Ibaia Energía paso a ser “Ennera, *energy for a new era*”. Esta transformación supuso mucho más que un mero cambio de nombre y aprovecharon para diseñar minuciosamente su nueva identidad visual, su estilo de comunicación y la presentación de su oferta al mercado, asumiendo como propio el trabajo de “educar al consumidor” que mencionaba Agustín. Tan minucioso fue el trabajo que tuvieron que plantearse un retraso de seis meses en su lanzamiento.

“Nuestros mayores errores están en que nos retrasamos. Por ejemplo, la página web. E... la construcción de la página web. Hicimos una planificación que nos parecía muy razonable y ni de lejos. Es que ni de lejos. No habíamos acertado en nada. O sea, había cosas en la profundidad de ese proceso que no habíamos acertado (...) Y nos ha llevado a hacer un replanteo total y de plantearnos un retraso de seis meses. Muy fuerte.”

Entrevista 1-02

Aunque el retraso era interpretado como un error, en ese tiempo también abrieron nuevos canales de comunicación con el mercado mediante su propio blog, redes sociales y medios de comunicación.

Así, el 1 de junio de 2011 estrenaron sus cuentas de Facebook y Twitter, y quince días más tarde abrieron un perfil de empresa en LinkedIn. Asimismo, en apenas dos semanas se contabilizaron siete apariciones en prensa generalista nacional (ABC,

Diario Vasco y Finanzas) y prensa especializada (Enrenovables, Energía Verde, Genera tu energía), todas ellas sobre el proyecto Energiaro.

Mientras, la dirección web www.ibaiaenergia.com se redirigía ya a www.ennera.com, aunque la nueva web aparecía con un página de pruebas o *coming-soon*. Para finales de junio habilitaron un acceso directo desde esta página a su recién estrenado blog, en el que escribían semanalmente sobre cuestiones básicas del sector y de su actividad con un lenguaje sencillo e incluso informal. A modo de ejemplo, su primer post terminaba de la siguiente manera:

“El objetivo de este blog es hablar con vosotros sobre temas de energías renovables, movilidad sostenible, etc. ¡Queremos saber qué pensáis!

Un veraniego saludo”

Online Blog 27.06.2011

Pese a que anunciaran que su objetivo era “hablar con vosotros” y “saber qué pensáis”, en la práctica todo su esfuerzo se plasmó en una comunicación unidireccional: escribían regularmente; combinaban de forma equilibrada temas sobre regulaciones del sector, actividades de eólica, fotovoltaica y movilidad; acompañaban sus *posts* con imágenes que ilustraban los mensajes; y coordinaban las diferentes redes sociales para conseguir la máxima difusión. Sin embargo, apenas generaban conversación. A modo de ejemplo, necesitaron una semana para responder el primer comentario que recibieron en el blog felicitándoles por el proyecto Energiaro (Online Blog 12.07.2011), y en septiembre aún no habían respondido a los dos únicos comentarios adicionales que habían recibido entre julio y agosto (Online Blog 08.09.2011). De modo similar, durante cinco meses solo utilizaron Twitter para difundir sus propios mensajes en castellano (*posts*, noticias o comentarios generales), y la primera conversación con otro usuario, el primer tuit en inglés y el primer retuit llegaron

5. RESULTADOS

a la vez a finales de noviembre, coincidiendo con la incorporación de una nueva persona al equipo de marketing.

El 14 de octubre de 2011, más de cuatro meses después de su anuncio, estrenaron la nueva página web de Ennera. Era una página muy completa, tanto en cuanto a contenidos corporativos y de servicios, como en cuanto al detalle en el diseño. Sus servicios se diferenciaban con un código de colores claro y acorde con su identidad visual, y con nombres propios para cada una de las actividades: energía minieólica se presentaba en tonos azules y con los nombres Ennera *wind* y *windera*; energía solar en tonos rosas, y con el nombre Ennera *sun* o *sunera*; y movilidad sostenible en tonos verdes y como Ennera *mobility* o *mobera*. Así conformaban la gama de colores de su logo y, siguiendo con la importancia del aspecto visual, acompañaban los textos con una gran cantidad de imágenes en las que los propios miembros de Ennera aparecían como modelos.

Siguiendo el estilo del blog y de las redes sociales, en lenguaje en su página web también era directo, sencillo y fácil de entender, tal y como muestra el siguiente extracto que empleaban para presentar su servicio de consultoría energética.

“¡Invertir en energías renovables logrando eficiencia energética con Ennera es sencillo y seguro!”

Paso 1: descubre la solución que mejor se adapta a tus necesidades.

Paso 2: solicita una asesoría personalizada gratuita.

Paso 3: disfruta de la máxima garantía de ahorro energético.”

Online Web – 14.10.2011

Asimismo, cada texto dejaba visible las áreas de contacto y de resolución de dudas de la página web, enfatizando en todo momento su oferta personalizada y su

disponibilidad para asesorar a diferentes tipos de clientes. El siguiente es un ejemplo del apartado dedicado a Ennera *sun*.

“Ofrecemos soluciones personalizadas. La que tú necesitas. Nuestro equipo te escucha para asesorarte y encontrar el producto que necesitas.” (subrayado suyo).

Online Web – 14.10.2011

En cuanto al idioma, aunque su propio eslogan y el nombre de sus servicios se definieran en inglés, su comunicación principal en todos los soportes se hizo en castellano, con el inglés como segundo idioma y el euskera como tercera opción disponible para la web un mes después de su lanzamiento.

Con todo, en 2011 el equipo de marketing “demostró cualitativamente” que era capaz de desarrollar toda una estrategia de aproximación y comunicación hacia el mercado coherente con sus valores, su visión y su actividad. Sin embargo, aún quedaba pendiente “llegar al cliente” directamente.

En el primer Comité de Dirección de 2012 Agustín explicitó la relevancia de conseguir “demostrar cuantitativamente” ese mismo año. Sin embargo, esa demostración se esperaba de los grandes proyectos que pudieran llegar de acciones comerciales específicas, mientras que a marketing se confiaba una labor de inversión de cara al pequeño consumidor.

Por tanto, el departamento de marketing siguió trabajando en la misma línea que venía haciéndolo en 2011. Mejoró el diseño del blog con etiquetas, imágenes y traducciones de *posts* al inglés; inició una estrategia de relación con medios de comunicación y dedicó un gran esfuerzo al diseño y lanzamiento de la herramienta denominada “recomendador” o la calculadora verde. Esta herramienta se convirtió en uno de los proyectos interdepartamentales que lideró el equipo de marketing y, a su vez, sirve de ejemplo del tipo de servicio de asesoramiento personalizado que querían prestar a los

5. RESULTADOS

pequeños clientes potenciales. Así describía la Directora de Marketing la dinámica del proyecto:

“El recomendador es también otro proyecto donde estamos muchos departamentos (...) es una herramienta online para ofrecer ofertas personalizadas a los clientes. Entonces, finanzas tiene que hacer todos los modelos, ingeniería tiene que hacer todas las tripas y marketing tiene que hacer la parte de fuera, pero claro, para Agustín es, “XX [en alusión a la Directora de Marketing] ¿cuándo va a estar la parte de fuera?” Y claro, yo para eso tengo otros departamentos...”

Entrevista 1-05

Asimismo, este proyecto sirvió a uno de sus colaboradores externos para explicar el nivel de detalle y el ritmo de cambios con el que trabajaban desde marketing.

“Toda la calculadora, el desarrollo de la calculadora bueno estuvo en estructuras, ha estado en diseño durante muchas muchas semanas, e... lo ha visto en Ennera, yo creo que todo el mundo, se ha puesto *online*, se ha programado... (...) han estado haciéndose pruebas durante semanas, y esta semana pasada, pues en un e-mail nos decían que... que teníamos que cambiar todos los colores que había en azul a verde por... porque era calculadora verde... que había que cambiar toda... e... todo lo que es el diseño en tema de los colores había que cambiarlo (...) Es relativamente... se puede hacer, pero a nosotros lo que más nos sorprende es que llevaban viendo eso e muchísimas semanas, yo creo que meses, y esos cambios se ven desde el inicio (...) no entiendo que después de tanto tiempo.”

Entrevista 1-19

Sin embargo, la actividad del equipo de marketing en redes sociales tampoco alcanzó la interacción inicialmente deseada y, de hecho, fue disminuyendo a medida que

avanzaba el año. En noviembre de 2012 dos de sus miembros incluso pusieron en cuestión la estrategia a seguir en ese ámbito porque se veía condicionada por la presión comercial.

“¡Ah, Facebook! pues esto por ejemplo es un tema de lo que te he comentado antes, que yo veo que hay que hacer ciertas labores de posicionamiento y creo que tiene que estar claro en la dirección que no todo lo que hagamos puede llevar a ventas a corto plazo.”

Entrevista 2-02

“No tenemos claro qué queremos hacer con todo eso [redes sociales], no, yo creo que no, estamos porque tenemos que estar, pero no hay una... no sé”

Entrevista 2-03

Entretanto, desde principios de año la actividad comercial de Ennera se había activado buscando nuevas formas de “llegar al cliente”. La nueva Directora Comercial de Ennera y Agustín iniciaron una serie de viajes a Latinoamérica para conocer los mercados de Brasil y Chile principalmente (Observación 12.01.2012). Desde financiero dieron forma a los modelos de venta EPC y PPA, y ejecutaron la compra de Miralbaida para poder desarrollar un nuevo proyecto de fotovoltaica (véase apartado 5.1.1.5). En Jordania se aprovecharon las oportunidades vigentes para cerrar un nuevo tipo de acuerdos con socios locales que, como relataba uno de los participantes, “nos ha permitido llegar a ciertos proyectos y tal, son como una especie de comisionistas (...) eso sí que es quizás algo diferente” (Entrevista 2-09). Por último, en diciembre los abogados les estaban ayudando a definir el modelo comercial por el que podían cerrar una venta para el autoconsumo de energía en un supermercado de Eroski (Observación 12.12.2012). Todas estas acciones generaron en el equipo la sensación de que 2012 era el año en el que por primera vez habían realizado cambios en la forma de relacionarse con el mercado:

5. RESULTADOS

“Es que igual es más en 2012 cuando más cambios ha habido en ese ámbito de relaciones externas, lo de Eroski, PPAs etcétera etcétera ¿no? y otras fórmulas que son más de 2012.”

Entrevista 2-14

A excepción de la de Eroski, todas estas actividades pertenecían al ámbito de los grandes proyectos en el que pretendían “demostrar cuantitativamente” en 2012. Aunque esta pretensión se manifestó a principios de año, no fue hasta octubre de 2012 cuando el equipo de marketing finalizó la renovación de la página web de Ennera distinguiendo el acceso a “particulares y empresas” y “grandes proyectos” (Online web – 17.10.2012).

El acceso a “particulares y empresas” entraba directamente a la página web de Ennera, tal y como se conocía desde 2011. En cambio, el acceso a “grandes proyectos” abría una nueva página web con una línea de diseño similar pero un estilo de comunicación más formal (ej.: se dirige al usuario de usted. Online web – 17.10.2012), en el que se destacaban sus servicios para fotovoltaica renombrados como *Sunera XL*.

Pese a que esta diferenciación era coherente con la estrategia de aproximación al mercado que venían desarrollando desde principios de año, para cuando fue mostrada públicamente estaba ya a punto de quedar obsoleta. De hecho, en esas fechas estaban en plena reflexión sobre el modelo de negocio, como resultado de su primera colaboración con una empresa de consultoría que les ayudara a definir su modelo de negocio. Así, dos meses después de modificar la web ya habían tomado la decisión de apostar por un nuevo “nicho”: el *offgrid*.

Además, esta apuesta llegaba en un momento en el que el rol de CAF como inversor comenzaba a cuestionarse (véase apartado 5.1.1.2) y que, por consiguiente, requería iniciar una nueva relación con el mercado para identificar nuevos posibles inversores.

Así lo describía Agustín el mismo día en que desde CAF le confirmaron que podría comenzar a buscar inversores adicionales.

“Es más, yo creo que es bueno que entre alguien de fuera [inversor] porque CAF no me aporta nada a nivel de negocio... debería aportar algo más que financiación, que complemente un poco a CAF. (...) Hay alguna idea, en algún momento he hablado con alguna persona de confianza que está en este ámbito y me dijo oye pues cuenta con nosotros para hablar y bueno, no parto de cero, no es poco y además él me ha dicho hay dinero, lo que no hay son ideas.”

Entrevista 2-01

De esta forma, 2012 terminaba con la sensación de que por primera vez habían adoptado nuevas formas de relacionarse con el mercado pero realmente, sin “demostrar cuantitativamente” y sin “llegar al cliente”.

“Ez daukagu bezerorik!! [ríe] Hori da tristeena, ni bai daukat sentsazio hori, oain bai, esaten nion XX-ri, adibidez, sortzen degu Miralbaida, saltzen diogu EPC-a, ¿y? Es del grupo, o sea, no estoy vendiendo, pa mí, pa mí, no, consolido, anulo uno con otro y ya, o sea, negocio negocio nik ustet oain arte ez degula in. (...) In deu plantak eta esplotazioa daukagu hor, sortzen digula urtero X fakturazio, bien, baino negozio negozio hori ba Agustinek esaten duna Chilen, Jordania, holako bat ez.”⁴⁷

Entrevista 2-11

⁴⁷ “¡No tenemos clientes! [ríe] Es lo más triste, yo sí tengo esa sensación, ahora sí, le decía a XX, por ejemplo, creamos Miralbaida, le vendemos un EPC, ¿ y? Es del grupo, o sea, no estoy vendiendo, pa mí, pa mí, no, consolido, anulo uno con otro y ya, o sea, negocio negocio yo creo que hasta ahora no hemos hecho. (...) Hemos hecho plantas y tenemos explotación ahí, que nos genera cada año una facturación X, bien, pero el negocio negocio ese que dice Agustín en Chile, Jordania, de eso nada.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

5. RESULTADOS

La traducción de las primeras palabras de este último extracto de entrevista sirven para resumir la situación de Ennera respecto a las relaciones externas al cierre de esta investigación: “¡No tenemos clientes! [ríe] Es lo más triste”.

5.1.1.9. Resumen de temas e hitos clave en el caso Ennera

Para terminar, la Tabla 13 muestra de forma resumida los hitos principales y sus implicaciones en los ocho temas considerados en esta narrativa del caso Ennera. Esta herramienta sirve de guía para revisar la narrativa y para contrastarla con el marco conceptual de este trabajo de investigación, todo con el fin de comenzar a construir la primera teoría sobre el proceso de innovación organizacional.

Tabla 13: Resumen de la narrativa de Ennera por hitos clave y temas

Hitos Temas 1/2	Abril 2007 - Creación de Ibaia Energía	Junio 2009 - Nacimiento real de Ibaia	Mayo 2011 - Lanzamiento Ennera: <i>energy for a new era</i>	Diciembre 2012 - Apuesta por el <i>offgrid</i>
Mercado	“Momento de boom” de las energías renovables en España. “Mercado virtual” y “bastante contaminado”.	Turbulencias en el sector por cambio legislativo en España ejecutado en octubre de 2008. Vista puesta en alternativas al negocio tradicional y en mercados internacionales.		“Año convulso” tras fin de primas en España (Real Decreto de enero 2012). Apuesta firme por mercado internacional.
Visión	Explorar el mercado de fotovoltaica desde visión ingenieril.	Explorar minieólica “con una intuición de mercado puramente ingenieril”. Apuesta por la microgeneración.	“Ennera quiere acompañarte hacia una nueva era, porque creemos que ya es hora de vivir en el futuro y no de hablar de él”. Apuesta por marketing y visión ambiciosa de futuro a definir.	Visión “en continuo desarrollo”. “No es tanto de tener [una visión de negocio* como de llegar”. Reflexión conjunta y apuesta por mercado <i>offgrid</i>.
Líder	Agustín designado para liderar el proyecto Ibaia desde el área de Desarrollo Corporativo de CAF.	“Yo primero”. Agustín deja CAF para pasar a Ibaia como Gerente.	Crear equipo y fortalecer valores con persona en el centro. Agustín: “Yo me siento un referente (...) pero... nunca he creído en organizaciones demasiado carismáticas”.	Agustín: “por cómo ha ido la historia de Ennera, quisiera que la construyéramos juntos”.
Cultura	“Cultura CAF”. “Valor personal, mas construcción, más sólido, no apuestas de riesgo”. Cultura ingenieril.		“Intentado crear” valores. “Quitarse la <i>txapela</i> sin perder las raíces”. Hacia cultura de marketing.	“Es difícil mantener los valores y hacer negocio”.

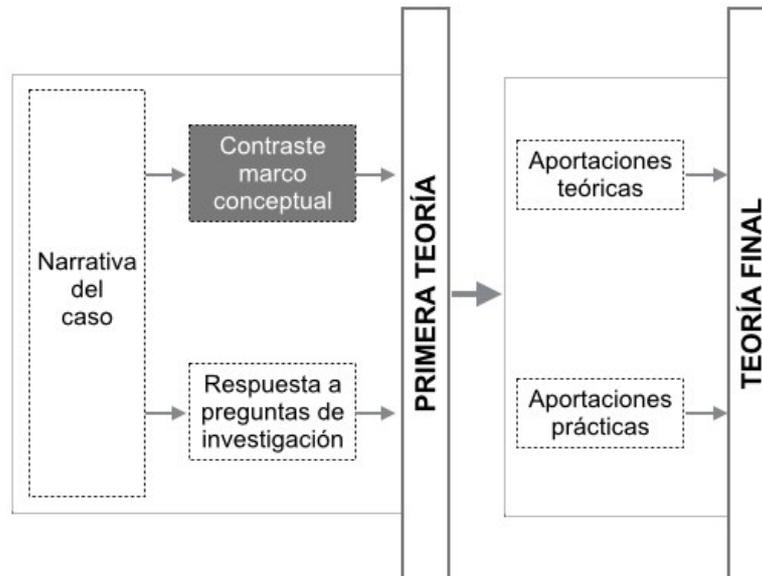
(Continúa en página siguiente)

Hitos Temas 2/2	Abril 2007 - Creación de Ibaia Energía	Junio 2009 - Nacimiento real de Ibaia	Mayo 2011 - Lanzamiento Ennera: <i>energy for a new era</i>	Diciembre 2012 - Apuesta por el offgrid
<i>(Continuación de la página anterior)</i>				
Actividad	Aprender. Planta fotovoltaica en CAF (puesta en marcha 2008.06)	Aprender. Viaje a Fleinsburg 06.209. Inicio desarrollo aerogenerador.	Aprender y hacer. Demostrar cualitativamente. Primer prototipo aerogenerador 2010.10. Viaje a California 2011.01. Cambio de Ibaia a Ennera 2012.05. Nueva web 2011.10.	Necesidad de demostrar cuantitativamente. Impulso comercial. Cae proyecto Jordania 2012.12. Reflexión interna sobre negocio y apuesta por <i>offgrid</i> .
Organización	1-4 personas en una sala de CAF para 1-2 proyectos. Especial atención a selección de personas.	Más personas, más proyectos, dos responsables. Estreno de oficinas en Ibarra. Agustín gerente.	Comité de Dirección y departamentos de ingeniería, marketing y financiero. Comercial "en tierra de nadie".	Agustín intentando "romper con el modelo departamental para potenciar la interdisciplinaridad" y refuerzo comercial. No cambios hasta marzo 2013.
Prácticas	Dinámica de 2-4 personas con perfil ingenieril, iniciando proyectos de energías renovables desde una pequeña sala de CAF	Creando sus propias dinámicas informales en las nuevas oficinas y combinando pautas de CAF con experiencias laborales personales previas.	Dinámica de trabajo basada en la confianza. Comunicación informal dominante. Formalizando procesos administrativos, de gestión, de coordinación entre departamentos y de comunicación al mercado. Tensión por incentivos.	Nuevas dinámicas de reflexión interna y comunicación formal. Tratando de definir una "filosofía de trabajo común" sobre modelo de retribución, flexibilidad, participación y <i>feedback</i> .
Relaciones externas	Proveedores para instalaciones de fotovoltaica.	Socios y proveedores de carácter tecnológico. De subcontratas locales a socios internacionales.	Relaciones con proveedores y socios tecnológicos, financieros y de marketing. Nueva aproximación al mercado en clave de entender, comunicar y educar al consumidor.	Definición de modelos EPC/PPA. Nuevos socios comerciales y mercados internacionales. Colaboración con consultora externa para definición comercial.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Contraste con el marco conceptual

Figura 27: Apartado “Contraste con el marco conceptual” en la estructura de resultados



Fuente: Elaboración propia.

Una vez descrita la narrativa del caso Ennera, es pertinente volver al marco conceptual de este trabajo de investigación como referencia para contrastar las evidencias obtenidas en el campo. Concretamente, el contraste se realizará respecto a la propuesta conceptual formulada para el proceso de innovación organizacional: “secuencia de eventos que explican cómo el cambio en un método organizativo se desarrolla a lo largo del tiempo, considerando que este cambio se aplique en las prácticas empresariales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la organización, que sea completamente nuevo para la organización y que derive de una decisión estratégica encaminada al desarrollo de una nueva estrategia de gestión” (véase apartado 2.4).

Tal y como se definía en esta propuesta conceptual, el caso Ennera se presenta como una secuencia de múltiples eventos, entre los cuales unos pocos se convirtieron en hitos clave en el desarrollo de la organización, concretamente: la creación de la sociedad Ibaia Energía S.L. en abril de 2007, el “nacimiento real” de Ibaia en junio de

5. RESULTADOS

2009, el lanzamiento de Ennera en mayo de 2011, y la apuesta comercial por el mercado *offgrid* en diciembre de 2012 (véase Tabla 13). Cada uno de estos hitos por sí mismos no supusieron un cambio en el método organizativo pero sí derivaron en o fueron originados por cambios organizativos susceptibles de ser considerados innovación organizacional.

En el caso de la creación de la sociedad de Ibaia Energía S.L., el hito en sí es la propia creación de la empresa que, de hecho, en abril de 2007 ni siquiera tenía empleados, por lo que no se trata de un hito a analizar como innovación organizacional.

Sin embargo, en los dos primeros años de actividad la empresa fue conformando un método de organización que, tras el segundo hito representado por el “nacimiento real” de Ibaia, cambió tanto en las prácticas empresariales como en la organización del lugar de trabajo y en sus relaciones exteriores.

Este segundo hito está asociado al viaje a Fleinsburg que Agustín Iturrioz y dos ingenieros realizaron en junio de 2009, viaje en el que concluyeron que debían apostar por introducirse en el mercado de la microgeneración con producto propio. Fue una decisión de carácter estratégico dado que suponía desarrollar nuevas estrategias de gestión y, además, marcó el devenir de su actividad en los siguientes años.

La nueva apuesta tuvo connotaciones organizativas inmediatas, dado que en apenas dos meses adoptaron decisiones relativas al espacio de trabajo, a la composición de la organización y a la distribución de responsabilidades. Concretamente, para finales de 2009 ejecutaron el traslado de Ibaia a sus propias oficinas en Ibarra (Gipuzkoa), el equipo creció de cuatro a diez miembros, se asignaron dos responsables de ingeniería y Agustín Iturrioz se incorporó a Ibaia como Gerente de la empresa.

Bajo esta descripción se encuentra un cambio en el método organizativo en cuanto a que nuevas formas de distribuir responsabilidades se pusieron en práctica (un gerente

y dos responsables de ingeniería) que, al ser nuevas para la empresa y responder a un decisión estratégica que requería una nueva estrategia de gestión, pueden considerarse innovación en la organización del lugar de trabajo.

Asimismo, el traslado a las nuevas oficinas y la formación de un equipo de diez personas se realizó de una manera por la cual los propios miembros de la empresa tuvieron que crear sus propias dinámicas de trabajo, rutinas y formas de comunicación, todo ello con un carácter informal y personal. Esta creación de prácticas se realizó dejando atrás algunas dinámicas propias de CAF (ej.: no tener que fichar al entrar a la oficina), adaptando otras (ej.: instalación de un ordenador con acceso a internet libre sin restricciones del sistema de CAF) y generando otras muchas desde cero (ej.: gestión de la recepción, comunicación, horarios, comidas...). Con todo, el equipo de Ennera desarrolló sus propias prácticas de trabajo que, al ser nuevas para la empresa y enmarcarse en un contexto de desarrollo de una nueva estrategia de gestión, pueden considerarse innovación organizacional en las prácticas empresariales.

Por último, el hito del “nacimiento real” de Ibaia estaba estrechamente vinculado al desarrollo de su aerogenerador para el mercado de la microgeneración, es decir, a una innovación tecnológica. La idea de desarrollar producto propio venía gestándose desde 2008 en colaboración con centros tecnológicos locales. Sin embargo, tras la definición de su apuesta por la microgeneración inspirada por un viaje con posibles socios alemanes, pronto se percataron de que el modelo de colaboración con las subcontratas locales no cumplía con sus necesidades. Por tanto, por una parte optaron por “participar de forma más activa en el desarrollo, combinando trabajo de diseño propio con la gestión de la relación de subcontratas, socios, proveedores y fabricantes”, y por otra parte decidieron ir “derivando poco a poco a Alemania” el trabajo de desarrollo (véase apartado 5.1.1.8). Más allá de cambiar de socios, este cambio supuso una forma diferente de transferir y compartir conocimiento con agentes

5. RESULTADOS

externos, por lo que, con todo, puede considerarse innovación organizacional en las relaciones exteriores de la organización.

El tercer hito en el caso Ennera se identifica con el lanzamiento de Ennera como nueva identidad visual de la empresa. En este caso, el hito es el resultado de una decisión de carácter estratégico por la cual Agustín Iturrioz apostó por cambiar su aproximación al mercado de una clave ingenieril a una clave de marketing. Aunque *a posteriori* Agustín reconocía que desde que apostaron por la microgeneración tenía la intuición de que la clave estaba en entender el mercado, hasta 2011 la actividad de la empresa tuvo un componente ingenieril dominante. Fue la visita a las instalaciones de Belkin (California) en enero de 2011 la que supuso para Agustín Iturrioz “un viaje al mundo del marketing” que derivó en una nueva estrategia de gestión en su apuesta por el mercado de la microgeneración.

En apenas cuatro meses tras la visita a Belkin el equipo de marketing pasó de dos a cinco integrantes, visibilizando así la apuesta por el marketing en su nueva estrategia de gestión. Del mismo modo, se incorporaron a la empresa dos personas más con el objetivo de completar el componente financiero de su oferta al mercado y, a su vez, hacerse cargo de la gestión administrativa y financiera de la empresa. De esta forma, nuevas actividades corporativas fueron desarrollándose en la empresa y, ante la necesidad de coordinar la comunicación entre las mismas, en febrero de 2011 se convocó el primer Comité de Dirección de la historia de la organización.

Aunque la creación de este comité estuviera justificada por necesidades de coordinación y comunicación, su primera consecuencia fue la definición de los puestos de dirección de ingeniería (dos directores), dirección de marketing y dirección financiera y, a su vez, la estructuración de sus respectivos departamentos funcionales. Esta definición de directores y estructuración de departamentos no se realizó de manera explícita ni formal, e incluso mostró aspectos peculiares como una doble dirección en ingeniería y una ausencia de estructuración para la actividad comercial.

Sin embargo, en la práctica los miembros de la empresa hicieron propia esta forma de organizarse y la integraron en su trabajo identificando claramente a directores y departamentos como no lo habían hecho hasta entonces.

Por tanto, si se considera que la decisión estratégica por aproximarse al mercado en clave de marketing derivó internamente en el desarrollo de actividades corporativas y, con ellas, en la creación del Comité de Dirección y de los departamentos funcionales, estos cambios pueden suponer una innovación organizacional en la organización del lugar de trabajo en Ennera.

Junto con la incorporación de nuevas actividades corporativas a la empresa, en el primer semestre de 2011 se llevó a cabo un proceso de formalización de las prácticas de gestión interna. En el caso de la actividad administrativa, según las pautas del Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005) descritas en el apartado 2.4 de esta investigación, la puesta en marcha de un ERP como sistema de gestión es una innovación de proceso más que de organización. Sin embargo, en Ennera la implementación de esta nueva herramienta de *software* estuvo vinculada a la formalización de procesos indirectamente asociados al ERP como los procedimientos de solicitud y gestión de pedidos, el seguimiento de la rentabilidad de proyectos y la administración contable. Considerando que estas nuevas prácticas nacen como consecuencia de la nueva estrategia de gestión con el marketing como clave de su aproximación al mercado, el cambio que representan puede identificarse con una innovación organizacional en las prácticas empresariales de Ennera.

El tercer cambio en el método organizativo asociado a la decisión estratégica de aproximarse al mercado en clave de marketing llegó, precisamente, desde la actividad de marketing de la empresa y se aplicó a las relaciones externas de la organización.

Por una parte, desde enero de 2011 el equipo de marketing trabajó sobre la identidad de la empresa, sobre su oferta al mercado y sobre su comunicación, con una intención

5. RESULTADOS

de fondo de entender al consumidor primero, y de educarlo adaptando sus mensajes al público objetivo después. Este trabajo se tangibilizó simbólicamente en el hito del lanzamiento de Ennera como nueva identidad visual de la empresa en mayo de 2011, y operativamente, en el desarrollo de una comunicación *online* muy elaborada tanto por diseño como por contenidos. Tras esta comunicación vía blog, redes sociales y web se identifica una mayor adaptabilidad de los mensajes y de la oferta de la empresa a las demandas de posibles consumidores, así como el trabajo por establecer relaciones más estrechas con el público objetivo. Tal y como se ha comprobado en la narrativa del caso, fue un trabajo ejecutado con escaso éxito, pero el mero hecho de implementar esa mayor adaptabilidad ya se considera innovación en las relaciones externas por el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005), según se muestra en la Tabla 6.

Por otra parte, en el fondo de este trabajo de marketing se encuentra un notable aumento de la visibilidad de Ennera y de sus servicios en el mercado. Sin embargo, este cambio se asocia a la innovación de marketing y no a la innovación organizacional (véase Tabla 6).

Finalmente, la decisión estratégica de aproximarse al mercado en clave de marketing derivó en un cuarto cambio que supuso otra innovación organizacional en las relaciones externas de la organización. Este cambio se refiere a la colaboración con entidades financieras para presentar una oferta al mercado enfocada a la microgeneración; una colaboración que se materializó en el proyecto Energiaro. Se trataba de un proyecto que estaba alineado con la decisión estratégica de aproximarse al mercado de la microgeneración en clave de marketing porque, desde la perspectiva de Ennera, serviría para “demostrar la viabilidad económica y medioambiental de las energías renovables de pequeña escala” (véase Figura 21). Era la primera vez que Ennera colaboraba con terceros para diseñar una oferta global al mercado (no sólo tecnológica), aunque su rol en la comercialización y prestación del servicio no variaba

respecto a lo que venía haciendo hasta la fecha. Por tanto, siguiendo las directrices del Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005), este proyecto visibilizó una innovación organizacional en las relaciones externas de Ennera.

Para terminar, el cuarto hito destacado en la trayectoria de Ennera desde 2007 a 2013 es el que menos cambios ha generado en el método organizativo. Sin embargo, esta conclusión se explica en gran medida por el hecho de que el hito se sitúa en diciembre de 2012 y el trabajo de campo de esta investigación finalizó un mes más tarde, por lo que sus consecuencias organizativas no pudieron estudiarse en profundidad.

No obstante, si en este caso también se toma como referencia el hito de apuesta por el mercado *offgrid* como un evento que visibiliza una serie de decisiones previas más que como un evento desencadenante, es posible identificar una serie de cambios en las prácticas empresariales de Ennera a lo largo de 2012.

Por una parte, el año comenzó con el objetivo explícito de “demostrar cuantitativamente”. Este objetivo supone una decisión estratégica en la medida en que implica una nueva estrategia de gestión que centra los esfuerzos comerciales en los grandes proyectos, y que considera la aproximación al mercado de pequeños usuarios como una inversión de marketing.

Como parte de la actividad comercial en grandes proyectos, en Jordania se establecieron acuerdos de colaboración con socios locales con el fin de que les ayudaran a conseguir nuevas oportunidades comerciales en el país. Estas oportunidades llegaron el mismo año, pero en el periodo de tiempo investigado no se llegó a conocer si culminaron en el cierre de proyectos reales. De cualquier forma, se trataba de una manera de desarrollar relaciones externas con socios comerciales que en Ennera no habían practicado hasta entonces y que respondía a la decisión de priorizar los grandes proyectos para “demostrar cuantitativamente”, por lo que puede ser considerado innovación organizacional en las relaciones externas de Ennera.

5. RESULTADOS

Sin embargo, como consecuencia de esa misma decisión también se definieron modelos de comercialización como el EPC y el PPA, y también se exploraron nuevos mercados como el chileno y el brasileño, pero estos cambios responden a la definición de la innovación de marketing más que a la de innovación organizacional adoptada en esta investigación (véase apartado 2.4 y Tabla 6 en concreto).

En ese contexto se contrató la primera Directora Comercial de la empresa, pero su actividad fue de carácter individual y con un enfoque de desarrollo de negocio más que de gestión comercial, por lo que no supuso realmente ningún cambio en los métodos organizativos de Ennera.

Por otra parte, a medida que avanzaba el año y la presión comercial aumentaba, Agustín Iturrioz asumió la petición de CAF de dotar de ambición a Ennera. Con esa idea en mente, contrató a una empresa de consultoría para que les ayudara a definir su mercado y modelo de negocio. La idea de Agustín Iturrioz era que, con el trabajo de esta empresa como referencia, entre todos los miembros de la empresa pudieran reflexionar y decidir sobre el futuro de la empresa. Más que una decisión estratégica en sí misma se trataba de una “decisión por decidir” (valga la redundancia) sobre la ambición de futuro de la empresa de forma conjunta. Tal y como él mismo declaraba meses antes, se trataba de “ser capaz de llegar a una cierta visión de negocio. No es tanto de tenerla, sino de llegar” (Entrevista 1-04). Por eso puso su esfuerzo en contratar la empresa de consultoría adecuada y, sobre todo, en iniciar una dinámica de reflexión conjunta con todos los miembros de la empresa que propiciara que la decisión de futuro fuera tomada entre todos.

Era la primera vez que trabajaban con una empresa de consultoría para cuestiones del propio negocio, pero no la primera vez que compartían información de forma abierta sobre la organización (lo habían hecho antes, por ejemplo, con la propia investigadora), por lo que no suponía una nueva forma de colaboración externa.

Sin embargo, la dinámica interna de compartir información, debatir y reunirse para reflexionar sobre su futuro sí se convirtió en una innovación organizacional en las prácticas empresariales de Ennera. Por una parte, porque en la medida que implicaba a todos los miembros de la empresa, era nueva para la organización. Y por otra parte, porque respondía a una motivación estratégica doble. La primera, la motivación de tomar una decisión estratégica sobre la ambición de futuro de la empresa, que se materializó en diciembre de 2012 en la apuesta por el *offgrid*, cuarto hito identificado en la narrativa de Ennera. La segunda, la motivación explícita de que este tipo de decisiones se adopten de forma conjunta con la participación de todos los miembros de la empresa. En este sentido, en enero de 2013 se replicó la misma dinámica para reflexionar y decidir conjuntamente, esta vez, sobre la filosofía de trabajo de Ennera.

A modo de resumen, la Tabla 14 muestra los nueve cambios en el método organizativo de Ennera que han sido considerados innovación organizacional según la propuesta conceptual inicial de esta investigación. Estas innovaciones sirven además para estructurar la secuencia de eventos que han dado forma al proceso de innovación organizacional de Ennera entre 2009 y 2013. Para facilitar su identificación, cada innovación ha sido clasificada en la tabla por el tipo de innovación organizacional que representa, las decisiones operativas y estratégicas de las que derivan y los hitos organizativos con los que se representan.

En conclusión, el contraste de la narrativa con la propuesta conceptual ha permitido entender principalmente el contenido de la innovación organizacional en Ennera. En lo referente al proceso, también ha servido para concluir: (1) que el proceso está motivado por una decisión estratégica de apostar por un mercado (la microgeneración) que requiere una nueva estrategia de gestión (diferente a la de CAF y a la empleada mientras exploraban el mercado); (2) que esta decisión se detalla a medida que avanza el proceso (microgeneración con enfoque de marketing y *offgrid* como mercado objetivo dentro de la microgeneración) y que, en consecuencia, matiza la

5. RESULTADOS

estrategia de gestión requerida (con implicaciones organizativas en departamentos, toma de decisiones conjunta, elección de colaboradores, etc.); (3) que el proceso innovación organizacional de Ennera está compuesto por una serie de innovaciones organizacionales concretas alineadas con la decisión estratégica inicial.

Con estas tres conclusiones como referencia, es pertinente recurrir a las preguntas de investigación expuestas en el capítulo 3 como guía para ahondar en cómo se ha desarrollado el proceso de innovación organizacional en Ennera.

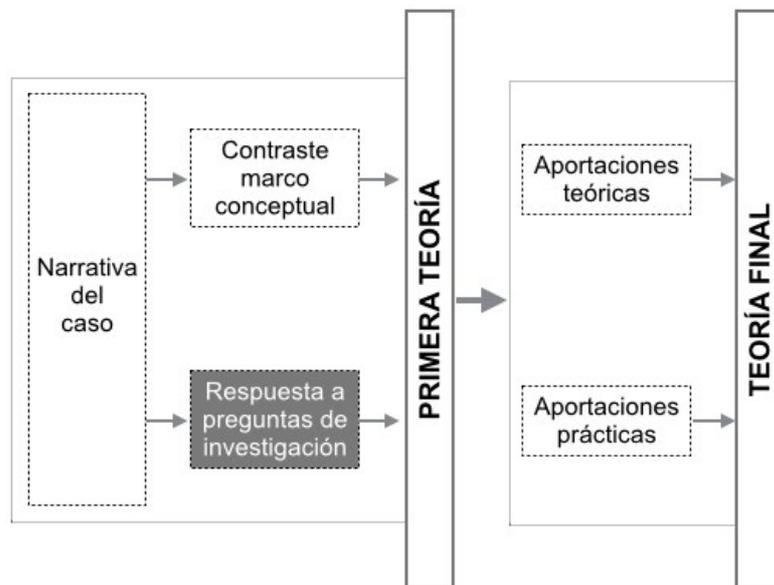
Tabla 14: Contenido de la innovación organizacional en Ennera 2007-2013

Hito	Decisión estratégica	Decisión operativa	Innovaciones organizacionales concretas	Tipo de inn. organizacional
Junio 2009 - Nacimiento real de Ibaia	Introducirse y competir en el mercado de la microgeneración con producto propio.	Iniciar el desarrollo de un aerogenerador propio bajo la guía de dos ingenieros con experiencia conjunta.	1. Nombramiento de dos responsables de ingeniería y Gerente. Jun. – Oct. 2009.	Organización del lugar de trabajo
		Trasladarse a oficinas propias y diseñar entre todos su espacio y dinámica de trabajo diaria.	2. Creación de dinámicas de trabajo propias, combinando pautas de CAF con experiencias personales previas. Sept. 2009.	Prácticas empresariales
		Participar de forma más activa en el desarrollo y colaborar con socios tecnológicos que no se limiten a prototipos.	3. Cambio en las colaboraciones externas para el desarrollo de producto. De subcontratas locales a socios internacionales. 2009.	Relaciones externas
Mayo 2011 - Lanzamiento Ennera: <i>energy for a new era</i>	Aproximarse al mercado en clave de marketing. Implica refuerzo de la apuesta de la empresa por el mercado de la microgeneración.	Crear un foro de comunicación y organizar nuevas funciones corporativas.	4. Formación del Comité de Dirección y puesta en marcha de departamentos funcionales. Feb. 2011.	Organización del lugar de trabajo
		Desarrollar nuevas actividades corporativas (administración, finanzas y marketing).	5. Formalización procesos administrativos, de gestión y comunicación externa. Abr. – Nov. 2011.	Prácticas empresariales
		Ofrecer una oferta global al mercado que demuestre que la viabilidad económica y medioambiental de la microgeneración.	6. Acuerdo de colaboración con entidades financieras para el lanzamiento comercial conjunto de Energiaro. 2009.	Relaciones externas
		(Innovación alineada directamente con decisión estratégica)	7. Desarrollo de nueva comunicación al mercado en clave de entender, comunicar y educar al consumidor. May. 2011.	Relaciones externas
Diciembre 2012 - Apuesta por el <i>offgrid</i>	"Demostrar cuantitativamente" en 2012		8. Acuerdos con nuevos socios comerciales para obtención de proyectos en Jordania. 2012.	Relaciones externas
		Dotar de ambición a Ennera y hacerlo de forma conjunta entre todos los miembros.	9. Desarrollo de nuevas dinámicas de reflexión interna y comunicación formal. Sept. 2012.	Prácticas empresariales

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. Respuesta a las preguntas de investigación

Figura 28: Apartado “Respuesta a las preguntas de investigación” en la estructura de resultados



Fuente: Elaboración propia.

La pregunta principal que este trabajo de investigación pretende responder es la siguiente: ¿Cómo se desarrolla la innovación organizacional en la práctica? (véase capítulo 3).

En el contraste de la narrativa sobre el caso Ennera con el marco conceptual (apartado 5.1.2) se ha dado respuesta a una parte de esta pregunta al definir en qué cambios se ha concretado la innovación organizacional en Ennera y qué ha motivado el inicio y desarrollo del proceso. Para seguir ahondando en el conocimiento de este proceso resulta oportuno recurrir al conjunto de preguntas de investigación que se plantearon en el capítulo 3. A continuación se listan y responden estas preguntas tomando como referencia los datos obtenidos del caso Ennera.

5.1.3.1. ¿Cómo se inicia el proceso de innovación organizacional en la organización? ¿Cómo evoluciona a lo largo del tiempo? ¿Cómo se difunde?

Atendiendo a los cuatro hitos clave identificados en la narrativa de Ennera (véase Tabla 13), podría considerarse que la decisión estratégica que dio inicio al proceso de innovación organizacional en Ennera fue la apuesta de CAF por explorar el mercado de las energías renovables realizada en 2007. Desde esta perspectiva, el proceso de innovación organizacional se sitúa en el seno de CAF y da comienzo tras la decisión estratégica por introducirse en un nuevo mercado (el de las energías renovables) que requiere una tecnología y un modelo de negocio nuevo para el grupo. Sin embargo, bajo esta descripción la innovación organizacional se equipara a un proceso de emprendizaje basado en la creación de una *spin-off* en el seno de CAF, y en esta investigación la organización objeto de estudio es Ennera en sí misma.

Para definir el inicio del proceso de innovación organizacional en el seno de Ennera, primero es necesario identificar un método de organización vigente en la empresa sobre el que se desarrolló la innovación, aún y cuando este método no estuviera formalizado. De lo contrario, no es posible identificar si un cambio organizativo supone un método de organización nuevo para la empresa o no.

Así, en el caso Ennera se ha considerado que el proceso innovación organizacional comienza en junio de 2009 después de dos años de actividad con una organización de cuatro personas trabajando por proyectos en una oficina de Beasain, con las prácticas empresariales de CAF como referencia y el trabajo con proveedores y subcontratas como su forma de relación principal con el mercado.

En consecuencia, en el caso Ennera el proceso de innovación organizacional se inicia tras la identificación de una oportunidad en el mercado de la microgeneración y la decisión estratégica de adentrarse en él con producto propio y una propuesta diferenciada de la competencia. Esta decisión fue adoptada por Agustín Iturrioz con el asesoramiento de los dos ingenieros de la empresa con experiencia en energía eólica.

5. RESULTADOS

A partir de ahí, la decisión estratégica por desarrollar producto propio para introducirse y competir en el mercado de la microgeneración deriva en una serie de decisiones y acciones que suponen una nueva estrategia de gestión y, con todo, cambios en el método de organización de la empresa. En algunos casos, estos cambios se convierten en innovaciones organizacionales concretas como, por ejemplo, el cambio en la colaboración con subcontratas locales por socios internacionales (véase apartado 5.1.2). En otros casos, son meros cambios que no suponen innovación alguna según la propuesta conceptual de esta investigación como, por ejemplo, la incorporación de la primera persona dedicada a marketing en octubre de 2009, que desarrolló su trabajo de forma autónoma sin gestionar ningún equipo y sin más implicaciones organizativas.

De hecho, una vez iniciado el proceso de innovación organizacional, su evolución se basa en una interpretación constante del mercado en el que han decidido adentrarse y una orientación a la acción para competir en él, tanto desde el ámbito técnico como desde el corporativo. Esta dinámica de interpretación y orientación a la acción deriva en nuevas decisiones estratégicas alineadas con la primera de 2009. Así, la apuesta por una aproximación al mercado en clave de marketing realizada en 2011 complementaba su visión tecnológica del mercado de la microgeneración y, en la misma línea, la decisión por el mercado *offgrid* suponía una forma de delimitar el mercado que pretendían atender dentro de la microgeneración.

De esta manera, el proceso de innovación organizacional evoluciona en base al desarrollo de innovaciones organizacionales concretas (como la creación y ejecución de sus propias dinámicas de trabajo en 2009) y a la adopción de nuevas decisiones estratégicas alineadas con la que dio inicio al proceso, y que a su vez se tangibilizan en otras innovaciones organizacionales concretas (como la formación de departamentos funcionales en 2011 o la definición de una dinámica de reflexión y decisión conjunta en 2012).

No obstante, en Ennera estas decisiones no eran formalizadas oficialmente. Se transmitían sin apenas catalogarlas como decisiones estratégicas o, simplemente, se daban a conocer por las consecuencias operativas que suponían, es decir, desde la práctica. A modo ilustrativo, entre las innovaciones identificadas en la Tabla 14 solo la relativa a nuevas dinámicas de reflexión y decisión interna fue precedida por un objetivo explícito de “decidir entre todos” y seguida por un resultado conocido por todos de apostar por el *offgrid*.

En consecuencia, los cambios organizativos derivados del viaje a Fleinsburg y de la visita a Belkin no se desarrollaron como respuesta a una decisión explícita de innovar en el método de organización, sino como parte de una nueva estrategia de gestión que requería de nuevas formas de organización, prácticas empresariales y relaciones externas para poder desarrollarse.

El hecho de que las decisiones que motivan las innovaciones organizacionales concretas no sean explícitas de partida dificulta entender su inicio y desarrollo. Por tanto, a falta de un contenido específico a analizar, es relevante considerar en qué contexto se adoptan estas decisiones y qué rol juegan las personas en su desarrollo, tal y como se detallará en la respuesta a las dos preguntas siguiente (apartados 5.1.3.2. y 5.1.3.3)

Finalmente, del mismo modo en que las decisiones que motivan las innovaciones organizacionales concretas no se explicitan de partida, en el caso Ennera las propias innovaciones no se difunden formalmente sino que se ejecutan y se conocen por su práctica, sin la consciencia por parte de los miembros de la organización de que suponen una innovación para la organización. A modo de ejemplo, solo desde el contraste de la narrativa con la propuesta conceptual realizado por la investigadora se considera que la definición de departamentos funcionales es una innovación organizacional, porque los miembros de la empresa no lo vivieron como tal (véase apartado 5.1.1.6).

5. RESULTADOS

5.1.3.2. ¿Qué rol juegan las personas relacionadas con la organización en el inicio, la evolución y la difusión del proceso de innovación organizacional?

Las personas relacionadas con Ennera son figuras clave para entender el proceso de innovación organizacional de la empresa. Entre este grupo tan amplio, los colaboradores externos cumplen un rol informativo e incluso inspirador en tanto que permiten conocer aspectos del mercado desconocidos para la empresa, tanto en ámbitos técnicos de las energías renovables (ej.: socios alemanes que acompañaron a Agustín Iturrioz a los dos ingenieros en el viaje a Fleinsburg) como en ámbitos corporativos (ej.: puesta en marcha y gestión del ERP con un proveedor externo) o comerciales (ej.: proveedores que abren oportunidades comerciales). Asimismo, la investigadora se ha convertido en una colaboradora externa para Ennera en tanto que se ha sumergido en el campo, ha ayudado a los miembros de la organización a reflexionar sobre diversos aspectos de su trabajo y, con todo, ha favorecido que se visibilizara el proceso de cambio que estaban llevando a cabo.

No obstante, tras el conocimiento que proveen los colaboradores externos, son los miembros internos de la empresa los que realmente participan en el inicio y evolución del proceso de innovación organizacional en Ennera, tal y como se ha adelantado en la pregunta anterior.

Entre los miembros internos el rol más relevante lo cumple en líder, en este caso, Agustín Iturrioz. Paradójicamente, la relevancia del líder no reside en una figura dominante, sino en la importancia que él mismo concede a las personas como centro de la organización. Agustín Iturrioz adopta decisiones estratégicas que guían la actividad de la empresa. Aunque no las explicita oficialmente, su forma de actuar y su comunicación cercana e informal sirven de referencia de los miembros de Ennera para entender la visión, los valores y la orientación a la acción de la empresa. A partir de ahí, Agustín Iturrioz muestra total confianza en las personas para el desarrollo de su actividad y por eso cuida su selección y su identificación con la cultura de la empresa.

Así, las personas que forman parte de la organización se convierten en decisoras y ejecutoras de acciones propias de su actividad, que nacen de una interpretación de su contexto alineada con la cultura de la empresa. A modo ilustrativo, el “equipo Ennera” comparte una visión crítica sobre el mercado de las energías renovables y un convencimiento de que ellos deben diferenciarse de la tónica general del sector. Esta interpretación de su contexto les influye tanto a la hora de decidir sobre acuerdos con subcontratas, como sobre estilos de comunicación o sobre características diferenciadoras de su producto. Además, en algunos casos estas decisiones de carácter aparentemente operativo están vinculadas a decisiones estratégicas y, con todo, derivan en innovaciones organizacionales concretas para la empresa (nuevas formas de colaboración, de aproximación al mercado o de adaptación de su oferta, por ejemplo).

Por tanto, aunque Agustín Iturrioz sea la figura que representa la toma de decisiones estratégicas en la empresa, las personas de Ennera han participado en la creación de las innovaciones organizacionales a base de decidir y actuar sobre sus respectivos ámbitos de trabajo, con la cultura organizacional y la visión que les transmite el líder como referencia.

En consecuencia, esta forma de actuar y decidir en la empresa “con la persona en el centro” forma parte de la manera en que el proceso de innovación organizacional se inicia, desarrolla y difunde. Asimismo, implica que desde la organización se preste especial atención a tres aspectos. Primero, la selección de personas en base a unos criterios alineados con los valores de la empresa. Segundo, la cohesión de las personas en torno a una cultura organizacional y una visión de futuro que, aun estando en continuo desarrollo, ayude a interpretar su contexto desde una perspectiva común. Y tercero, la referencia de un líder implicado tanto en el futuro como en la práctica actual del negocio, que represente la cultura de la empresa y que ofrezca confianza a sus miembros en el desarrollo de su actividad.

5. RESULTADOS

5.1.3.3. ¿Cómo interpretan estas personas el proceso de innovación organizacional?

“Yo, si alguien me preguntase qué evolución ha tenido Ennera, bueno Ibaia Energía Ennera, no diría que ha habido un cambio organizacional, sino una evolución o un crecimiento.”

Entrevista 1-07

Este extracto de entrevista sirve para resumir cómo las personas relacionadas con Ennera interpretan el proceso de innovación organizacional: como si no existiera. Se trata de una interpretación acorde con el rol que cumplen de decidir y actuar en su ámbito de actividad con la referencia de un líder, una cultura organizacional y una visión en continuo desarrollo. Al fin y al cabo, hasta 2012 las decisiones estratégicas no fueron formalizadas oficialmente en el equipo, lo que suponía que todos sabían aproximadamente hacia dónde se encaminaban porque la comunicación informal era muy fluida, pero nadie conocía a ciencia cierta la visión de la empresa, ni los valores ni desde cuándo había directores o departamentos funcionales.

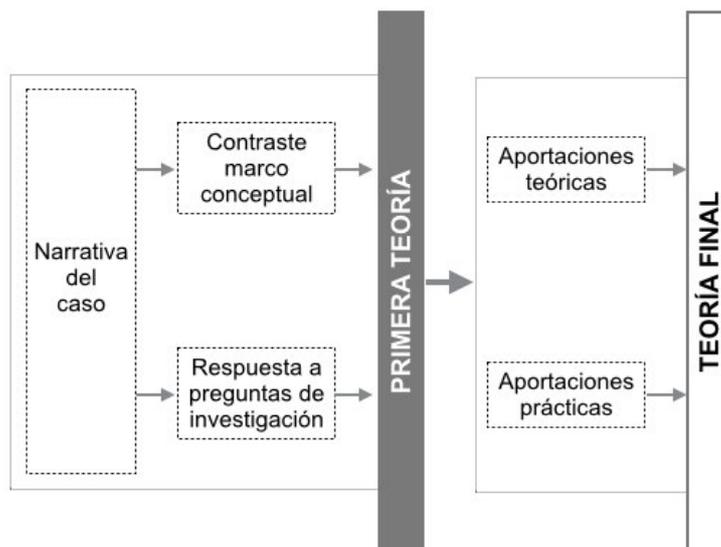
Por tanto, entre las personas relacionadas con Ennera (internas y externas) no había una consciencia de inicio de un proceso de innovación organizacional, ni de innovaciones organizacionales concretas ni de su difusión. Su interpretación del proceso se centraba en la evolución de una empresa que está buscando su hueco en el mercado y trabajando por ser competitiva en el mismo de forma sostenible.

Solo la intervención de la investigadora en el campo hizo que ciertas personas se cuestionaran el carácter innovador de la evolución que la organización había llevado a cabo desde 2007. De hecho, en las actividades de devolución o *member-checking* que se realizaron en la segunda ronda de entrevistas, cinco de los quince participantes preguntaron abiertamente a la investigadora sobre la interpretación que hacía de la innovación organizacional en Ennera, mostrando su asombro por que la empresa sirviera de caso de estudio para esta investigación.

En conclusión, este trabajo de investigación ha identificado un proceso de innovación organizacional compuesto por nueve innovaciones organizacionales concretas motivadas por una decisión estratégica encaminado a una nueva estrategia de gestión, guiado por una dinámica de decisión y acción de un grupo de personas alineadas por una cultura organizacional y con un líder de referencia, pero las personas implicadas en su inicio y desarrollo no han realizado una interpretación de su trabajo en clave de innovación.

5.1.4. Primera teoría

Figura 29: Apartado “Primera teoría” en la estructura de resultados



Fuente: Elaboración propia.

Tras este primer contraste de la narrativa con el marco conceptual y las preguntas de investigación, a continuación se enumeran las conclusiones principales sobre el proceso de innovación organizacional extraídas del caso Ennera que, posteriormente, darán pie a la presentación de la primera teoría.

1. En 2009 Ennera inició un proceso de innovación organizacional que, en el periodo estudiado hasta enero de 2013, se compone de nueve innovaciones

5. RESULTADOS

concretas en el método organizativo; tres de ellas aplicadas a las prácticas empresariales, dos a la organización del lugar de trabajo y otras cuatro a las relaciones externas. Por tanto, un proceso de innovación organizacional puede estar compuesto de diversas innovaciones organizacionales aplicadas de forma paralela a la organización del lugar de trabajo, a las prácticas empresariales o a las relaciones externas.

2. El caso de Ennera muestra que el contenido de la innovación organizacional puede abarcar una amplia variedad de temas tanto en las prácticas empresariales, como en la organización del lugar de trabajo y en las relaciones externas, como por ejemplo: dinámicas de reflexión internas para adoptar decisiones conjuntas sobre el futuro de la empresa, la creación de un Comité de Dirección o el establecimiento de nuevos acuerdos comerciales. Además, tal y como apunta el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005), gran parte de las innovaciones organizacionales de Ennera se desarrollan vinculadas a innovaciones de producto (ej.: el desarrollo del aerogenerador), innovaciones de proceso (ej.: diseño e implementación de ERP), innovaciones de marketing (ej.: mayor visibilidad de los servicios y acceso a nuevos mercados) e incluso a otras innovaciones organizacionales (ej.: creación de departamentos funcionales y formalización de prácticas de gestión).
3. La definición del proceso de innovación organizacional como secuencia de eventos que explican cómo el cambio se desarrolla a lo largo del tiempo es útil para realizar una aproximación abierta al fenómeno, tal y como se ha hecho con Ennera. Sin embargo, no es suficiente para entender cómo se desarrolla el proceso de innovación organizacional. De hecho, aspectos que en el caso de Ennera están relacionados con la forma en la que se desarrolla la innovación, como la cultura organizacional, el líder y el mercado (tres temas generados desde el trabajo de campo como claves para entender la organización) no han

podido ser contrastados teóricamente porque no estaban considerados en la propuesta conceptual de esta investigación.

4. La identificación de las decisiones estratégicas vinculadas a la innovación se ha realizado analizando “la visión” y “la actividad”, dos de los temas generados en el campo que permitían contextualizar los cambios y entender las decisiones que los precedían o seguían. De hecho, la decisión estratégica que la propuesta conceptual requiere para que un cambio sea innovación no se presenta siempre de forma explícita en el caso estudiado, sino que en muchos casos debe interpretarse de los hechos *a posteriori*. Por tanto, si para diferenciar un mero cambio organizativo de una innovación organizacional es necesario identificar una decisión estratégica como motivación del cambio, es imprescindible especificar el tipo de decisión estratégica necesaria o la forma en la que ésta se formaliza.

5. En el caso Ennera hay una decisión estratégica que da inicio al proceso de innovación organizacional, pero no es una decisión dirigida directamente al cambio del método organizativo. Concretamente, la decisión adoptada en junio de 2009 de introducirse en el mercado de la microgeneración es una apuesta por un mercado concreto en que la empresa pueda ser competitiva y que requiere de una estrategia de gestión diferente a la existente hasta entonces. Por tanto, esta decisión deriva en la construcción de una nueva estrategia de gestión que no está definida de partida y que supone poner en práctica nuevos métodos organizativos en la empresa. El hecho de que la nueva estrategia de gestión no esté predefinida implica que, a base de ponerla en práctica se deban adoptar nuevas decisiones estratégicas de menor nivel que, siempre y cuando estén alineadas con la inicial, pueden derivar en nuevas innovaciones organizacionales que forman parte del proceso de innovación organizacional en su conjunto.

5. RESULTADOS

6. Además, en Ennera se ha comprobado que una innovación organizacional en uno de los ámbitos contemplados en la propuesta conceptual (ej.: cambio en la organización del lugar de trabajo) puede desencadenar cambios en otro de los ámbitos (ej.: cambio en las prácticas empresariales), sin que la decisión estratégica que motivó la primera innovación se haga explícita en la segunda, aunque aún sirva de motivación de fondo. Por ejemplo, la formalización de las prácticas de gestión de Ennera en 2011 derivó de la formación de departamentos funcionales que, a su vez, nacieron con la definición de una nueva estrategia de gestión en clave de marketing. En consecuencia, la decisión estratégica que da inicio a un proceso de innovación organizacional sirve de contexto para el desarrollo de una nueva estrategia de gestión que deriva en innovaciones organizacionales concretas.
7. La ausencia de una comunicación formal sobre las decisiones estratégicas que motivan el proceso de innovación organizacional y sobre los cambios organizativos derivados del mismo dificulta que las personas relacionadas con la organización los identifiquen como innovación. Así, el potencial de difusión interna de la innovación organizacional queda limitado porque las personas entienden sus decisiones y acciones en un contexto de evolución natural de la empresa, sin distinguir aspectos propios a difundir.
8. El nivel de novedad definido en la propuesta conceptual sobre innovación organizacional de esta investigación como “nuevo para la empresa” es útil para realizar una aproximación abierta al fenómeno y entender en profundidad su dinámica y la importancia de la innovación para la organización. Sin embargo, supone que cambios como la composición de un Comité de Dirección sean considerados innovación organizacional, aunque comúnmente se asocien a métodos organizativos tradicionales en la empresa actual. Por tanto, es un nivel de novedad que favorece la identificación de innovaciones

organizacionales en una empresa pero limita su potencial innovador para la industria o el estado del arte. En el sentido contrario, el origen de Ennera como *spin-off* de CAF deja entrever que pueden darse casos de empresas que desde su creación desarrollen métodos organizativos nuevos para la industria pero que, por su corta trayectoria, difícilmente puedan identificarse como nuevos para la empresa porque no tienen una referencia de modelo organizativo previo con el que compararlos.

9. En Ennera el proceso de innovación organizacional se ha extendido desde 2009 hasta al menos 2013, sin que a cierre de la investigación el proceso pudiera darse por concluido. Por tanto, el resultado de la innovación solo se puede estudiar desde las innovaciones concretas que se han desarrollado a lo largo del proceso y desde la interpretación que los miembros realizan del proceso. Sin embargo, dado que no existe consciencia alguna de innovación respecto a las innovaciones desarrolladas ni respecto al propio proceso, en Ennera no ha habido difusión interna ni externa de la innovación organizacional.

Con estas conclusiones como referencia, a continuación se presenta la primera teoría sobre el proceso de innovación organizacional extraída de este trabajo de investigación.

El proceso de innovación organizacional se inicia por una decisión estratégica para la organización que implica una nueva estrategia de gestión y que, a su vez, requiere nuevos métodos de organización del lugar de trabajo, de las prácticas empresariales y de las relaciones externas. Por tanto, el proceso de innovación organizacional no se inicia necesariamente por una decisión explícita de innovar en el método de organización, si bien a medida que se desarrolla la decisión estratégica inicial deriva en decisiones que influyen directamente en el método de organización.

5. RESULTADOS

El líder es una persona clave en el inicio y en la evolución de la innovación organizacional por representar la visión de futuro que enmarca las decisiones estratégicas para la organización, así como la orientación a la acción y la cultura organizacional de la empresa. Asimismo, la confianza que el líder deposita sobre las personas como centro de la organización hace que estas personas se conviertan en decisoras y ejecutoras de cambios que, en un contexto de desarrollo de una nueva estrategia de gestión, crean la innovación organizacional en la empresa. En este sentido, para que las personas asuman su rol activo en el proceso tan importante como el líder es la existencia de una cultura organizacional común en la empresa, dado que favorece el desarrollo de una dinámica de trabajo no dependiente del líder.

De hecho, el proceso de innovación organizacional evoluciona en base a una dinámica de acción y decisión constante desarrollada por las personas que componen la organización, con un líder y una cultura organizacional común como referencia. Por una parte, esta dinámica consiste en desarrollar innovaciones organizacionales concretas en la organización del lugar de trabajo, en las prácticas de gestión o en las relaciones externas que estén alineadas con las decisiones estratégicas adoptadas para la organización. Por otra parte, esta dinámica requiere analizar constantemente la situación de la empresa para adoptar nuevas decisiones que, en línea con la decisión estratégica inicial, favorezcan el desarrollo de nuevas innovaciones organizacionales en la práctica.

Con todo, el proceso evoluciona con el desarrollo práctico de innovaciones organizacionales concretas que van sucediéndose como resultado de decisiones específicas adecuadas a la evolución del contexto que motivó la decisión estratégica inicial.

El contenido de la innovación organizacional abarca una amplia variedad de aspectos organizativos particulares de cada organización. Más allá de las herramientas

informáticas de gestión, del organigrama oficial o los acuerdos de colaboración firmados por la empresa, en cada caso debe realizarse una aproximación abierta a los métodos de organización vigentes de forma que se tomen en consideración prácticas, relaciones y conocimientos no tácitos que, de manera informal, pueden estructurar la dinámica de trabajo y de organización de la empresa. De hecho, el proceso de innovación organizacional no solo puede aplicarse en estos aspectos informales sino que además puede evolucionar en base a la interacción que sucede entre las personas en ámbitos organizativos extra oficiales.

Esta investigación no ha permitido analizar en profundidad la difusión del proceso de innovación organizacional porque al finalizar el trabajo de campo el proceso en Ennera aún seguía en desarrollo. Además, tampoco se ha identificado difusión alguna de las innovaciones organizacionales concretas que componen el proceso, dado que ni siquiera existía una consciencia por parte de las personas de la empresa del carácter innovador de su trabajo hasta que la investigadora lo planteó directamente.

Por tanto, de este caso solo se pueden extraer dos conclusiones respecto a la difusión de la innovación organizacional. La primera, que para que la difusión se lleve a cabo requiere que las personas que desarrollen la innovación organizacional sean conscientes del potencial innovador de su trabajo porque, de lo contrario, pueden estar tomando decisiones y realizando cambios sin la consciencia de que sean innovación y como parte de un proceso que se extiende en el tiempo sin un fin claro y, así, sin potencial de difusión alguno. Y la segunda, que personas externas a la organización puede favorecer esta consciencia visibilizando el proceso a medida que se desarrolla.

5.2. De la primera teoría a la teoría final

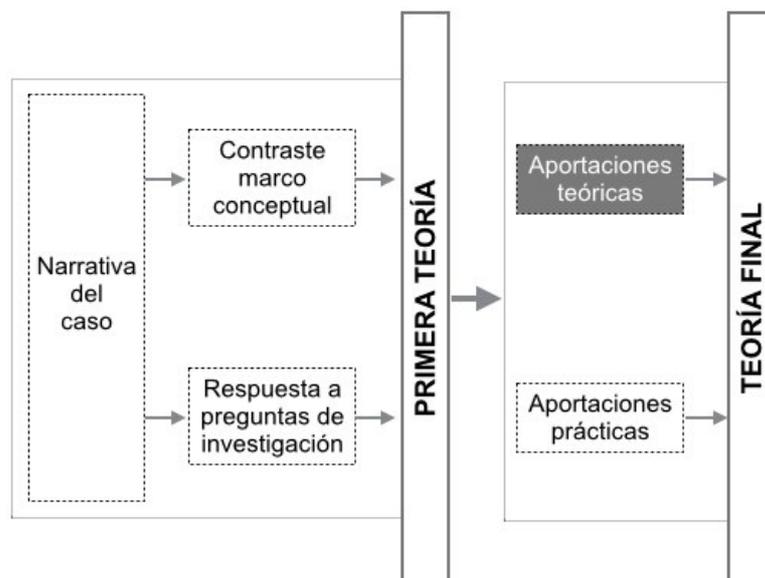
Siguiendo el método propuesto en este trabajo de investigación, y con el fin de construir y presentar la teoría final (véase Figura 11), a continuación se procede a analizar la primera teoría generada desde el caso Ennera en relación con la literatura

5. RESULTADOS

existente sobre la materia, de forma que permita extraer aportaciones teóricas relevantes para el estudio de la innovación organizacional. Asimismo, el contraste de las primeras conclusiones con expertos en innovación y organización de la CAV servirá para definir aportaciones prácticas de este trabajo de investigación. De esta manera, a lo largo de este apartado se da respuesta a los tres objetivos de este trabajo de investigación (véase apartado 1.3).

5.2.1. Aportaciones teóricas

Figura 30: Apartado "Aportaciones teóricas" en la estructura de resultados



Fuente: Elaboración propia.

Para contrastar la primera teoría sobre el proceso de innovación organizacional generada del caso Ennera, es relevante recurrir a la literatura académica considerada en el marco conceptual de este trabajo de investigación y ahondar en otras referencias de interés para los resultados obtenidos de este caso. A continuación se presenta este nuevo contraste, organizado en cinco apartados correspondientes a los diversos ámbitos del proceso de innovación organizacional en los que esta investigación puede

aportar nuevas propuestas teóricas, y haciendo especial referencia a teorías previas sobre la materia de Damanpour y Wischnevsky (2006) y de Birkinshaw, Hamel y Mol (2008), entre otros. Para terminar, el sexto apartado está dedicado a resumir las aportaciones teóricas de posible interés para la comunidad académica que derivan de este trabajo de investigación.

5.2.1.1. Proceso de generación vs. proceso de adopción de innovación organizacional

En lo referente al estudio de la innovación organizacional como proceso, en la propuesta conceptual del apartado 2.4 se optó por realizar una aproximación amplia al fenómeno haciendo propia la idea de estudiar el proceso como “una historia que narre la secuencia de eventos que se van desarrollando a medida que la estrategia cambia a lo largo del tiempo” (Van de Ven, 1992, p. 170).

Sin embargo, al ahondar en la propuesta de Van de Ven se asumió la relevancia de distinguir los modos de innovación planificados o contruidos, según Poole y Van de Ven (2004), y adoptados o generados, según Damanpour y Wischnevsky (2006). De hecho, estos dos últimos autores enfatizaron la relevancia de distinguir entre el modo de innovación adoptado o generado como primer paso en el estudio de la innovación en cualquier organización, con el fin de poder obtener resultados consistentes sobre la materia.

El enfoque inductivo de este trabajo de investigación no ha dado pie a realizar esta distinción como primer paso en el análisis del caso. Ahora bien, llegado el momento del contraste teórico, el caso Ennera se identifica con un proceso de generación de innovación organizacional según la definición de Damanpour y Wischnevsky (2006), en tanto que se corresponde con un proceso creativo en el que ideas nuevas (ej.: aproximarse al mercado en clave de marketing con una estrategia de comunicación adaptada) y otras ya existentes (ej.: conocer el mercado a través de proveedores y socios) se combinan de una manera original para producir una invención o una

5. RESULTADOS

configuración organizativa que previamente era desconocida en la empresa. Al fin y al cabo, el proceso de innovación organizacional de Ennera se inicia con la decisión estratégica de adentrarse en un nuevo mercado que requiere de una estrategia de gestión desconocida (diferente a lo que han empleado antes y sin predefinición alguna) que van construyendo combinando experiencias personales previas con nuevas ideas adecuadas a su realidad organizativa.

Por tanto, aplicando la propuesta de Damanpour y Wischnevsky (2006), considerar que en Ennera se desarrolla un proceso de generación de innovación organizacional ayuda a prestar atención a aspectos propios de un proceso creativo y, en esa clave, comprender los motivos estratégicos que dan pie al inicio del proceso, el papel del líder y de las personas que contribuyen en su desarrollo y la cultura organizacional que favorece su evolución. Estos aspectos organizativos permiten entender cómo se desarrolla el proceso de generación de innovación organizacional en Ennera aunque, por el carácter intangible de los mismos, resulta complejo profundizar en su rol en cada caso de estudio. Esta intangibilidad y complejidad están relacionadas con los problemas de inconsistencia en la operacionalización de variables clave en el estudio de la innovación organizacional (Armbruster et al., 2008; Carrero et al., 2000), lo que ayuda a entender que no sea habitual encontrar análisis detallados al respecto en la literatura sobre la materia.

De hecho, solo recientemente ha comenzado la literatura académica a prestar atención a los procesos de generación de innovación organizacional (Birkinshaw et al., 2008; Birkinshaw & Mol, 2006; Damanpour, 2014), mientras que los procesos de adopción de innovación organizacional han sido estudiados de manera más extensa hasta la fecha, debido a sus semejanzas con procesos de adopción de otros tipos de innovaciones (Damanpour, 2014).

En consecuencia, este trabajo de investigación muestra empíricamente que la teoría que Damanpour y Wischnevsky (2006) desarrollaron sobre la relevancia de distinguir procesos de adopción y generación de innovación tecnológica es también relevante en el estudio de procesos de innovación organizacional, dado que favorece prestar atención a aspectos propios del proceso distinguido como, en este caso, a aspectos clave del proceso de generación.

De hecho, Damanpour y Wischnevsky (2006) justificaron que su trabajo solo se aplicara a procesos de innovación tecnológica haciendo alusión a que todo proceso de innovación organizacional requiere de un mínimo grado de personalización que anula la posibilidad de desarrollar procesos de adopción. No obstante, esta consideración simplifica la distinción entre adopción y generación obviando características específicas de sus respectivos procesos que los propios autores definieron.

Si bien el proceso de innovación organizacional de Ennera en su conjunto no sirve para ilustrar esta idea porque, tal y como se ha argumentado previamente, se ha identificado como proceso de generación de innovación organizacional, sí es posible emplear como ejemplo una de las nueve innovaciones organizacionales concretas desarrolladas en el caso.

Cuando Ennera decide formalizar sus prácticas de gestión empleando como soporte informático un sistema de gestión estándar como el ERP, inevitablemente necesitó adaptar la herramienta a su estructura y actividad, tal y como preveían Damanpour y Wischnevsky (2006). En cambio, en el proceso de formalización de las prácticas de gestión de Ennera en 2011 se pueden identificar dos etapas que, según Damanpour y Wischnevsky (2006), representan los procesos de adopción de innovación: la “iniciación”, desarrollado por las dos personas del área financiero en conjunto con un proveedor externo para entender sus necesidades administrativas y de gestión, diseñar una solución y comenzar su puesta en marcha (ej.: volcar toda la contabilidad

5. RESULTADOS

de años anteriores al nuevo sistema); y la “implementación”, cuando todos los miembros de la empresa tuvieron habilitado el acceso a ERP y comenzaron a cambiar las formas en las que realizaban pedidos o controlaban el desarrollo de proyectos hasta convertirse en una rutina propia de la organización.

Por tanto, este trabajo de investigación desarrolla la propuesta de Damanpour y Wischnevsky (2006) al mostrar que el hecho de que un método de organización diseñado externamente se implemente en la organización con cierto grado de personalización o adaptación no supone que necesariamente se trate de una generación de innovación. Para entender si una innovación es generada o adoptada es necesario entender tanto su contenido como el proceso por el que se ha desarrollado en la práctica.

De hecho, recientemente Damanpour (2014) también ha considerado la diferencia de ambos procesos en la innovación de tipo organizacional al diferenciar la literatura sobre generación de innovación organizacional respecto a la de adopción de innovación organizacional, y al presentar las diferencias propias de la generación y la adopción de innovación en un trabajo dedicado a mostrar el estado del arte y las oportunidades de investigación sobre innovación organizacional.

Asimismo, el ejemplo empleado para ilustrar un proceso de adopción de innovación organizacional sirve también para concluir que en el seno de un proceso de generación de innovación organizacional, como el de Ennera, pueden encontrarse innovaciones organizacionales concretas que han sido desarrolladas mediante un proceso de adopción.

5.2.1.2. “Motivación” e inicio del proceso de innovación organizacional

Partiendo de que el proceso de innovación organizacional de Ennera se ha identificado como un proceso de generación de innovación, es necesario ahondar en

la literatura sobre aspectos clave de los procesos de generación para extraer aportaciones teóricas más detalladas sobre este caso.

En este sentido cabe recurrir al trabajo de Birkinshaw, Hamel y Mol (2008) en el que desgranar cómo se desarrolla el proceso de generación de innovación organizacional. Primeramente, los autores detallan una serie de condiciones por las que una organización puede optar por generar sus propias soluciones para abordar un nuevo reto de gestión en vez de adoptar soluciones existentes en su sector. A continuación se contrastan estas condiciones iniciales con el caso de Ennera para confirmar si desde la perspectiva de Birkinshaw et al. (2008) también se corresponde con un proceso de generación de innovación organizacional.

Por una parte, estos autores entienden que los gestores de una organización “optarán por experimentar con desarrollar sus propias soluciones (...) cuando la presión por intentar algo nuevo vence a la presión de ajustarse a las normas de gestión arbitradas externamente” (Birkinshaw et al., 2008, p. 833).

La narrativa de Ennera muestra a lo largo de sus ocho apartados que la empresa tenía un convencimiento firme de crear un modelo diferenciado de lo que era la tónica general en su mercado e incluso en CAF, lo que suponía apostar por un segmento del mercado diferente a los habituales en España (la microgeneración), considerar su oferta tecnológica de forma diferente (calidad, garantía y eficiencia energética por encima del “boom” y del “mercado virtual”), establecer relaciones con proveedores y socios de forma diferente (primando la confianza y las relaciones a largo plazo), comunicar al mercado de forma diferente (con la honestidad y la transparencia como valores clave), y crear un equipo de personas con perfiles acordes con sus valores y, por tanto, diferentes a los habituales en el sector. Las siguientes palabras de Agustín reflejan su intención de crear un modelo propio:

5. RESULTADOS

“CAF tiene un modelo... un modelo que es en respuesta a una realidad concreta y hay una parte que nosotros... tenemos la oportunidad de hacer las cosas de manera distinta... es porque de esa forma tenemos más oportunidad y, no sólo eso, sino que de esa forma somos más coherentes con los valores que estamos intentando crear.” (Entrevista 1-04).

Además, a ojos de los colaboradores externos de la empresa, esta elección resultaba cuanto menos sorprendente, si no “irracional y retrógrada”, en alusión a las palabras empleadas por Birkinshaw et al. (2008) sobre la opción de generación de innovación y referidas a Abrahamson (1996, p. 263). Así lo mostraban las siguientes declaraciones sobre una conversación con un proveedor:

“Lehengo egunean ere, ez dakit, probeedore bati esaten genion zerbait eta esaten zun, bueno, pues debéis ser la única empresa que pensáis en eso, ez? Como que las empresas están aquí para hacer dinero y ya está.”⁴⁸

Entrevista 2-06

Por otra parte, para que la “presión por intentar algo nuevo” derive en un proceso de generación de innovación organizacional, Birkinshaw et al. (2008) sugieren que en la organización deben presentarse dos condiciones adicionales.

La primera condición es que los agentes internos de cambio sean capaces de enmarcar el problema o la oportunidad de forma que los grupos de interés internos lo perciban como algo que no puede ser resuelto adquiriendo una solución existente. En el caso de Ennera, el agente interno de cambio principal ha sido identificado con el líder que, tal y como requiere la propuesta de Birkinshaw et al. (2008), enmarcaba los retos principales de la empresa de forma que no se intuían soluciones estándares para

⁴⁸ “El otro día también, no sé, a un proveedor le decíamos algo y decía, bueno, pues debéis ser la única empresa que pensáis en eso ez, como que las empresas están aquí para hacer dinero y ya está. (...) Es difícil muchas veces mantener esa filosofía y hacer negocio no, es difícil, y luego además te encuentras con esos números que tenemos no.” (traducción del euskera al castellano realizada por la investigadora).

resolverlas. A modo ilustrativo, la apuesta por introducirse en el mercado de la microgeneración en 2009 supuso el inicio del diseño y desarrollo de un producto propio y los primeros pasos en la definición de distribución de responsabilidades, generación de prácticas empresariales propias y nuevos modelos de colaboración externa. Del mismo modo, la decisión de aproximarse al mercado en clave de marketing en 2011 no derivó en prácticas de marketing paquetizadas sino en la definición de una comunicación al mercado propia, en la formalización de prácticas de gestión y en la consolidación de una organización funcional *ad-hoc*. Finalmente, la necesidad de decidir sobre la ambición de futuro de la empresa en 2012 fue la que de forma más explícita se presentó como un reto a definir de forma conjunta y que, de hecho, derivó en una dinámica de reflexión interna nueva para la organización.

De esta manera, las personas que formaban parte de Ennera no solo asumían la necesidad de buscar soluciones genuinas a los retos planteados sino que, como agentes internos de cambio en sus propias actividades, mostraban una predisposición por experimentar con soluciones propias. Así se entiende la actitud del equipo de marketing en el diseño y desarrollo de canales de comunicación a medida y de herramientas como la “calculadora verde”, o la actitud crítica de los ingenieros hacia el sistema de centros tecnológicos vascos y su decisión de colaborar con socios alemanes para el desarrollo de producto.

Por tanto, en la propuesta de Birkinshaw et al. (2008) las personas que constituían la organización serían consideradas grupos de interés influenciados por el líder en su rol de agente interno de cambio pero, al mismo tiempo, las personas se convertían en agentes internos de cambio en sus respectivas actividades o áreas de actuación.

Además, esta consideración permite contrastar la segunda condición para desarrollar un proceso de generación de innovación organizacional establecida por los autores, por la que consideran que el contexto organizativo debe dar apoyo a nuevas opiniones

5. RESULTADOS

y, por tanto, aumente el grado de libertad de los agentes internos de cambio para buscar nuevas ideas, bien sea mediante procesos formales o contextos informales. Tal y como los ejemplos de la “calculadora verde” y de los socios alemanes ilustran este contexto en Ennera, la realidad de fondo se explica por la cultura organizacional abierta de la empresa basada en valores como la confianza, la flexibilidad, la honestidad y la transparencia (véanse apartados 5.1.1.4 y 5.1.1.7).

En conclusión, este trabajo de investigación confirma la propuesta de Birkinshaw et al. (2008) de que el proceso de generación de innovación organizacional se inicia cuando en una organización la presión por experimentar con desarrollar sus propias soluciones es superior a la presión por ajustarse a las normas establecidas, cuando su líder es capaz de enmarcar los retos de forma que no haya soluciones estándares claras para afrontarlos, cuando el contexto organizativo aumenta el grado de libertad de los agentes internos de cambio para buscar nuevas ideas y, con todo, cuando las personas asumen la actitud por desarrollar soluciones nuevas ante problemas y oportunidades de gestión.

No obstante, esta conclusión solamente ayuda a comprender los condicionantes por los que un proceso de innovación organizacional nace con una motivación de ser generado, y no profundiza en el factor desencadenante del proceso. Con el fin de completar la comprensión sobre cómo comienza el proceso de innovación organizacional, es relevante complementar la propuesta de Birkinshaw et al. (2008) con la primera teoría de este trabajo de investigación que indica que el proceso de innovación organizacional se inicia por una decisión estratégica para la organización que implica una nueva estrategia de gestión.

Detallando esta primera teoría con las conclusiones extraídas previamente en este apartado, se concluye que el proceso de innovación organizacional se inicia por una decisión estratégica para la organización que implica la generación de una nueva

estrategia de gestión y que, en un contexto organizativo abierto y flexible, motiva el desarrollo de soluciones novedosas para los métodos de organización del lugar de trabajo, de las prácticas empresariales y de las relaciones externas.

Asimismo, en línea con la última conclusión del apartado previo, aunque el reto de gestión y el contexto organizativo motiven el inicio de un proceso de generación de innovación organizacional, las soluciones que se desarrollen a lo largo de proceso para el método de organización pueden ser innovaciones generadas o adoptadas.

Con el fin de ahondar en esta última idea y de responder a las preguntas de investigación sobre la evolución y difusión del proceso de innovación organizacional, a continuación se contrastarán los datos empíricos obtenidos del caso Ennera con el modelo teórico completo de Birkinshaw et al. (2008) sobre el proceso de innovación organizacional.

En este punto cabe mencionar que este modelo no se consideró inicialmente en el marco conceptual de esta investigación porque limitaba el fenómeno objeto de estudio y, por tanto, condicionaba la aproximación abierta que este trabajo de investigación pretendía desarrollar en el campo. En cambio, en coherencia con el rol de la literatura como apoyo a lo largo de la investigación, en este apartado resulta oportuno recurrir al modelo teórico concreto de Birkinshaw et al. (2008) como referencia teórica para analizar las conclusiones de este estudio en detalle.

5.2.1.3. “Invencción, implementación y teorización” o evolución del proceso de innovación organizacional

El modelo de proceso de innovación organizacional de Birkinshaw et al. (2008) distingue cuatro etapas que pretenden enmarcar los diversos procesos que conforman la innovación organizacional.

5. RESULTADOS

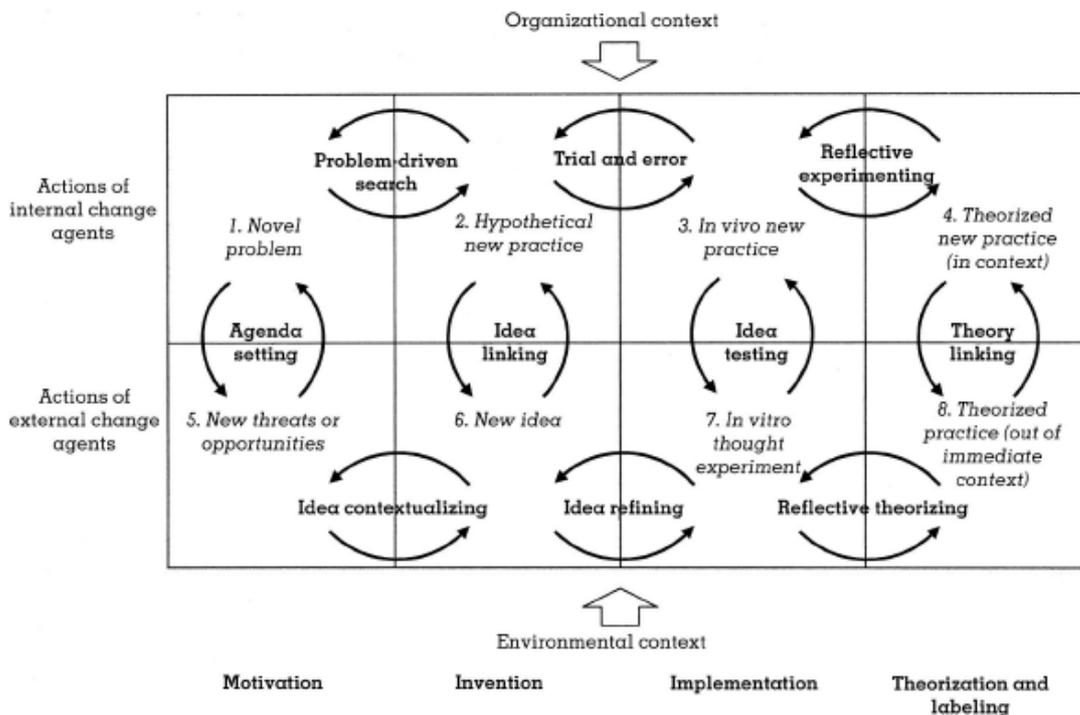
- Etapa de motivación: condiciones y factores que favorecen que las personas experimenten una innovación organizacional (etapa analizada en el apartado previo 5.2.1.2)
- Etapa de invención: variaciones aleatorias o planificadas en los métodos de organización que en algunos casos serán seleccionadas y retenidas por la organización. Supone la experimentación con métodos aún hipotéticos.
- Etapa de implementación: actividad “técnica” de la innovación por la que un método de organización testado experimentalmente en la etapa de invención se hace completamente operativo.
- Etapa de teorización y etiquetado: retención e institucionalización de un método de organización teorizado.

Este modelo está construido sobre la perspectiva evolutiva intraorganizacional de Burgelman (1991) y Zbaracki (1998) por el que los cambios percibidos en el entorno (motivación) derivan en variaciones de los métodos de organización (invención), que en algunos casos son internamente seleccionados (implementación) y retenidos (teorización y etiquetado) (Birkinshaw et al., 2008).

Asimismo, una de las características clave de este modelo es que no presupone una secuencia lineal de actividades entre las cuatro etapas que conforman el proceso de innovación organizacional. Los autores consideran que los procesos de innovación son habitualmente complejos, recursivos y cíclicos, y para reflejar esta dinámica recurrente, añaden a su modelo diez actividades desarrolladas por los agentes de cambio para ilustrar cómo repiten las cuatro etapas del proceso de innovación organizacional (véase Figura 31).

La primera teoría de este trabajo de investigación generada desde el caso Ennera permite contrastar empíricamente este modelo construido desde una exhaustiva revisión de la literatura sobre la materia. En ese sentido, esta investigación se alinea

Figura 31: Marco del Proceso de Innovación Organizacional de Birkinshaw et al. (2008)



Fuente: Birkinshaw, Hamel y Mol (2008, p. 833).

con la perspectiva evolutiva intraorganizacional sobre la que se estructura el modelo de Birkinshaw et al. (2008), en cuanto a que la interpretación que los miembros de la empresa realizan de las variaciones del entorno desencadena una serie de cambios que, a medida que evolucionan y se asientan, conforman el proceso de innovación organizacional de la empresa. De hecho, el contexto externo y el contexto organizacional que los autores incluyen en su modelo tienen un rol importante en la comprensión del proceso de generación de innovación organizacional en Ennera (véase apartado previo y narrativa sobre el mercado y la cultura en los apartados 5.1.1.1 y 5.1.1.4 respectivamente).

Asimismo, la propuesta de la primera teoría que indica que el proceso de innovación organizacional está compuesto por innovaciones organizacionales concretas concuerda parcialmente con la propuesta de Birkinshaw et al. (2008). Los autores asumieron que el proceso en su conjunto está formado por varios procesos, y que en

5. RESULTADOS

su evolución se llevan a cabo diversos cambios que pueden validarse en el tiempo o no. No obstante, Birkinshaw et al. (2008) solo analizan la innovación organizacional resultante del proceso en su conjunto, sin valorar si los cambios adoptados a lo largo del proceso son en sí mismos innovación o no, tal y como se ha realizado en este trabajo de investigación.

De hecho, descender el nivel de análisis a los cambios específicos que forman parte de un proceso de innovación organizacional abre la posibilidad a que todo cambio que suceda en la organización pueda ser considerado innovación organizacional. Para evitar este sesgo, en el análisis del caso Ennera cada cambio se ha contrastado con la propuesta conceptual inicial sobre innovación organizacional, de forma que para ser innovación debía aplicarse a la organización del lugar de trabajo, a las prácticas empresariales o a las relaciones externas de la empresa, ser nuevo para la organización y derivar de una decisión estratégica. En relación a este último punto, se ha especificado el cambio realizado debía estar alineado con la motivación estratégica que dio inicio al proceso de innovación organizacional en su conjunto. Además, esta consideración favorece la distinción de diferentes procesos de innovación organizacional que pueden sucederse en el tiempo en una misma organización. Los siguientes ejemplos extraídos del caso Ennera sirven para explicar esta idea de forma ilustrativa.

En el contexto en que la empresa decidió apostar por aproximarse en clave de marketing al mercado de la microgeneración, se desarrollaron dos cambios en el ámbito de las relaciones externas de Ennera: por un lado, la colaboración con entidades financieras para el diseño y comercialización de una oferta global mercado (proyecto Energiaro); y por otro lado, el desarrollo de nueva comunicación al mercado en clave de entender, comunicar y educar al consumidor. Ambos ejemplos concuerdan con la propuesta conceptual sobre el proceso de innovación organizacional de este trabajo de investigación por su definición de las relaciones externas, por su nivel de

novedad de la empresa y porque responden a una misma decisión de carácter estratégico. De hecho, ambas favorecen la generación de una estrategia de gestión encaminada a que Ennera opere en el mercado de la microgeneración (decisión de 2009), con la perspectiva de marketing que se ha considerado relevante para desarrollar su diferenciación competitiva (decisión de 2011). Asimismo, si pasado el tiempo hipotéticamente Ennera decidiera abandonar su apuesta por la microgeneración y dedicarse a otro mercado que, a su vez, requiriera otra estrategia de gestión, los cambios organizativos que se desarrollaran estarían motivados por una decisión distinta y, por tanto, formarían parte de otro proceso de innovación organizacional.

Por tanto, las conclusiones extraídas de este trabajo de investigación permiten desarrollar el modelo de Birkinshaw et al. (2008) sobre el proceso de innovación organizacional, valorando la concurrencia de innovaciones organizacionales concretas como resultado de los diversos procesos y cambios que forman parte de un único proceso de innovación organizacional.

En lo relativo a las diez actividades que Birkinshaw et al. (2008) identificaron en su marco del proceso de innovación organizacional, el caso Ennera podría servir para contrastar empíricamente muchas de ellas, aunque no completamente.

Por una parte, el hecho de que este trabajo de investigación no haya podido analizar el proceso de innovación organizacional hasta su finalización limita las posibilidades de estudiar la etapa final de teorización y etiquetado indicada por Birkinshaw et al. (2008) y, con ella, las actividades de “experimentación reflexiva”, “teorización reflexiva” y “relación teórica” que conforman esta etapa.

Por otra parte, la identificación de actividades propias de las etapas de invención e implementación, como son la “prueba y error”, “relación de ideas”, “mejora de ideas” o “testado de ideas” es factible desde la perspectiva teórica de la investigadora, pero

5. RESULTADOS

apenas existen evidencias en el caso de que las personas que participaban en el proceso pudieran identificar sus acciones y decisiones con actividades de este tipo. A continuación se relatan dos ejemplos que sirven para ilustrar esta idea.

Cuando las personas que formaban Ibaia Energía se trasladaron a sus propias oficinas en Ibarra y se encontraron con que ya no disponían de la referencia de CAF para estructurar sus rutinas de trabajo diarias (horarios, fichar o no, comidas, limpieza, atención telefónica, recepción, etc.), entre todos fueron definiendo a su nuevo parecer cada aspecto organizativo que consideraban indefinido. Esta dinámica dio pie a una distribución de tareas administrativas específicas, a una definición de horarios a medida de su actividad o a la gestión de un servicio de *catering* a su medida. El conjunto de estos cambios responde a una innovación organizacional concreta según la propuesta conceptual de este trabajo de investigación y que, recurriendo al modelo de Birkinshaw et al. (2008), ejemplifica procesos de “búsqueda de soluciones”, “relación de ideas” y “prueba y error”. Sin embargo, las personas que participaron en estos procesos solo entendían que era parte de su trabajo, sin reflexionar sobre el tipo de actividad, la etapa de desarrollo ni tan siquiera la posibilidad de que formara parte de un proceso de innovación organizacional.

La forma en la que se creó el Comité de Dirección sirve también de ejemplo de la misma idea. Ante un problema de comunicación interna, el 14 de febrero de 2011 Agustín decidió convocar el primer Comité de Dirección que, en los próximos meses, fue celebrado mensualmente (“búsqueda de soluciones” y “relación de ideas”). A medida que avanzaba el año, vieron la necesidad de realizar las reuniones de forma más frecuente, por lo que pasaron a convocarlo quincenalmente y con el tiempo incluso modificaron su composición (“prueba y error”). Sin embargo, un año más tarde ninguno de los participantes de esta investigación sabía desde cuando existía el Comité ni era consciente de su carácter experimental o definitivo.

Estos dos ejemplos son especialmente representativos porque muestran innovaciones realizadas cuatro y dos años, respectivamente, antes del cierre de esta investigación y, pese a todo, aún no habían alcanzado la fase de teorización ni las actividades de “experimentación reflexiva” o “teorización reflexiva” indicadas en el marco de Birkinshaw et al (2008).

Asimismo, el hecho de que los miembros de Ennera no fueran conscientes del rol de sus acciones como parte de un proceso de innovación organizacional pone en cuestión la siguiente asunción de partida del marco estudiado: “esperamos que el proceso vaya tomando forma en gran medida por las acciones conscientes y deliberadas de personas clave, aunque reconocemos que las acciones no intencionadas y los cambios aleatorios dentro de la organización también afectan al proceso de innovación organizacional” (Birkinshaw et al., 2008, pp. 831–832). De hecho, aunque en Ennera Agustín como líder y gerente cumpliera un rol fundamental en la toma de decisiones y en la reflexión y visibilización de cambios que formaban parte del proceso de innovación organización, la ausencia de una comunicación formal sobre sus decisiones y evaluaciones dificultó la consciencia de los cambios y del propio proceso de innovación organizacional entre los miembros de la empresa. Así, acciones encaminadas a objetivos no organizativos marcaron el devenir del proceso de innovación organizacional en Ennera.

Con todo, si tras analizar un proceso de innovación organizacional en una pyme durante cuatro años (2009 - 2013) la organización no ha desarrollado aún las actividades de teorización que llevan al fin del proceso, este trabajo de investigación pone en evidencia el riesgo de que los procesos de innovación organizacional se extiendan a lo largo del tiempo sin generar innovación alguna y diluyendo su potencial innovador en cambios organizacional de escasa trascendencia para la empresa.

5. RESULTADOS

Por tanto, tal y como en la etapa de motivación este trabajo de investigación propone identificar una decisión estratégica explícita que desencadene el proceso de innovación organizacional, en su evolución es necesario explicitar hitos o innovaciones concretas que permitan generar entre las personas que forman parte del proceso una consciencia de innovación y de potencial innovador sobre sus actividades.

Esta propuesta nace del interés que este trabajo de investigación ha fijado sobre la interpretación que las personas relacionadas con la empresa realizan del propio proceso de innovación organizacional, complementando así la atención prestada por Birkinshaw et al. (2008) al rol de los agentes de cambio desde una perspectiva racional. Así, esta propuesta permitiría desarrollar el marco del proceso de innovación organizacional de Birkinshaw et al. (2008) incorporando actividades de comunicación formal, evaluación o visibilización de innovaciones relacionadas con la teorización final en las etapas previas de motivación, invención e implementación. Asimismo, estas actividades favorecerían el desarrollo de las etapas finales del proceso y, con todo, de la difusión del proceso de innovación organizacional, tal y como se plantea en el siguiente apartado.

5.2.1.4. Difusión del proceso de innovación organizacional

La difusión es el proceso por el que una innovación es diseminada entre usuarios potenciales (Teece, 1980). Tal y como se ha indicado en la primera teoría de este trabajo de investigación (véase apartado 5.1.4), en Ennera no ha podido identificarse difusión alguna del proceso de innovación organizacional por dos motivos: primero, porque a término del trabajo de campo el proceso seguía su curso y no pudo identificarse una innovación finalizada; y segundo, porque los miembros de Ennera no tenían consciencia alguna de innovación respecto a los cambios organizativos desarrollados desde 2009 a 2013 y, por tanto, tampoco tenían capacidad de difundirlos.

Esta realidad concuerda con la literatura sobre difusión de la innovación organizacional que prevé que durante varios años los resultados del proceso de innovación organizacional sean muy inciertos (Teece, 1980). Teniendo en cuenta esta incertidumbre, Birkinshaw et al. (2008) asumieron que, para que un caso de innovación organizacional fuera exitoso debería contar con un componente retórico importante; es decir, un discurso hablado o escrito que justificara el uso de una serie de métodos de gestión y organización en la empresa (Abrahamson, 1996) y que, por tanto, clarificara los resultados del proceso y facilitara su difusión. Asimismo, para construir esa retórica previamente sería necesario que el proceso de innovación organizacional hubiera consolidado la última etapa propuesta en el modelo de proceso de innovación organizacional de Birkinshaw et al. (2008): la teorización, entendida como una lógica racional sobre los retos afrontados y las soluciones desarrolladas que pueda ser fácilmente asumible por los agentes implicados; y el etiquetado, por el que se asigna un nombre propio al proceso o al resultado de la innovación de forma que exprese en términos sencillos la teorización realizada.

Tal y como se ha descrito previamente, en Ennera no existía una consciencia plena sobre el proceso de innovación organizacional llevado a cabo y, por ende, no se identificó una etapa clara de teorización y etiquetado. Solo en el último periodo de la investigación las personas implicadas en el proceso comenzaron a teorizar algunos de los cambios ejecutados: los relativos a la estructura funcional, por la labor de la investigadora como agente externo que visibilizaba los cambios organizativos llevados a cabo; y los relativos a las prácticas de reflexión interna, por la comunicación formal al respecto llevada a cabo por Agustín como líder. Sin embargo, esta investigación no pudo abarcar en el tiempo el estudio de estos primeros indicios de teorización en la difusión del proceso de innovación organizacional.

En consecuencia, la difusión del proceso de innovación organizacional requiere de una retórica previa sobre el caso que, a su vez, debe ir precedida por una teorización y

5. RESULTADOS

etiquetado del proceso o de sus resultados por parte de las personas participantes en su desarrollo.

De cualquier forma, este mismo trabajo de investigación se constituye como una referencia para la teorización del proceso de innovación organizacional desarrollado en Ennera y, así, para su difusión en la industria y en el estado del arte. Así, el papel que la investigadora ha jugado en Ennera refleja la propuesta de Birkinshaw et al. (2008) por la que agentes externos como los consultores o los académicos juegan un rol importante en la teorización reflexiva de la innovación organizacional, e igualmente da soporte a la idea de Abrahamson (1996) de promover la participación activa de académicos en los procesos de innovación organizacional y en su difusión como modas de gestión.

No obstante, esta aportación externa al proceso llega con años de retraso respecto a la actividad de Ennera, por lo que pierde valor para el propio proceso de innovación organizacional de la empresa y para su difusión interna. Con el fin de minimizar esta pérdida de valor, sería interesante estudiar de qué manera la investigadora puede ayudar a incorporar la teorización y etiquetado a fases previas del proceso, tal y como se proponía en el apartado anterior. De hecho, Birkinshaw et al. (2008) también propusieron que los académicos se involucraran en fases iniciales de los procesos de innovación organizacional con el fin de poner en valor su trabajo respecto al de otros agentes externos como consultores y gurús.

Asimismo, esta participación activa en fases iniciales del proceso podría servir para teorizar y difundir el proceso en sí mismo, y no solo el resultado de la innovación. De esta forma se afrontarían las dificultades de difusión asociadas a la incertidumbre propia de los resultados en los primeros años (Teece, 1980) y podría visibilizarse que la forma en la que se desarrolla la innovación organizacional puede ser tanto o más valiosa para la industria y el estado del arte como su resultado.

5.2.1.5. Las personas en el proceso de innovación organizacional

El rol que las personas relacionadas con la organización juegan en el proceso de innovación organizacional se ha descrito de manera integrada en los apartados previos relativos a la forma en la que se desarrolla el propio proceso. No obstante, dado que es un tema explícitamente considerado en las preguntas de investigación de este estudio, merece ser analizado de forma independiente con el fin de definir las aportaciones teóricas que este estudio pueda realizar al respecto.

En la primera teoría generada desde el caso Ennera se identificó al líder como la “persona clave en el inicio y en la evolución de la innovación organizacional por representar la visión de futuro que enmarca las decisiones estratégicas para la organización, así como la orientación a la acción y la cultura organizacional de la empresa” (véase apartado 5.1.4). Bajo esta descripción, la figura del líder de Ennera concuerda con el rol que Birkinshaw et al. (2008) adjudicaban a los agentes internos de cambio, como aquellos que de manera proactiva participan en la creación de interés, experimentación y validación de la innovación organizacional.

No obstante, una característica propia del líder de Ennera es la confianza que deposita sobre el resto de personas de la organización, convirtiéndolas “en decisoras y ejecutoras de cambios que, en un contexto de desarrollo de una nueva estrategia de gestión, crean la innovación organizacional en la empresa” (véase apartado 5.1.4). Por tanto, el resto de personas de la organización también se identifican con la figura de agente interno de cambio de Birkinshaw et al. (2008) en la medida que, bajo la guía del líder, también pueden participar de forma proactiva en el proceso. Los autores no entraron a detallar la composición de este grupo, si bien plantearon la diferencia entre agentes internos de cambio y grupos de interés internos.

En el caso de Ennera, cuando se considera que la innovación organizacional dio inicio como un proceso de generación porque el líder fue capaz de enmarcar el problema de

5. RESULTADOS

gestión de forma que no hubiera una solución estándar evidente para afrontarlo (véase apartado 5.2.1.2), la figura del líder se equiparaba a la de agente interno de cambio mientras que el resto de personas formaban parte de los grupos de interés internos. No obstante, en el momento en que el líder delegaba parte de la creación del cambio en el resto de personas, éstas se convertían también en agentes internos de cambio. De cualquier forma, este trabajo de investigación no ha ahondado lo suficiente en el rol que cada miembro de la empresa ha cumplido en el proceso, por lo que no se pueden extraer conclusiones definitivas al respecto, más allá de la idea de que entre los agentes internos de cambio no solo hay líderes o gestores, sino que pueden existir diferentes roles que conviven y se relacionan entre sí trabajando por un mismo fin.

En consecuencia, sería interesante estudiar la composición del grupo definido por Birkinshaw et al. (2008) como agentes internos de cambio para conocer los diversos roles existentes, la relación entre los mismos y su influencia en las diversas etapas del proceso de innovación organizacional. De hecho, profundizar en este aspecto puede ayudar también a entender la manera en que los diversos agentes internos de cambio pueden teorizar sobre el proceso y la innovación en sí misma, tanto a medida que se desarrolla como en su finalización, tal y como se propone en apartados anteriores.

A este respecto, el caso Ennera sirve de ejemplo para mostrar el rol de los agentes externos de cambio en la teorización del proceso de innovación organizacional ya que, tal y como se ha argumentado en el apartado anterior, el trabajo de la investigadora constituye una herramienta de teorización y posible difusión del proceso. De hecho, el trabajo realizado por la investigadora en el campo puede identificarse con el papel que Birkinshaw et al. (2008) asignan a los agentes externos de cambio centrado en crear interés sobre nuevas prácticas de gestión (al plantear cuestiones al respecto en las entrevistas), influir en su desarrollo (al asesorar sobre cuestiones de marketing y organización) y legitimar su eficiencia y retención (al publicar este trabajo de investigación). Asimismo, en Ennera también se identificaron otros agentes externos

de cambio como colaboradores y consultores, aunque su rol se centró principalmente en proveer de informar y asesorar sobre aspectos del negocio y de la organización, sin participar en la teorización del proceso de innovación organizacional en sí mismo.

Finalmente, este trabajo de investigación permite confirmar empíricamente la descripción general que Birkinshaw et al. (2008) realizaron sobre el rol de los agentes internos y externos del cambio en el proceso de innovación organizacional, pero no permite especificar su papel en cada etapa ya que el proceso de Ennera no concuerda plenamente con las cuatro etapas consideradas en su modelo. Asimismo, se sugiere que en investigaciones posteriores se considere la diversidad en la composición del grupo de agentes internos del cambio y la relación entre líderes y otros actores internos en el desarrollo del proceso.

5.2.1.6. Resumen de las aportaciones teóricas de este trabajo de investigación

En los cinco apartados previos se ha realizado una exposición inicial de las aportaciones teóricas de este trabajo investigación en el contexto cada uno de los ámbitos del proceso de innovación organizacional derivados del caso de estudio. A continuación se enumeran las aportaciones teóricas concretas contextualizadas previamente, empleando un mismo esquema en cada caso para su presentación: primero, la descripción general de la aportación teórica; segundo, la literatura académica a la que más específicamente hace referencia; tercero, su interés para futuros estudios sobre innovación organizacional; y, finalmente, el apartado de esta investigación en el que pueden encontrarse más argumentos relativos a la aportación teórica presentada.

Este resumen pretende clarificar la posible contribución de este estudio a la literatura académica sobre innovación organizacional, y así, responder al segundo objetivo de este trabajo de investigación:

“Objetivo 2: Generar nuevo conocimiento teórico sobre innovación organizacional que permita abrir futuras líneas de investigación sobre la materia” (apartado 1.3).

1ª APORTACIÓN TEÓRICA

- La innovación organizacional puede desarrollarse mediante procesos de generación o mediante procesos de adopción de innovación. Cada uno de estos dos modos de innovación cuenta con características diferenciadoras que favorecen la comprensión del proceso en su conjunto.
- Esta aportación teórica desarrolla la teoría de Damanpour y Wischnevsky (2006) sobre organizaciones que adoptan o que generan innovación, al extender su estudio empírico de la innovación tecnológica a la innovación organizacional.
- En el estudio del proceso de innovación organizacional es relevante considerar si la innovación objeto de estudio ha sido adoptada o generada. Esta consideración favorece atender aspectos diferenciadores del tipo de proceso distinguido (adopción o generación) y así ahondar de forma más directa en el conocimiento del proceso de innovación organizacional objeto de estudio. Para realizar esta distinción entre modos de innovación es necesario estudiar tanto el contenido o resultado final de la innovación organizacional como en el proceso por el que se ha desarrollado. De hecho, atender solo a su resultado favorece la consideración de innovaciones organizacionales generadas, dado que todo nuevo método de organización requiere al menos de un mínimo grado de adaptación a cada caso, dificultando la consideración de adopciones puras de nuevos métodos de organización. Sin embargo, atendiendo al proceso por el que se ha desarrollado la innovación pueden encontrarse factores diferenciadores de la dinámica de adopción o generación de innovación que favorecen su distinción. Asimismo, esta atención permite estudiar si en el seno de un proceso de generación de innovación

organizacional pueden identificarse innovaciones organizacionales concretas que han sido desarrolladas mediante procesos de adopción.

- Para conocer en mayor detalle los argumentos que permiten realizar esta aportación, véase el apartado 5.2.1.1.

2ª APORTACIÓN TEÓRICA

- El proceso de generación de innovación organizacional se inicia cuando en una organización se cumplen las siguientes condiciones:
 - La presión por experimentar con desarrollar soluciones propias es superior a la presión por ajustarse a las normas establecidas.
 - Un líder es capaz de enmarcar los retos de forma que no haya soluciones estándares claras para afrontarlos.
 - El contexto organizativo es abierto y flexible y motiva el desarrollo de soluciones novedosas para los métodos de organización del lugar de trabajo, de las prácticas empresariales y de las relaciones externas.
 - Las personas de la organización asumen la actitud por desarrollar soluciones nuevas ante problemas y oportunidades de gestión.
- Esta aportación teórica confirma empíricamente la propuesta de Birkinshaw et al. (2008) respecto a las condiciones que motivan el proceso de innovación organizacional.
- En el estudio del proceso de innovación organizacional es relevante analizar las condiciones que motivan el proceso en cada caso para identificar si el proceso comienza con una dinámica de generación o de adopción de innovación. Esta diferenciación favorecerá la comprensión en profundidad del proceso en conjunto.
- Para conocer en mayor detalle los argumentos que permiten realizar esta aportación, véase el apartado 5.2.1.2.

5. RESULTADOS

3ª APORTACIÓN TEÓRICA

- El proceso de innovación organizacional se inicia por una decisión estratégica para la organización que implica la necesidad de desarrollar una nueva estrategia de gestión.
 - Esta decisión estratégica inicial puede estar relacionada con aspectos globales del negocio que requieren nuevos modelos de gestión, pero no necesariamente debe estar dirigida a iniciar un proceso de innovación organizacional. A modo de ejemplo, una decisión estratégica encaminada a adentrarse en nuevos mercados puede requerir una nueva estrategia de gestión y, así, dar pie al inicio de un proceso de innovación organizacional.
 - A medida que avanza el proceso, la decisión estratégica inicial deriva en otras decisiones estratégicas de menor nivel o en decisiones operativas que, alineadas siempre con la decisión estratégica inicial, permiten realizar cambios en los diferentes aspectos organizativos que conformarán, junto con otros factores propios del negocio, la nueva estrategia de gestión.
- Por una parte, esta aportación confirma empíricamente la delimitación del Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005) sobre la motivación estratégica de la innovación organizacional. Concretamente, su definición indica que un cambio organizativo podrá ser considerado innovación organizacional si, entre otras condiciones, responde a una estrategia de gestión nueva para la empresa. Asimismo, esta tercera aportación teórica favorece el desarrollo de dicha delimitación al detallar dos aspectos relacionados con la decisión estratégica que da pie al proceso: primero, que no siempre es una decisión explícita por desarrollar el proceso de innovación organizacional; y segundo, que a lo largo del proceso la decisión va especificándose en decisiones de menor nivel con implicaciones directas en el método organizativo.

- Por otra parte, esta aportación desarrolla el modelo de proceso de innovación organizacional Birkinshaw et al. (2008) explicitando el detonante del inicio del proceso: una decisión estratégica que da pie al desarrollo de una nueva estrategia de gestión. De hecho, en su definición operativa del fenómeno, Birkinshaw et al. (2008) sí consideran que la innovación organizacional estará destinada a la consecución de otros objetivos organizativos, pero no explicitan el factor que favorece el inicio del proceso. Del mismo modo, en su modelo de proceso incorporan los factores y condicionantes que favorecen el proceso y la forma en la que se testan nuevas prácticas, pero tampoco detallan qué da comienzo al proceso.
- En el estudio del proceso de innovación organizacional es relevante identificar el hecho que da comienzo al proceso para poder delimitar su estudio y contextualizar las decisiones y los cambios que se suceden en su desarrollo. Asimismo, especificar el tipo de decisión estratégica que da inicio al proceso y la forma en que deriva en otras decisiones favorece la identificación y comprensión del contexto por el que se inicia y desarrolla el proceso de innovación organizacional.
- Para conocer en mayor detalle los argumentos que permiten realizar esta aportación, véase el apartado 5.2.1.2.

4ª APORTACIÓN TEÓRICA

- El proceso de innovación organizacional se desarrolla a través de una secuencia de innovaciones organizacionales concretas. Estas innovaciones organizacionales concretas se identifican como cambios organizacionales alineados con la decisión estratégica que dio inicio al proceso de innovación organizacional en su conjunto, pero que por sí solos no conforman una nueva estrategia de gestión para la organización.

5. RESULTADOS

- Esta aportación teórica desarrolla la visión de Van de Ven (1992) del proceso como secuencia de eventos que explican cómo el cambio se desarrolla a lo largo del tiempo ya que, al aplicarlo en los procesos de innovación organizacional, permite especificar el concepto de eventos como innovaciones organizacionales concretas alineadas con la decisión estratégica que dio pie al proceso en su conjunto.
- Asimismo, esta aportación teórica confirma parcialmente la propuesta de Birkinshaw et al. (2008) en lo referente a que el proceso de innovación organizacional está formado por varios procesos y a que, en su evolución, se desarrollan diversos cambios que pueden validarse o no en el tiempo. No obstante, Birkinshaw et al. (2008) solo analizan la innovación organizacional resultante del proceso en su conjunto, sin atender al resultado de los cambios o las innovaciones organizacionales concretas que resulten a lo largo del proceso y, por tanto, sin valorar su aportación al proceso.
- En el estudio del proceso de innovación organizacional es relevante considerar y analizar las innovaciones organizacionales concretas desarrolladas a lo largo del proceso para comprender su aportación a la innovación organizacional en su conjunto y a su proceso de desarrollo. Esta consideración y análisis parcial de las innovaciones que forman parte proceso ayuda a minimizar los riesgos derivados de los largos ciclos de vida y de la incertidumbre propia de los procesos de innovación organizacional y, además, pone en valor el proceso frente al resultado final de la innovación organizacional.
- Para conocer en mayor detalle los argumentos que permiten realizar esta aportación, véase el apartado 5.2.1.3.

5ª APORTACIÓN TEÓRICA

- Posponer las actividades de teorización y etiquetado de la innovación organizacional al final del proceso tiene el riesgo de que las personas participantes pierdan consciencia del potencial innovador de los cambios y del proceso que estén llevado a cabo, limitando así el valor de la innovación organizacional para la organización y su capacidad de difusión.
- Esta aportación teórica confirma y a su vez permite desarrollar del modelo de proceso de innovación organizacional de Birkinshaw et al. (2008). Primeramente, esta aportación confirma una de las características destacada por los autores: la ausencia de una secuencia lineal entre las etapas de motivación, invención, implementación y teorización y etiquetado. Los autores trataron de mostrar el carácter cíclico y recursivo del proceso identificando actividades por las que los agentes de cambio se movían entre las etapas adyacentes de su modelo. No obstante, esta forma de evitar la secuencia líneas de etapas no consideraba la posibilidad de romper su orden y, así, la posibilidad de incorporar actividades relativas a la teorización en fases como la motivación o la invención. Por tanto, este trabajo de investigación permite abrir futuras líneas de desarrollo del modelo de Birkinshaw et al. (2008) en relación a la incorporación de actividades de teorización de la innovación y el proceso en etapas de motivación e invención de la innovación organizacional.
- En el estudio del proceso de innovación organizacional es relevante mantener una perspectiva abierta respecto a la secuencia de actividades que se llevan a cabo en cada caso, dado que su carácter cíclico y recursivo implica que actividades consideradas propias del final del proceso puedan adelantarse a su inicio y desarrollo. Asimismo, se sugiere estudiar si la incorporación de actividades como la comunicación formal, evaluación, visibilización de la innovación y del proceso a

5. RESULTADOS

todas las etapas del proceso de innovación organizacional favorece su desarrollo y su teorización final.

- Para conocer en mayor detalle los argumentos que permiten realizar esta aportación, véase el apartado 5.2.1.3.

6ª APORTACIÓN TEÓRICA

- La difusión del proceso de innovación organizacional requiere de una retórica previa sobre el caso que, a su vez, debe ir precedida por una teorización y etiquetado del proceso o de sus resultados por parte de las personas participantes en su desarrollo.
- Esta aportación teórica confirma la importancia de la etapa final de teorización y etiquetado del modelo de proceso de innovación organizacional de Birkinshaw et al. (2008) que favorece la retención e institucionalización de la innovación desarrollada en la organización. No obstante, los autores describieron esta etapa centrándose en el resultado de la innovación, es decir, en el nuevo método de organización. En consonancia con las aportaciones teóricas previas, esta investigación sugiere considerar también la teorización del propio proceso de manera que, ante largos ciclos de vida, el proceso de desarrollo de la innovación organizacional también tenga potencial de difusión.
- En el estudio de la difusión del proceso de innovación organizacional es relevante comenzar por delimitar cómo se han teorizado en la organización la innovación organizacional y el proceso por el que se ha desarrollado, para entender cuál es la retórica construida al respecto y, así, el potencial de difusión del caso estudiado.
- Para conocer en mayor detalle los argumentos que permiten realizar esta aportación, véase el apartado 5.2.1.4.

7ª APORTACIÓN TEÓRICA

- Los académicos pueden jugar un rol importante en la teorización del proceso de innovación organizacional y de la innovación en sí misma, favoreciendo su desarrollo en la organización y su difusión entre usuarios potenciales.
- Esta aportación teórica confirma empíricamente la propuesta de Birkinshaw et al. (2008) por la que agentes externos como los consultores o los académicos juegan un rol importante en la teorización reflexiva de la innovación organizacional.
- Asimismo, esta aportación teórica da soporte a la propuesta de Abrahamson (1996) de promover la participación activa de académicos en los procesos de innovación organizacional y en su difusión.
- En el estudio del proceso de la innovación organizacional es relevante que la persona investigadora participe activamente en su desarrollo para favorecer las actividades de teorización reflexiva y la consiguiente difusión de la innovación organizacional resultante así como del propio proceso por el que se ha desarrollado.
- Para conocer en mayor detalle los argumentos que permiten realizar esta aportación, véanse los apartados 5.2.1.4. y 5.2.1.5.

8ª APORTACIÓN TEÓRICA

- En un proceso de innovación organizacional los agentes internos de cambio conforman un grupo de personas con roles y cargos diferentes en la organización que desde sus respectivos ámbitos de actuación trabajan con una misma motivación estratégica.
- Este trabajo de investigación permite confirmar empíricamente la descripción general que Birkinshaw et al. (2008) realizaron sobre el rol de los agentes internos y externos del cambio en el proceso de innovación organizacional, pero no permite

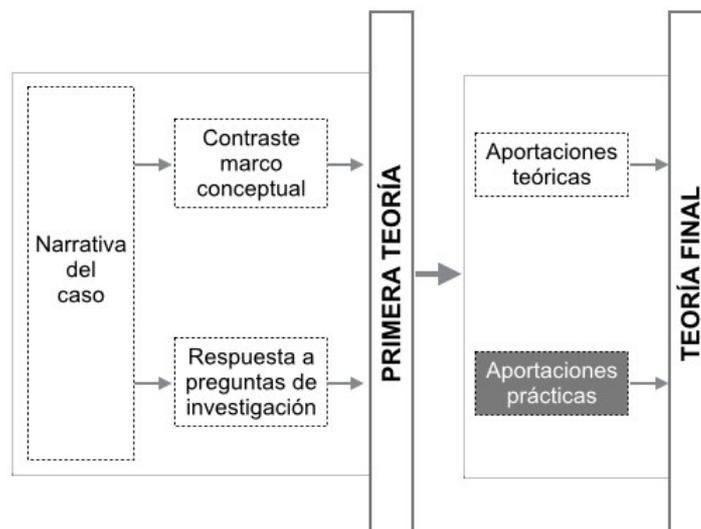
5. RESULTADOS

especificar su papel en detalle porque no se ha analizado el rol de cada persona de la organización en el proceso de innovación organizacional⁴⁹.

- En el estudio del proceso de la innovación organizacional es relevante realizar una aproximación abierta a la identificación de las personas que promueven y desarrollan el proceso y a la comprensión de su rol en el mismo, para poder ir más allá de la función formal que directores o gestores desempeñan en la organización.
- Para conocer en mayor detalle los argumentos que permiten realizar esta aportación, véase el apartado 5.2.1.5.

5.2.2. Aportaciones prácticas

Figura 32: Apartado “Aportaciones prácticas” en la estructura de resultados



Fuente: Elaboración propia.

En seguimiento a la estructura de generación y presentación de resultados planteada (véase Figura 32), a continuación se desgranar las aportaciones prácticas derivadas

⁴⁹ La unidad de análisis de este trabajo de investigación es la organización (véase apartado 4.2.1.2).

de este estudio diferenciando las aportaciones de interés para gestores de organizaciones de las aportaciones relevantes para instituciones públicas que promueven de la innovación. De esta manera se pretende responder al tercer objetivo de este trabajo de investigación.

“Objetivo 3: Contribuir al desarrollo de la innovación y la competitividad de las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca difundiendo prácticas y referencias de aplicación de la innovación organizacional” (véase apartado 1.3).

5.2.2.1. Aportaciones prácticas para gestores de organizaciones

Este trabajo de investigación ha realizado una aproximación al proceso de innovación organizacional centrada en la forma en la que el fenómeno se desarrolla en un caso real, por lo que sus resultados están íntimamente relacionados con prácticas de gestión que pueden servir de referencia para personas interesadas en el desarrollo de la innovación y de nuevos métodos de organización. Además, estas conclusiones han sido complementadas con las ideas extraídas en el taller de expertos realizado como parte de este trabajo de investigación (véase apartado 4.2.2.6). Con todo, a continuación se describen las aportaciones prácticas que este trabajo puede realizar para gestores de organizaciones u otras personas con interés en la materia.

1ª APORTACIÓN PRÁCTICA

En primer lugar, todo gestor con intención de desarrollar un proceso de innovación organizacional en su organización debe identificar en qué contexto surge ese interés; es decir, a qué reto responde, cuál es la decisión estratégica en la que se enmarca y hacia qué nueva estrategia de gestión está dirigida. De esta manera, los cambios que se realicen en el proceso contarán con un marco contextual en el que evaluar su alineación con la estrategia global de la organización y su potencial de innovación.

5. RESULTADOS

En relación con esta idea, en el taller de expertos se presentó la importancia de que no se inicien procesos de cambio por el mero hecho de cambiar, sino que tengan un fin estratégico como referencia. Además, este fin debe ser conocido y asimilado por las personas que participan en el proceso de innovación organizacional de forma que entiendan cuál es el sentido de su trabajo, tanto a nivel operativo como en un contexto más amplio relacionado con el valor que pretende generar la organización.

2ª APORTACIÓN PRÁCTICA

En el sentido contrario a la aportación anterior, todo gestor que adopta una decisión estratégica que requiera desarrollar una nueva estrategia de gestión debería considerar la necesidad de emplear nuevos métodos organizativos en las prácticas empresariales, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas como parte de la nueva estrategia de gestión a desarrollar. De esta manera, el proceso de innovación organizacional se visibiliza desde el inicio y se favorece la consciencia de las personas participantes respecto al potencial innovador de los cambios organizativos que realicen y respecto a su relación con la estrategia de la organización.

3ª APORTACIÓN PRÁCTICA

Una vez identificada la decisión estratégica que da pie al inicio de un proceso de innovación organizacional, todo gestor debería considerar el modo de innovación que pretenden desarrollar (adopción o generación), dado que de ello dependerá la forma en la que se desarrolle el proceso. Así, si la presión percibida por experimentar con desarrollar soluciones propias es superior a la presión por ajustarse a las normas establecidas y, por tanto, se opta por generar soluciones propias en vez de adoptar soluciones conocidas en el mercado, el gestor deberá garantizar que la organización pueda cumplir con ciertas condiciones necesarias para desarrollar un proceso de generación de innovación organizacional (detalladas en la siguiente aportación).

4ª APORTACIÓN PRÁCTICA

Para desarrollar un proceso de generación de innovación organizacional se requiere que la organización cumpla con las tres siguientes condiciones: que exista un líder capaz de enmarcar los retos de forma que no haya soluciones estándares claras para afrontarlos; que el contexto organizativo sea abierto, flexible y que motive el desarrollo de soluciones novedosas; y que las personas de la organización asuman la actitud por desarrollar soluciones novedosas.

5ª APORTACIÓN PRÁCTICA

En relación directa con de la aportación anterior, los gestores deben entender que en la generación de innovación organizacional es relevante promover la participación de las personas implicadas en el proceso, de forma que éstas se conviertan en agentes internos de cambio que toman decisiones, actúan y generan cambios organizativos con potencial de innovación. En este sentido cobra relevancia contar con un contexto organizativo abierto y flexible, así como con un líder que sirva de referencia al resto por su visión global del proceso en relación a la decisión estratégica que lo motivó y por su orientación a la acción.

De hecho, si bien las tres condiciones para desarrollar procesos de generación de innovación organizacional presentadas en la aportación anterior han de tenerse en cuenta de forma conjunta, en el taller de expertos se enfatizó la relevancia de las personas como protagonistas en la generación de la innovación, condicionando la labor del líder o del contexto a la particularidad de cada caso. Dicho de otra forma, en ciertas organizaciones un contexto favorable a la innovación puede ser la clave para que las personas adopten una actitud de decidir y actuar en compromiso con la motivación estratégica de la empresa, mientras que en otras organizaciones puede ser más importante reforzar la figura de una persona de referencia que promueva esa iniciativa, siempre que el contexto siga siendo propicio para la innovación. Por tanto,

5. RESULTADOS

cada organización deberá entender sus circunstancias particulares para asumir si debe intervenir más en el contexto organizativo o en el ámbito del liderazgo y las relaciones personales para favorecer el desarrollo de la innovación organizacional.

6ª APORTACIÓN PRÁCTICA

Los gestores que promuevan procesos de generación de innovación organizacional deben ser conscientes de los largos ciclos de vida que caracterizan a estos procesos y, por tanto, de la dificultad de tangibilizar la innovación final resultante. En consecuencia, es relevante prestar atención a los cambios que se realizan a lo largo del proceso como estrategia para minimizar los riesgos asociados a la intangibilidad de la innovación organizacional. Aunque estos cambios no respondan directamente a decisiones de carácter estratégico ni definan un nuevo modelo de gestión por sí mismos, su alineación con la motivación inicial del proceso puede definir su potencial como una innovación organizacional concreta que facilita el desarrollo del proceso en su conjunto. Asimismo, identificar, evaluar y promover la comunicación de estas innovaciones organizacionales concretas permite visibilizar el proceso a medida que se desarrolla.

Este trabajo de investigación ha enfatizado la relevancia de esta visibilización por dos motivos: uno, porque permite que las personas participantes ganen consciencia sobre el potencial innovador de sus decisiones y acciones; dos, porque favorece la puesta en valor del proceso respecto a la innovación final, minimizando el riesgo de que la extensión del proceso en el tiempo diluya el potencial innovador del resultado final. De esta manera, las personas pueden asumir una dinámica de decisión y acción que, desde un marco estratégico definido, les permita responder a las nuevas circunstancias que puedan influir en la dirección de la organización, manteniendo la consciencia de su capacidad de generar innovación en el método de organización.

Asimismo, esta misma idea sobre la visibilización del proceso fue defendida en el taller de expertos desde dos perspectivas diferentes pero complementarias. La primera se refería al escaso valor de los grandes casos de éxito y al riesgo de que gestores, investigadores o consultores pretendan constituir un caso de referencia global sobre un proceso de innovación organizacional en curso. El escaso valor de los casos de éxito fue argumentado en base a la volatilidad del contexto actual y a la intangibilidad de la innovación organizacional, considerando que la combinación de ambos factores hace que lo que hoy es un caso de éxito mañana deje de serlo, y que lo que ha servido de modelo de éxito en una organización no lo sea en otra. Por tanto, la experiencia de los expertos participantes en el taller apuntaba a la conveniencia de identificar prácticas concretas desarrolladas en un contexto determinado en vez de grandes casos de éxito, de forma que ganen valor por su adaptación y aplicabilidad a otros contextos u organizaciones. Esta idea se alinea así a la conveniencia de identificar innovaciones organizacionales concretas y de teorizar sobre el propio proceso, ya que muestra el potencial de difusión no está solo en la innovación organizacional final.

La segunda perspectiva desde la que en el taller se defendió la idea de identificar innovaciones organizacionales concretas se refería a la necesidad de contar con éxitos a lo largo del proceso, tal y como uno de los participantes describía en su blog a modo de reflexión sobre el taller: “Pero necesitamos éxitos, claro que sí. Porque pequeños éxitos conducen a nuevos éxitos. Las dinámicas de círculos virtuosos. Eso es lo que estamos buscando: causas y efectos que se retroalimentan”⁵⁰. De hecho, la reflexión surgía de la tendencia a adoptar una dinámica de trabajo basada en prueba y error que, si encadena solo errores, tiene el riesgo de que genere frustración y dificulte

⁵⁰ Iturbe-Ormaetxea, Julen (06.05.2013): “Prueba y error, pero ¿por qué no prueba y acierto?”. Blog Consultor Artesano. Disponible online [última visita 12.09.2014]: <http://blog.consultorartesano.com/2013/05/prueba-y-error-pero-por-que-no-prueba-y-acierto.html>

5. RESULTADOS

el desarrollo del proceso. Por tanto, se reforzó la relevancia de contar con logros, éxitos o, en los términos de este trabajo de investigación, innovaciones organizacionales concretas para favorecer el desarrollo del proceso de innovación organizacional en su conjunto. No obstante, en el taller también se alertó del riesgo de pretender hacer consciente cada acción y decisión, dado que puede eliminar la espontaneidad propia de las relaciones personales sobre las que se articula un método de organización y la innovación al respecto.

7ª APORTACIÓN PRÁCTICA

Finalmente, los gestores de organizaciones que desarrollen procesos de generación de innovación organizacional deberían contar con agentes externos de cambio como investigadores y académicos dado que, mediante su participación activa, favorecen la visibilización interna del proceso en desarrollo, la consciencia del potencial innovador de los cambios organizativos realizados, su teorización como innovación organizacional y, con todo, su difusión. En línea con lo que se defendió en el taller de expertos, la difusión no es necesaria para la definición de la innovación organizacional pero sí lo es para su conocimiento externo y su promoción.

Asimismo, la idea de contar con colaboradores externos está íntimamente relacionada con la apertura que las organizaciones requieren para desarrollar innovación organizacional, según las conclusiones extraídas en el taller de expertos. De hecho, las propuestas de los expertos participantes se encaminaban a romper con el modelo tradicional de organización cerrada, eliminando barreras entre lo interno y externo y generando redes de colaboración a medida para múltiples actividades, incluso para la propia innovación organizacional de cada organización.

5.2.2.2. Aportaciones prácticas para responsables de instituciones públicas

Este trabajo de investigación es presentado en el apartado 1.2.2 en un contexto en el que las instituciones públicas vascas han comenzado a integrar la promoción de la

innovación organizacional como parte de las estrategias de desarrollo y de competitividad del territorio, asumiendo la relevancia de extender la predominante perspectiva tecnológica de la innovación hacia aspectos intangibles como los cambios en modelos organizacionales. No obstante, en el mismo apartado también se muestra que sus medidas de promoción aún no han calado en el tejido empresarial vasco, que se encuentra lejos de asimilar esta visión de la innovación y de integrar la innovación organizacional en su actividad.

Por consiguiente, y en consonancia con el tercer objetivo de este trabajo de investigación (véase apartado 1.3), a continuación se listan dos aportaciones prácticas que este estudio pretende realizar a los responsables de instituciones públicas en general y de las vascas en particular, con la intención de que sirvan de ayuda en su labor de promoción de la innovación organizacional. En este sentido, cabe precisar que la mayor parte de estas aportaciones tienen su origen en el taller de expertos realizado en el seno de este trabajo de investigación donde se trató en concreto el rol de las instituciones públicas en la materia.

8ª APORTACIÓN PRÁCTICA

Las instituciones públicas interesadas en promover la innovación organizacional en el territorio deben comenzar por desarrollar una labor de sensibilización respecto al valor de los aspectos intangibles de la organización. Partiendo de una cultura industrial en la que la calidad y la innovación tecnológica han servido de referencia para el desarrollo empresarial, para que la innovación organizacional se abra camino es necesario sensibilizar a políticos, consultores, gerentes y trabajadores sobre la necesidad de asumir que los criterios de medición y seguimiento tangibles y cuantitativos empleados hasta la fecha no son aplicables a este tipo de innovación. Como resultado de las opiniones recogidas en el taller de expertos, a continuación se proponen tres líneas de

5. RESULTADOS

trabajo para iniciar esta labor de sensibilización (véase *graphic recording* de la sesión en la que se trabajaron estas ideas en la Figura 7):

- Realizar reflexiones internas en las propias instituciones públicas para replantear el sistema de promoción de la innovación, y considerar nuevos modelos para su difusión y evaluación no dependientes de indicadores cuantitativos.
- Buscar sinergias entre políticas de innovación y de educación con el fin de que desde el ámbito educativo se refuercen tres aspectos básicos para la promoción de la innovación organizacional:
 - El valor de la persona en la organización más allá del “recurso” o del rol de “empleado”. La premisa de partida es que las personas han sustituido a la tecnología como núcleo de la innovación. Son las personas las que innovan y sus esfuerzos deben ir enfocados tanto en los procesos de trabajo y en los productos como en los canales de comercialización y comunicación, en los métodos de relación externa, en los modelos de negocio, en la apertura de mercados o en las formas de colaboración internas.
 - La participación, la creatividad y el trabajo en equipo ante la incertidumbre. Quien esté interesado en desarrollar innovación debe entender que individualmente no dispone ni puede disponer de todos los conocimientos necesarios para responder a cada reto de innovación que surja en una organización. Personalmente debe desarrollar capacidades creativas para manejarse en contextos cambiantes e inciertos buscando nuevas soluciones y aprendiendo a arriesgar y a confiar en propuestas diversas, de forma que así sea capaz de generar

contextos adecuados para la creatividad, la participación y la innovación en los equipos de trabajo en los que participe.

- El contacto con la realidad de las empresas vascas. Partiendo de que el estudio teórico de casos de éxito difícilmente se ajusta a la realidad de la CAV, se aboga por dar a conocer testimonios de personas con experiencias en el desarrollo de la innovación en el territorio, sean éstas exitosas o no. Asimismo, se apuesta porque la formación en la materia se desarrolle en la práctica, con los estudiantes inmersos en empresas vascas donde deban enfrentarse a problemas y conflictos reales.
- Desarrollar una comunicación pública notoria dirigida a la sociedad en su conjunto que dé a conocer la innovación organizacional y su relevancia en la competitividad de las organizaciones y del territorio, con el fin de que su conocimiento social facilite su desarrollo y visibilización en las organizaciones.

9ª APORTACIÓN PRÁCTICA

Una vez establecidas las bases de la sensibilización sobre el valor y sentido de la innovación organizacional entre las propias instituciones públicas y la sociedad en general, este trabajo de investigación permite concluir que es necesario reforzar sustancialmente la promoción de la innovación organizacional en las empresas de la CAV incidiendo en su carácter intangible. Para tal fin, en el debate sobre la materia desarrollado en el taller de expertos se propusieron cuatro líneas de trabajo para la promoción de la innovación organizacional (véase *graphic recording* de la sesión en la que se trabajaron estas ideas en la Figura 6):

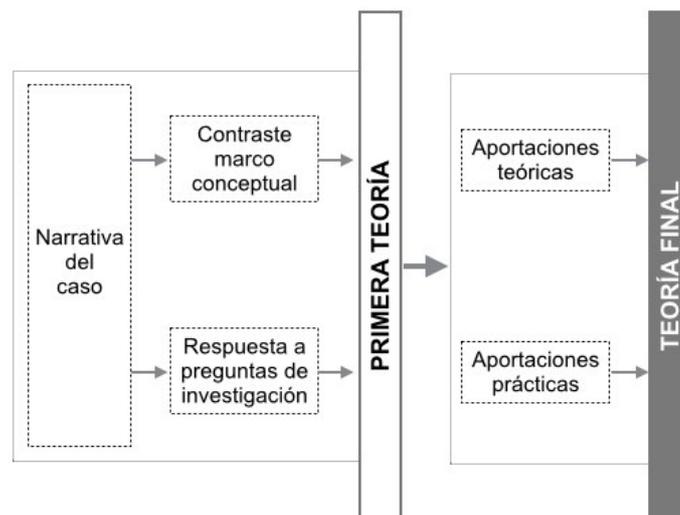
- Promover reflexiones internas en las organizaciones sobre su marco estratégico y su relación con la estrategia de gestión y con el método de organización, de forma que se evite el cambio por el cambio y se busque un sentido a la innovación.

5. RESULTADOS

- Promover la participación de las personas en la toma de decisiones de la organización de forma que se conviertan en agentes internos del cambio y, así, en protagonistas activos del proceso de innovación organizacional.
- Promover la participación de colaboradores externos como investigadores o consultores en el proceso con el fin de que faciliten la visibilización de la innovación en desarrollo y su futura difusión.
- Promover jornadas de transferencia de experiencias entre empresas y expertos consultores que vayan más allá de casos de éxito y que hablen de procesos en curso y de prácticas concretas.

5.2.3. Teoría final

Figura 33: Apartado “Teoría final” en la estructura de resultados



Fuente: Elaboración propia.

Para terminar con el capítulo dedicado a los resultados de este trabajo de investigación, a continuación se presenta la teoría final generada sobre el proceso de innovación organizacional.

Esta teoría final se describe integrando las aportaciones enumeradas en apartados previos en una narrativa que facilite la comprensión del proceso en su conjunto y, así, la consecución del primer objetivo de este trabajo de investigación:

“Objetivo 1: Comprender cómo se desarrolla el proceso de innovación organizacional en la práctica” (véase apartado 1.3).

La innovación organizacional es un tipo de innovación que puede desarrollarse mediante un proceso de adopción o un proceso de generación. Una organización optará por iniciar un proceso de generación de innovación organizacional si la presión que percibe por buscar soluciones novedosas a sus retos es superior a la presión por adecuarse a las normas existentes, si hay un líder capaz de presentar estos retos de manera que no haya soluciones estándares para afrontarlos, si el contexto organizativo es abierto y flexible y motiva la generación de soluciones novedosas para los retos que se presenten y, finalmente, si las personas de la organización asumen la actitud por buscar soluciones a medida de su situación.

El proceso de generación de innovación organizacional es una secuencia de innovaciones organizacionales concretas motivada por una decisión estratégica para la organización que deriva en la necesidad de emplear un nuevo modelo de gestión. Las innovaciones organizacionales concretas que componen el proceso en su conjunto surgen de cambios organizativos generados o adoptados que puedan ser considerados nuevos para la organización y que estén alineados con la decisión estratégica que motiva el proceso en su conjunto. Estas innovaciones organizacionales pueden aplicarse a las prácticas empresariales, a la organización del lugar de trabajo o a las relaciones externas de la organización.

La identificación y teorización de las innovaciones organizacionales concretas que conforman el proceso de innovación organizacional favorece que las personas de la organización adquieran consciencia del potencial innovador de su trabajo y de su

5. RESULTADOS

participación en un proceso de innovación organizacional de carácter estratégico para organización.

De hecho, en el proceso de generación de innovación organizacional cobra importancia contar con la implicación de las personas que conforman la organización, de forma que se conviertan en agentes internos de cambio que facilitan el desarrollo del proceso tomando decisiones y llevando a la práctica cambios en sus respectivos ámbitos de actuación. Para este fin, es relevante contar con un contexto abierto y flexible así como identificar y hacer visible la figura de un líder que sirva de referencia por su visión global del proceso de innovación organizacional y por su orientación a la acción.

Asimismo, la integración de actividades de comunicación, evaluación y teorización de las innovaciones organizacionales concretas a lo largo del proceso puede minimizar problemas asociados a los largos ciclos de vida de los procesos de innovación organizacional y facilitar la difusión de la innovación organizacional resultante y del propio proceso por el que se ha desarrollado.

Finalmente, la participación activa de académicos o consultores en el proceso de innovación organizacional desde su inicio facilita el desarrollo de actividades de teorización y, posteriormente, de difusión de la innovación. De hecho, aunque la difusión no sea un rasgo definitorio del proceso, es relevante para la promoción de la innovación organizacional en el estado del arte y, a nivel práctico, en territorios como la CAV que la integran en su estrategia de competitividad.

Capítulo 6:

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

“What we know is a drop,
what we don't know is an ocean.”

Isaac Newton

Para finalizar este trabajo de investigación, el sexto y último capítulo se dedica a resumir las conclusiones generales extraídas del estudio en su conjunto, a exponer sus limitaciones y a proponer futuras líneas de investigación que permitan seguir avanzando en el conocimiento sobre innovación organizacional.

6.1. Conclusiones generales

Considerando los objetivos de investigación planteados y la metodología empleada en este estudio, a continuación se presenta un decálogo de conclusiones extraídas de este trabajo de investigación:

1. El empleo de la teoría fundamentada como método de investigación ha permitido comprender cómo se desarrolla el proceso de innovación organizacional en la práctica y generar nuevo conocimiento teórico y práctico sobre la materia, favoreciendo así el cumplimiento de los objetivos de este trabajo de investigación (véase apartado 1.3). La teoría fundamentada es un método de investigación novedoso en el estudio del proceso de innovación organizacional. Su aplicación a este ámbito de estudio sirve para hacer frente a los retos metodológicos derivados de la perspectiva cuantitativa desde la que la innovación organizacional ha sido investigada predominantemente hasta la fecha. En este sentido, este trabajo de investigación se constituye como referencia en el empleo de la teoría fundamentada como método de investigación sobre procesos de innovación, dado

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

que explicita las directrices metodológicas a seguir y además las aplica en una investigación sobre un estudio de caso real.

2. El diseño de investigación exploratorio, longitudinal, inductivo y basado en un estudio de caso único es adecuado para la aplicación de la teoría fundamentada como método de investigación sobre procesos de innovación en general y de innovación organizacional en particular, dado que centra la atención en el objeto de estudio y en su evolución en un caso real, y permite generar teorías desde la recogida y análisis sistemático de los datos obtenidos en el campo. De hecho, el diseño progresivo y circular por el que la recogida de datos desde múltiples fuentes y su análisis progresan en paralelo, aplicando el método comparativo constante, permite ahondar en el conocimiento del proceso de innovación organizacional dado que no asume ninguna linealidad de partida y favorece atender a la particularidad de cada proceso.
3. El estudio de un caso único facilita profundizar en los distintos ámbitos del proceso en curso, comprender y adaptarse a su contexto específico, atender a los aspectos intangibles y captar su evolución a lo largo del tiempo. Además, este enfoque sobre un proceso en curso ha permitido poner en valor prácticas específicas que, sin constituirse en casos de éxito globales, pueden ser referencias relevantes para el desarrollo de otros procesos de innovación organizacional.
4. El rol de la investigadora como herramienta de investigación ha favorecido la integración en el caso de estudio, la comprensión del proceso en desarrollo y la generación del ambiente de confianza y cordialidad necesario para la aplicación de la teoría fundamentada como método de investigación. Asimismo, el rol participativo de la investigadora en el campo ha puesto en valor la colaboración de agentes externos en el proceso de innovación organizacional, debido a su aportación a la teorización y difusión de la innovación en desarrollo.

5. La innovación organizacional es un tipo de innovación que puede desarrollarse mediante un proceso de adopción o un proceso de generación. Una organización optará por iniciar un proceso de generación de innovación organizacional en vez de adoptar innovaciones organizacionales conocidas si cumple con las cuatro siguientes condiciones: la presión que percibe por buscar soluciones novedosas a sus retos es superior a la presión por adecuarse a las normas existentes; hay un líder capaz de presentar estos retos de manera que no haya soluciones estándares para afrontarlos; el contexto organizativo es abierto y flexible y motiva la generación de soluciones novedosas para los retos que se presenten; y las personas de la organización asumen la actitud por buscar soluciones a medida de su situación.
6. Contar con la implicación de las personas que conforman la organización cobra importancia en el proceso de generación de innovación organizacional. Estas personas pueden convertirse en agentes internos de cambio que facilitan el desarrollo del proceso tomando decisiones y llevando a la práctica cambios en sus respectivos ámbitos de actuación. La relevancia del contexto o del líder en la disposición de las personas por participar en la generación de innovación depende de la particularidad de cada organización.
7. El proceso de generación de innovación organizacional es una secuencia de innovaciones organizacionales concretas motivada por una decisión estratégica para la organización que deriva en la necesidad de emplear un nuevo modelo de gestión. Las innovaciones organizacionales concretas que componen el proceso en su conjunto surgen de cambios organizativos generados o adoptados que puedan ser considerados nuevos para la organización y que estén alineados con la decisión estratégica que motiva el proceso en su conjunto. Estas innovaciones organizacionales pueden aplicarse a las prácticas empresariales, a la organización del lugar de trabajo o a las relaciones externas de la organización.

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

8. La identificación y teorización de las innovaciones organizacionales concretas que conforman el proceso de innovación organizacional favorece que las personas de la organización adquieran consciencia del potencial innovador de su trabajo y de su participación en un proceso de innovación organizacional de carácter estratégico para la organización. Asimismo, estas innovaciones organizacionales concretas y el proceso por el que se han desarrollado pueden ser prácticas de referencia para otras organizaciones o personas interesadas en el desarrollo de la innovación organizacional, por lo que tienen potencial de difusión por sí mismas.
9. La difusión de la innovación organizacional y del proceso por el que se desarrolla en cada caso es necesaria para dar a conocer el valor de este tipo de innovación y para sensibilizar a gestores, a representantes de instituciones públicas y a la sociedad en conjunto sobre su relevancia para la competitividad de las empresas y del territorio en general.
10. La promoción de la innovación organizacional por parte de instituciones públicas requiere una labor previa de sensibilización social que incida en el carácter intangible de la innovación en su sentido más amplio, así como en el valor de la persona como protagonista de la innovación. La promoción puede realizarse desde cuatro líneas de actuación: favoreciendo reflexiones internas en las organizaciones sobre marco estratégico, estrategia de gestión y método de organización; promoviendo la participación de las personas en la toma de decisiones de la organización; fomentando la colaboración con académicos o consultores en el proceso de innovación; y organizando jornadas de transferencia que den a conocer experiencias reales de procesos de innovación organizacional (exitosas o no; finalizadas o en curso).

6.2. Limitaciones

Toda investigación cuenta con ciertas limitaciones y, por tanto, en este caso también procede recoger en un apartado específico aquellas que están asociadas al trabajo realizado. Además, las limitaciones suponen el quinto apartado a contemplar en el diseño de investigación interactivo de Maxwell (2005) empleado en este trabajo de investigación, por lo que su descripción permitirá cerrar la estructura y el ciclo del diseño propuesto (véase Figura 2).

La primera limitación está relacionada con la metodología empleada. La teoría fundamentada y su desarrollo en base a un estudio de un caso único se consideran adecuados para profundizar en fenómenos escasamente estudiados, si bien debe asumirse que su aplicabilidad es limitada y sus resultados en ningún caso pueden ser generalizables a una población más amplia. De hecho, el objetivo de la investigación no es la generalización, sino la profundización en el conocimiento del proceso de innovación organizacional, y la realización de contribuciones teóricas y prácticas al respecto. Así, la causalidad local del caso no se considera un obstáculo sino que cobra relevancia al favorecer el estudio de los acontecimientos y procesos que conducen a resultados específicos (Maxwell, 2005). En esta línea, no sólo se han relatado descriptivamente los eventos y acciones físicas que suceden en el caso, sino que se ha buscado entender el significado que los participantes otorgaban a los eventos, acciones y al propio proceso en curso. Al fin y al cabo, el significado es parte de la causalidad local y de la realidad que se pretende conocer (Maxwell, 2005), y en un trabajo de investigación con recursos temporales y personales limitados como este, no es posible comprender el significado que todos los participantes de múltiples casos de estudio podrían generar sobre sus respectivas realidades. Con todo, el estudio de un caso único se considera coherente con los principios de la teoría fundamentada (Tripsas, 2009) y, en su conjunto, con los objetivos de esta investigación,

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

considerando que para fines de generalización se debería optar por otras metodologías.

En todo caso, la aplicabilidad de este estudio podría extenderse facilitando la transferencia a otros contextos (Williams, Unrau y Grinnell, 2005). La transferencia no la realiza la investigadora sino el lector o usuario de la investigación por lo que, siguiendo las recomendaciones de Maxwell (2005), la labor de la investigadora se ha basado en facilitar la transferencia describiendo con toda amplitud y precisión el contexto de estudio, los participantes y las herramientas de recogida y análisis de datos empleados, de forma que futuras investigaciones puedan aplicar el método de la forma más similar posible en otros casos de estudio.

La segunda limitación hace referencia al riesgo de sesgo reconocido ya en el capítulo 4 dedicado al método de investigación. Por una parte, cada una de los métodos de recogida de datos empleados tienen asociados una serie de inconvenientes relacionados con el sesgo generado, tal y como se resume en la Tabla 7. Consciente de estos inconvenientes, la investigadora ha empleado cinco de estos métodos en paralelo para poder realizar la triangulación de datos y así abrir paso a detectar inconsistencias, a analizarlas y, con todo, a minimizar el riesgo de sesgo en la recogida de datos.

Por otra parte, el riesgo de sesgo también surge de la propia investigadora por su influencia en el objeto de estudio (Yin, 2009). De hecho, en el método empleado en este trabajo de investigación la propia investigadora se ha convertido en la herramienta principal de investigación. Siendo consciente de este rol, se ha incorporado un apartado (4.1.4) en que se describe quién es la investigadora y de qué forma se aproxima a este trabajo.

La cercanía de la investigadora al caso de estudio es por tanto declarada. Si bien este hecho tradicionalmente se ha asociado a la subjetividad, en este caso se considera

necesario para generar confianza con los participantes y para motivar su cooperación, lo que facilita la comprensión de los significados que los participantes otorgan a los fenómenos de estudio (Glaser & Holton, 2004; Kawulich, 2005). El trabajo de Tripsas (2009), basado también en el método de la teoría fundamentada, es buen ejemplo de esta cercanía ya que condujo la investigación siendo parte del consejo de dirección de la empresa estudiada a lo largo de tres años. Además, los propios resultados de este trabajo de investigación apuntan a la relevancia de promover la participación activa de académicos en procesos de innovación organizacional.

Con todo, para contrarrestar todos los riesgos de sesgo asociados al método empleado, se han adoptado una serie de medidas recomendadas para incrementar la credibilidad y confirmabilidad del trabajo de investigación: triangulación de datos, consciencia y reconocimiento del rol de la investigadora en el campo, rigor en la aplicación del método, realización de estancias prolongadas en el campo, devolución o *member-checking* con participantes, comparación de datos de campo con teoría y elaboración de una bitácora de notas de campo y de análisis (Hernández Sampieri et al., 2010; Kawulich, 2005; Peñaloza & Cayla, 2006).

La tercera limitación se refiere al hecho de que el proceso de innovación organizacional estudiado estuviera en plena evolución en el momento de investigación y que no pudiera ser analizado como proceso terminado. Este hecho puede ser considerado un obstáculo desde una perspectiva de estudio cuantitativa por la cuál los datos a analizar corresponden a un periodo de tiempo concreto y definido del cual pueden derivarse moderadores temporales específicos. Sin embargo, el foco de este trabajo de investigación es conocer el proceso y la forma en que este se desarrolla, para lo cual se requiere una inmersión en el propio marco de referencia contextual y temporal del objeto de estudio, evitando perspectivas elaboradas *a posteriori* (Van de Ven, 1992). Por ese mismo motivo, se ha propuesto un diseño longitudinal basado en la teoría fundamentada, de forma que permitiera captar las variaciones en el tiempo

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

basándose en los datos obtenidos en el campo en el transcurso del proceso de innovación organizacional, sin poder delimitar *a priori* si será finalizado o no en el tiempo de la investigación. Asimismo, las pautas de aplicación de la teoría fundamentada indican que el trabajo de campo debe darse por finalizado en el momento en el que se alcanza la saturación de datos, por lo que el rigor en la aplicación de este método ha permitido definir el periodo de estudio y así evitar prolongarlo *sine die*.

Una cuarta limitación debe también reconocerse en relación al caso de estudio. La particularidad asociada a la realidad de Ennera supone que la misma investigación en otra organización pudiera derivar en otras conclusiones no consideradas en este caso. No obstante, la elección de Ennera como caso de estudio responde al muestreo teórico recomendado por la teoría fundamentada y, tal y como se argumentaba previamente respecto al estudio de caso único, la realidad específica de un caso es relevante a la hora de ahondar en el conocimiento de un fenómeno cuando el objetivo de investigación está centrado en su comprensión.

Finalmente, debe reconocerse la limitación de información sobre el caso de estudio. Si bien la apertura de la organización hacia la investigadora ha sido máxima, es evidente que una única persona no tiene capacidad suficiente para recoger absolutamente toda la información relevante para la comprensión del proceso. A modo de ejemplo, en la narrativa del caso se evidencia la escasa información económico-financiera disponible sobre la empresa, así como la ausencia de datos secundarios sobre el mercado en el que opera o la falta de detalles sobre el perfil formativo y laboral de los participantes. No obstante, se ha dedicado un esfuerzo importante en recoger tantas perspectivas, opiniones, datos e interpretaciones como fuera posible; a contrastar datos y primeras conclusiones con los participantes mediante actividades de devolución o *member-checking* que permitieran identificar carencias informativas; y a prolongar el estudio

hasta que, en atención al método propuesto, la saturación de datos recomendara su finalización.

En resumen, este trabajo de investigación se presenta como un paso más hacia el conocimiento del proceso de innovación organizacional, y en adelante debe complementarse y desarrollarse con nuevos estudios que hagan frente a sus limitaciones y consoliden nuevas líneas de investigación sobre la materia.

6.3. Futuras líneas de investigación

Si bien este trabajo de investigación se da por finalizado con este último capítulo, la innovación organizacional sigue siendo un fenómeno con múltiples posibilidades sobre las que desarrollar nuevas investigaciones. Tal y como se concluye en el apartado anterior, la teoría final aquí propuesta es solo una pequeña aportación al conocimiento sobre cómo se desarrolla el proceso de innovación organizacional y, con sus limitaciones, se ofrece como referencia para seguir ahondando sobre la materia.

De hecho, a lo largo de este estudio se ha obtenido una gran cantidad de información de aspectos relevantes sobre innovación y organización que no han podido ser analizados en profundidad, dado que podrían distorsionar el objetivo principal de esta investigación. Por tanto, a partir de la experiencia acumulada en esta área de trabajo, seguidamente se enumeran las posibles nuevas líneas de investigación asociadas al proceso de innovación organizacional:

1. Conocimiento del proceso de adopción de innovación organizacional. La primera aportación teórica de este trabajo de investigación hace referencia a que la innovación organizacional puede desarrollarse tanto por un proceso de adopción como por un proceso de generación. No obstante, el caso estudiado ha sido identificado como un proceso de generación y el nivel de análisis en el que se ha centrado este trabajo no ha permitido profundizar en su relación con procesos de adopción. Por tanto, resulta necesario completar la propuesta estudiando procesos

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

de adopción de innovación organizacional así como la relación entre procesos de adopción y de generación.

2. Estudio de relaciones entre innovaciones organizacionales y otros tipos de innovaciones. En los resultados de este estudio se argumenta que un proceso de innovación organizacional puede estar compuesto por múltiples innovaciones organizacionales concretas que, a su vez, se aplican a las prácticas empresariales, a la organización del lugar de trabajo o a las relaciones externas de la organización. Sin embargo, no ha sido posible analizar en detalle la interrelación entre las innovaciones organizacionales concretas detectadas en el caso estudiado, ni tampoco la conexión entre innovaciones organizacionales en diferentes ámbitos organizativos. Asimismo, en la primera teoría del caso se han identificado otros tipos de innovaciones desarrolladas en paralelo a la innovación organizacional, si bien su interrelación no ha sido considerada para no distorsionar la consecución de los objetivos de este trabajo de investigación. Por tanto, se sugiere profundizar en estas relaciones con el fin de conocer aún mejor cómo se desarrolla el proceso de innovación organizacional en una organización.
3. Análisis del caso desde otras perspectivas de gestión y organización. El método empleado en esta investigación ha permitido identificar una serie de temas relevantes para comprender el caso de estudio (véase Tabla 12) que, al contrastarlos con la literatura sobre innovación organizacional, han sido analizados desde una perspectiva encaminada a responder las preguntas de investigación de este trabajo. Esta forma de generar teoría implica que no todos los temas sean analizados independientemente y en profundidad, aunque no por eso se obvie su relevancia. En consecuencia, el caso trabajado ofrece posibilidades para ser estudiado desde otras perspectivas de gestión y organización como pueden ser el liderazgo, la cultura organizacional, la comunicación o el rol del mercado; cuatro de los temas identificados en el caso mediante el análisis comparativo constante.

4. Conceptualización y definición de innovación organizacional. La propuesta conceptual empleada en este trabajo de investigación está basada en la definición de innovación organizacional propuesta por el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005). Esta propuesta ha sido útil para realizar una aproximación lo más abierta posible al fenómeno y para contextualizar los datos sobre innovación de la CAV. No obstante, la teoría final generada en este estudio menciona características sobre la innovación organizacional y sobre el proceso por el que se desarrolla que ponen en evidencia la necesidad de ir más allá de su delimitación como “introducción de un nuevo método” (OCDE & Eurostat, 2005, p. 62) y de considerar la diversidad de cambios organizativos tangibles e intangibles que engloba, todo ello con el fin de consolidar una definición consensuada sobre el fenómeno.
5. Comprensión de la difusión de la innovación organizacional e identificación de pautas para su promoción. Una de las conclusiones de este trabajo de investigación es que para que la innovación organizacional se difunda requiere que previamente exista un relato conjunto sobre la innovación realizada y, por tanto, una consciencia y teorización previa por parte de los participantes en colaboración con agentes externos. Dado que en el caso estudiado apenas ha podido analizarse teorización alguna, no ha sido posible conocer cómo se difunde la innovación organizacional, por lo que se trata de un aspecto del proceso que requiere ser investigado en adelante. Asimismo, una de las aportaciones prácticas de este trabajo defiende que la difusión no es necesaria para la definición de la innovación organizacional pero sí lo es para su conocimiento externo y su promoción, por lo que seguir investigando sobre la difusión de la innovación organizacional es relevante para identificar pautas y métodos que faciliten su promoción por parte de instituciones públicas como parte de las estrategias de competitividad de los territorios.

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La investigadora tiene ahora la oportunidad de trabajar en dar respuesta a todas estas propuestas con la confianza de que, en calidad de investigadora formada y en colaboración con otros miembros de la comunidad académica y empresarial, sea capaz de plantear nuevas preguntas y buscar nuevas respuestas a los retos sobre innovación, organización y competitividad que surjan en las empresas en general y en las vascas en particular.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.
- Adler, P., & Adler, P. (1994). Observational techniques. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 377–392). Thousand Oaks, LA: SAGE.
- Angle, H., & Van de Ven, A. (2000). Suggestions For Managing The Innovation Journey. In A. Van de Ven, H. Angle, & M. Poole (Eds.), *Research on the Management of Innovation* (p. 663). New York: Oxford University Press.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644–657.
- Armbruster, H., Kirner, E., Lay, G., Szejczewski, M., Coriat, B., Leguehennec, C., ... Duh, M. (2007). *Patterns of Organisational Change in European Industry (PORCH). Ways to Strengthen the Empirical Basis of Research*. (European C.). Karlsruhe: Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Arraut-Camargo, L. C. (2009). *Innovación organizacional para mejorar la productividad y competitividad de las empresas petroquímicas-plásticas de Cartagena de Indias*. Mondragon Unibertsitatea.
- Artea, K. (2011, May 16). CAF se diversifica para entrar en el negocio de las energías verdes. *Cinco Días*. Retrieved from http://cincodias.com/cincodias/2011/05/16/empresas/1305553182_850215.html

BIBLIOGRAFÍA

- Australian Bureau of Statistics. (2005). *Innovation in Australian Business*. Commonwealth of Australia: Australian Bureau of Statistics.
- Barnhart, M. (2009). *Who are you calling old? A study of old age construction and value creation in the elderly consumption ensemble*. University of Utah.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Birkinshaw, J., & Mol, M. J. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81–88.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*.
- CAF Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles SA. (2012). *Informe anual 2012*.
- CAF Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles SA. (2013). CAF. Retrieved June 18, 2014, from <http://www.caf.es/eu/index.php>
- Carrero, V., Peiro, J., & Salanova, M. (2000). Studying radical organizational innovation through grounded theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(4), 489–514.
- Cayla, J., & Peñaloza, L. (2012). Mapping the play of organizational identity in foreign market adaptation. *Journal of Marketing*, 76(6), 38–54.
- Comisión Europea. (1995). *Libro Verde sobre Innovación*. Bruselas: Comisión Europea.
- Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Review*, 21, 193–210.

- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13, 675–688.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation - a Metaanalysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42, 693–716.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag.” *Administrative Science Quarterly*, 29, 392–409.
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 26, 587–602.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and ...*, 23(4), 269–291.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80, 72–76.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532.

BIBLIOGRAFÍA

- Ennera. (2012). Grandes Proyectos. Qué es Ennera. Retrieved June 18, 2014, from <http://www.ennera.com/es-es/grandes-proyectos/ennera.php>
- Esnaola, J. (2011). *La internacionalización: una experiencia positiva. Conferencia del 17.10.2011 sobre CAF*. Donostia-San Sebastián.
- Eusko Jaurlaritz / Gobierno Vasco. (2010). *Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013*. Vitoria-Gasteiz.
- Eustat. (2013). Tipos de innovación en los establecimientos de 10 y más empleados de la C. A. de Euskadi por territorio y rama de actividad (A38) (%). 2010-2012. Retrieved February 11, 2014, from http://www.eustat.es/elementos/ele0005500/ti_Tipos_de_innovacion_en_los_establecimientos_de_10_y_mas_empleados_de_la_C_A_de_Euskadi_por_territorio_y_rama_de_actividad_A38__2010-2012/tbl0005527_c.html#axzz2t0ok05gE
- Evan, W. M. (1966). The organization set: toward a theory of interorganizational relations. In Thompson JD (Ed.), *Approaches to organizational design*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Evan, W. M., & Black, G. (1967). Innovation in business organizations: some factors associated with success or failure of staff proposals. *The Journal of Business*, 40(4), 519–530.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163–176.

- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling Grounded Theory. *FQS - Forum: Qualitative Social Research*, 5(2).
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *Grounded Theory: The Discovery of Grounded Theory*. *Sociology The Journal Of The British Sociological Association* (Vol. 12, pp. 27–49).
- Goulding, C. (1998). Grounded theory: the missing methodology on the interpretivist agenda. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1(1), 50–57.
- Goulding, C. (2001). Grounded Theory: A Magical Formula or a Potential Nightmare. *The Marketing Review*, (2), 21–33.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(October), 30–45.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5th ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Hervás-Oliver, J.-L., & Peris-Ortiz, M. (Eds.). (2014). *Management Innovation. Antecedents, Complementarities and Performance Consequences*. Springer International Publishing.
- Kawulich, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *FQS - Forum: Qualitative Social Research*, 6(2).

BIBLIOGRAFÍA

- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689–713.
- Lam, A. (2005). Organizational Innovation. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (Vol. 1, pp. 115–147). Oxford: Oxford University Press.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. London: SAGE.
- Lofland, J., Snow, D. A., Anderson, L., & Lofland, L. H. (2005). *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis* (4th ed., p. 304). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Lynch, L. M. (2007). *The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation: Evidence for the U.S. Economy* (No. 2819). Bonn (Germany).
- Martín-Ríos, C., Heckscher, C., & Gonzalez, C. (2014). Unfurling Organizational Innovation in Public Services: The Case of a Public Research Organization. In J. L. Hervás-Oliver & M. Peris-Ortiz (Eds.), *Management Innovation*. Springer International Publishing.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: an interactive approach*. SAGE.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. SAGE.
- O'Reilly, K., Paper, D., & Marx, S. (2012). Demystifying Grounded Theory for Business Research. *Organizational Research Methods*, 15(2), 247–262.

- OCDE, & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ª ed.).
- Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. (2011). *Informe de Competitividad del País Vasco 2011. Liderar en la nueva complejidad*. Donostia-San Sebastián: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. (2013). *Informe de Competitividad del País Vasco 2013. Transformación productiva para el mañana*. Donostia-San Sebastián: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Peñaloza, L., & Cayla, J. (2006). Writing pictures/taking fieldnotes: towards a more visual and material ethnographic consumer research. In R. W. Belk (Ed.), *Handbook of qualitative research methods in marketing* (pp. 279–290). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Poole, M., & Van de Ven, A. (2004). Central Issues in the Study of Change and Innovation. In M. S. Poole & A. Van de Ven (Eds.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Read, A. (2000). Determinants of successful organisational innovation: a review of current research. *Journal of Management Practice*, 3, 95–119.
- Riley, R. (1996). Revealing Socially Constructed Knowledge through Quasi-Structured Interviews and Grounded Theory Analysis. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15(2), 22–40.

BIBLIOGRAFÍA

- Rook, D. W. (2007). Let's pretend: projective methods reconsidered. In R. W. Belk (Ed.), *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing* (p. 608). Edward Elgar Publishing.
- Saldaña, D. (2008). *La aculturación a través del consumo. El caso de las familias biculturales mexicano-españolas en la Comunidad de Madrid*. Universidad Pontificia de Comillas.
- Santos-Vijande, M. L., González-Mieres, C., & López-Sánchez, J. Á. (2012). An assessment of innovativeness in KIBS: implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2).
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. (J. A. Schumpeter, Ed.). New York: Harper & Brothers.
- Sempere-Ripoll, F., Hervás-Oliver, J. L., & Peris-Ortiz, M. (2014). Combining Technological and Management Innovations: Empirical Evidence of a Premium Effect. In J. L. Hervás-Oliver & M. Peris-Ortiz (Eds.), *Management Innovation*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Serrano Pérez, F., Altuzarra Artola, A., Barrutia Guenaga, J., Landeta Rodríguez, J., & Martínez Santa María, R. (2011). *Formas de organización y actividad innovadora. Un análisis comparativo de los sectores manufactureros de la CAPV, España y la Unión Europea*. (Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Ed.). Bilbao: Publicaciones Deusto.

- Slappendel, C. (1996). Perspective on Innovation in Organizations. *Organization Studies*, 17(1), 107–129.
- Som, O., Diekmann, J., Solberg, E., Schricke, E., Schubert, T., Jung-Erceg, P., ... Daimer, S. (2012). *Organisational and marketing innovation – promises and pitfalls? PRO INNO Europe: INNO-Grips II report*. Brussels.
- Sorensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000). Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81.
- SPRI. (2014). Innobideak-Lehiabide programa. Retrieved March 21, 2014, from <https://app3.spri.net/ayudaspri/paginas/ficha.aspx?idprograma=500>
- Steyaert, C., Bouwen, R., & Looy, B. Van. (1996). Conversational construction of new meaning configurations in organizational innovation: A generative approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 67–89.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (p. 272). London: SAGE.
- Teece, D. J. (1980). The diffusion of an administrative innovation. *Management Science (pre-1986)*, 26(5), 464.
- Trinidad, A., Carrero, V., & Soriano, R. M. (2006). *Teoría fundamentada “Grounded theory”: la construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Tripsas, M. (2009). Technology, Identity, and Inertia Through the Lens of “The Digital Photography Company.” *Organization Science*, 20(2), 441–460.

BIBLIOGRAFÍA

Van de Ven, A. (1992). Suggestions for studying strategy process: a research note.

Strategic Management Journal, 13, 169–188.

Van de Ven, A., Angle, H., & Poole, M. (2000). *Research on the Management of*

Innovation (The Minnes.). New York: Oxford University Press.

Van de Ven, A., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for

studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3), 213–

220.

Van de Ven, A., & Rogers, E. M. (1988). Innovations and Organizations: Critical

Perspectives. *Communication Research*, 15(5), 632–651.

Villarreal, O. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio*

de casos de multinacionales vascas. Universidad del País Vasco - Euskal Herriko

Unibertsitatea.

Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based

competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15–35.

Wengel, J., Lay, G., Nylund, A., Stoneman, P., Bellini, N., & Shapita, P. (2000).

Surveying organisational innovation on a European level: challenges and options.

Karlsruhe.

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: review, critique and suggested research

directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405–431.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.

Zbaracki, M. J. (1998). The Rhetoric and Reality of Total Quality Management.

Administrative Science Quarterly, 43, 602–636.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1: Capturas de pantalla de las primeras páginas web de Ibaia Energía y Ennera

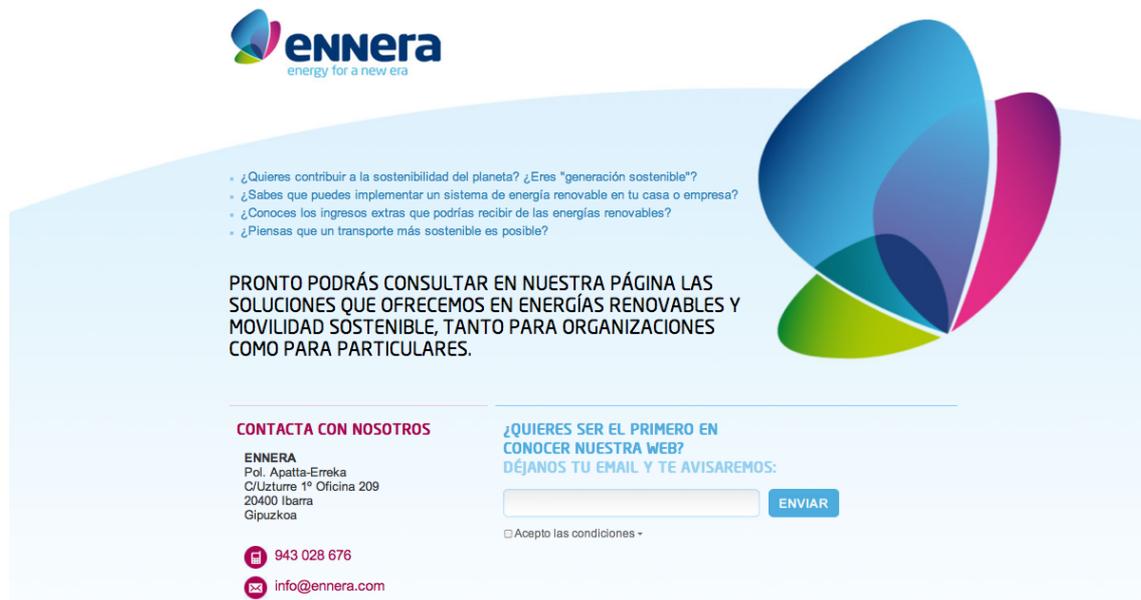
CAPTURA 1 / 2



- Captura de pantalla obtenida de la web de Ibaia Energía S.L. (nombre anterior de ENNERA) www.ibaiaenergia.com

- Fecha: 7 de mayo de 2011

- Véase detalle de presentación de empresa: “somos un equipo de ingenieros” y “nos orientamos al cliente industrial”.



- Captura de pantalla obtenida de la web de ENNERA (nueva denominación de Ibaia Energía) www.ennera.com

- Fecha: 31 de mayo de 2011

- Véase detalle de presentación de empresa: “soluciones que ofrecemos en energías renovables” (sin mención alguna a tecnología) y “tanto para organizaciones como para particulares”.

ANEXO 2: Carta de autorización de Ennera

D. AGUSTIN ITURRIOZ en nombre y representación de Ennera Energy and Mobility SL (en adelante ENNERA), con CIF B20943668 y domicilio en Apatta Erreka, C/Uzturre 1, OF 209 de Ibarra (Gipuzkoa), autoriza a DÑA. MARIA LARRAZA MALCORRA, con DNI 72468747W, a realizar un estudio de caso sobre la innovación organizacional en ENNERA para su tesis doctoral y, para tal fin, a entrevistar tanto a miembros de la organización como a colaboradores externos (bajo su propia autorización), a observar la rutina de trabajo de la organización en sus propias instalaciones, a fotografiar el espacio de trabajo y a participar en reuniones internas durante el periodo de tiempo que transcurra su investigación académica y bajo una planificación previa acordada por ambas partes.

Y para que así conste, suscribe esta carta de autorización en Tolosa, a 14 de Septiembre de 2011



Ennera

C.I.F. nº B20943668

Fdo. D. AGUSTIN ITURRIOZ

ANEXO 3: Plan de trabajo de investigación

		2011												2012												2013												2014											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Marco inicial	Revisión inicial de literatura	[Light Gray]																																															
	Proyecto de investigación	[Light Gray]																																															
Recogida y análisis de datos	Evidencia documental pública	[Light Gray]												[Light Gray]												[Light Gray]																							
	Evidencia gráfica online	[Light Gray]												[Light Gray]												[Light Gray]																							
	Recogida de datos en campo: - Evidencia documental interna - Evidencia gráfica <i>in situ</i> - Entrevistas semiestructuradas - Observación participante	[Light Gray]												[Light Gray]												[Light Gray]																							
	Análisis paralelo a recogida													[Light Gray]												[Light Gray]																							
	Análisis a primera teoría													[Light Gray]												[Light Gray]																							
	Devolución													[Light Gray]												[Light Gray]												[Light Gray]											
	Análisis teoría con literatura													[Light Gray]												[Light Gray]												[Light Gray]											
	Resultados	Taller expertos CAV																									[Light Gray]																						
Análisis conjunto final																																						[Light Gray]											
Redacción final																																						[Light Gray]											

LEYENDA

- [Light Gray] Etapa de diseño y proyecto de investigación
- [Medium Gray] Trabajo de campo fase I: recogida y análisis
- [Dark Gray] Trabajo de campo fase II: recogida y análisis
- [Black] Taller con expertos: realización y análisis
- [Black] Analisis conjunto, resultados y redacción final

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4: Ejemplos de documentación pública: noticia y publlirreportaje

Noticia

nº 184 / octubre de 2011

Quiere demostrar la viabilidad de las pequeñas energías renovables

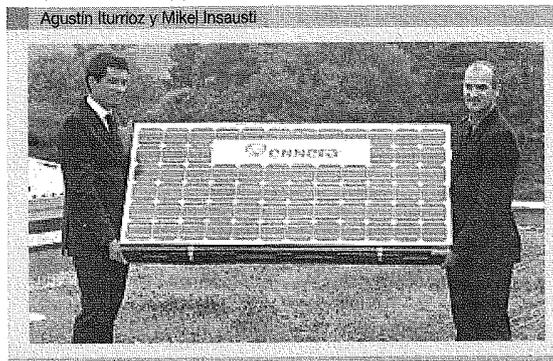
Ennera y Kutxa Ekogunea se unen y lideran el proyecto "Energíaro"

ENNERA y Kutxa Ekogunea se han unido para liderar el proyecto "Energíaro", que busca demostrar la viabilidad económica y medioambiental de las energías renovables de pequeña escala y pretende incrementar considerablemente la cantidad de energía limpia producida en Gipuzkoa a través de la instalación de aproximadamente 60 proyectos de soluciones de generación de energía renovable en dos años. Las tecnologías a emplear son las placas solares fotovoltaicas y los aerogeneradores de pequeña escala.

El director general de Ennera, Agustín Iturrioz, ha considerado que "nuestra generación tiene a su disposición los recursos y la tecnología suficiente para ser capaces de incrementar su calidad de vida de forma sostenible, generando la energía que consumimos", al tiempo que ha reclamado mayor implicación de las instituciones.

Por su parte, el director de Kutxa Ekogunea, Mikel Insausti, ha señalado que "aunque a mucha gente le parezca que Gipuzkoa no reúne las condiciones climáticas, especialmente sol, para aprovechar el potencial de las energías renovables, esto es un mito, como ha demostrado Alemania, que con menos radiación solar es líder europeo".

"Gipuzkoa es un territorio equilibrado desde un punto de vista poblacional y de los recursos naturales de los que dispone. Si conseguimos con éste y otros proyectos equilibrar nuestras necesidades energéticas con una



El objetivo consiste en instalar aproximadamente 60 proyectos de soluciones de generación de energía renovable en dos años

mayor generación de energías renovables, estoy convencido de que lograremos no sólo alcanzar las metas europeas, sino sobrepasarlas en un plazo de diez años", ha destacado.

Apenas el seis por ciento de esa energía proviene de fuentes renovables, según el Instituto para la Diversificación y Ahorro de Energía (IDAE).

De este modo, "Energíaro" quiere "iniciar la carrera hacia" el autoabastecimiento eléctrico sostenible de Gipuzkoa. Con el actual desarrollo de las tecnologías re-

novables, destinando el tres por ciento del territorio a generar energía sostenible se podrían cubrir sus necesidades eléctricas anuales.

Instalaciones

Las instalaciones fotovoltaicas o mini eólicas se realizarán sobre superficie tanto pública como privada, sin coste alguno para los propietarios de la superficie, bajo la fórmula "llave en mano". Esta fórmula consiste en la realización de la instalación de comienzo a fin por "Energíaro", sin que el proceso exija trabajo al propietario de la superficie.

Al mismo tiempo, proporciona a los participantes la posibilidad de probar la tecnología y de comprobar sus resultados, además de poder consumir energía generada de forma sostenible.

NUEVA GESTIÓN / SAN SEBASTIÁN

Fuente: Nueva Gestión / San Sebastián (octubre de 2011). Ennera y Kutxa Ekogunea se unen y lideran el proyecto "Energíaro". *Nueva Gestión*.

Entrevista - publinreportaje

ISSN: 0008-9682. Edición: 14 de marzo de 2012. Dirección General: Javier Roa. Diseño y Maquetación: Estudio de Prensa Industrial, S.L. - Distribución: Circula en Cinco Días edición nacional. Bulbo y revisión: Estudio de Prensa Industrial, S.L. - Dirección: C/ Matalonga, 33-42. 4º Planta. 28038 Barcelona. Tel.: 93 235 121 - Fax: 93 350 13 51 - Web: www.publinreportaje.com - Email: red@publinreportaje.com - Producción: Estudio de Prensa Industrial, S.L. - Depósito legal: B-53075-2009. Reservados todos los derechos. Prohibida toda forma de reproducción, total o parcial, sin autorización previa y por escrito de Estudio de Prensa Industrial, S.L. - Estudios de Prensa Industrial, S.L. no garantiza necesariamente los contenidos periodísticos que pueden reproducirse en los sitios de Internet.

ENTREVISTA **LEIRE CALVO ÁLVAREZ DE ARCAYA** Directora de Marketing de Ennera

“Nuestras soluciones energéticas son rentables aunque no existan subvenciones”

Ennera, firma filial del Grupo CAF, se ha consolidado en los últimos años como una de las empresas de referencia en movilidad sostenible y energías renovables.

Actualmente, ¿qué líneas de negocio están desarrollando?

El objetivo de Ennera es ofrecer a sus clientes soluciones energéticas renovables, tanto solar fotovoltaicas como mini eólicas, y de movilidad sostenible.

Para lograrlo, hemos logrado importantes avances en tres campos:

- Diseñamos un mini aerogenerador que a una velocidad media de viento de 4 m/s produce el consumo medio de un hogar español.
- Estallamos los distintos componentes necesarios para crear una solución fotovoltaica competitiva.
- Desarrollamos una herramienta para la gestión de "car sharings" de coches eléctricos.

Su eslogan es "Energy for a New Era". Teniendo en cuenta la difícil situación que vivimos actualmente, ¿qué se puede hacer para mejorar el modelo energético español?

En este ámbito, el principal problema de nuestro país es que tenemos una de las peores tasas

de dependencia energética de Europa. Como muestra, un botón: el 80% de la energía que se consume en España debe ser importada. Desde Ennera, en cambio, creemos que la energía del futuro vendrá de fuentes inagotables como el sol y el viento.

Ennera considera que generar energía es generar valor. Además, para que esa riqueza llegue a las viviendas y empresas es necesaria la generación distribuida.

¿Cómo puede Ennera ayudar a las familias y empresas para convertirse en sostenibles?

Ennera nació con el propósito de popularizar las energías renovables. Por ello, hemos realizado grandes esfuerzos para hacer fácil lo difícil.

Podría decirse que estamos especializados en desarrollar proyectos "llave en mano" para las familias y empresas. Gracias a que nosotros nos ocupamos de absolutamente todo, nuestros clientes no tienen que preocuparse ni por la financiación.

Una de sus propuestas más novedosas es la conocida como "Calculadora Verde". ¿En qué consiste exactamente?

La calculadora verde es una potente herramienta de uso sencilla que dispone nuestra web para que cualquier persona, en menos de 5 minutos y sin que le suponga ningún compromiso, descubra si las energías renovables tienen sentido para él, cuál es la tecnología que debería utilizar y que beneficios le reportaría.

Así como a todos los que aún no hayan hecho la prueba a que ven si tienen ante sí una mina de diamantes aún por explotar.

Por su experiencia, ¿cuál diría que es la apotación más importante que realiza Ennera a esta sociedad?

Ennera principalmente aporta una SOLUCIÓN, no un producto. Una solución que se



compone por un servicio pre-venta, venta y post-venta, ya que para nosotros es vital acompañar a nuestros clientes a lo largo de todo este proceso.

En el sistema de pre-venta nos diferenciamos ofreciendo tanto la Calculadora Verde como un estudio más detallado para los clientes. A continuación, en la propia venta, nos hacemos cargo de todo. Y, finalmente, tras haber finalizado la venta, ponemos a disposición del cliente una aplicación para que pueda ver el estado de su instalación en todo momento, con garantía total de 5 años y un mantenimiento preventivo llevado a cabo desde nuestro centro de supervisión.

Además, para mayor confianza de nuestros clientes, los más de 100 años de trayectoria de nuestro grupo y nuestra forma de establecer relaciones sinceras y directas nos avalan.

En estos momentos, ¿qué tipo de soluciones energéticas están ofreciendo?

Dentro de la generación de energía disponemos de dos clases de productos. Por un lado, en el campo de la energía minieólica, contamos con Windera, un sistema basado en la gran eólica que ofrece a sus usuarios una muy alta rentabilidad en lugares ventosos.

En lo que se refiere a la energía solar, nuestro producto estrella es Sunera, un sistema pionero que permite a nuestros clientes conectar su instalación de manera que toda la energía que genere será revertida a su hogar. O lo que es lo mismo, está consumiendo la energía que produce.

Una cuestión que hace dudar a la sociedad a la hora de invertir en energías renovables es la inversión inicial. Y es que, aunque al final se acabe rentabilizando, en tiempos de crisis cualquier gasto se magnifica. ¿Cómo les afecta que en este momento no cuenten con ayudas institucionales?

Ennera es capaz en este momento de poner sus productos en el mercado en unas condiciones en las que, con recurso suficiente, nuestras soluciones serán rentables sin primas. Para ello necesitamos que el Net Metering se apruebe.

Y...¿Cuándo tendremos Net Metering en España?

La aprobación del Net Metering en España no depende de nosotros. Desde Ennera creemos que



“La Calculadora Verde es una herramienta para descubrir si las nuevas energías son útiles en tu caso, cuál es la tecnología que deberías utilizar y que beneficios obtendrías”

previiblemente en los próximos meses se aprobará el Real Decreto que lo regula.

Por último, ¿podría indicarnos con qué tipos de clientes trabaja su compañía?

Nosotros los dividimos en dos clases:

- Particulares: Familias que poseen una casa y quieren ahorrar en su factura eléctrica mientras consumen energía limpia.
- Empresas: Compañías que están concienciadas con el medio ambiente y que, al ser propietarias de sus instalaciones, desean realizar una inversión estable.



MÁS INFORMACIÓN
www.ennera.com
Teléfono gratuito 900 700 034
info@ennera.com

Fuente: Cinco Días (7 de marzo de 2012). “Nuestras soluciones energéticas son rentables aunque no existan soluciones”. *Cinco Días*.

ANEXO 5: Protocolo de entrevistas 1

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

Nombre de organización	
Fecha y hora	
Lugar	
Código entrevista	

INTRODUCCIÓN

Esta entrevista es parte de la investigación que estoy realizando para mi Tesis Doctoral. La investigación pretende conocer cómo las pymes industriales de la CAPV están adaptando sus métodos de organización y de relación con el exterior, considerando que el mercado y el contexto socioeconómico en general son cada vez más cambiantes y globales.

Esta empresa ha sido seleccionada para el estudio porque cumple con este perfil de cambio y adaptación, y me interesa conocer cómo es la empresa, cómo funciona, cómo ha evolucionado o cómo sigue evolucionando y también cómo se relaciona con el exterior. Voy a emplear diferentes métodos para intentar conocer todo esto, y por eso me verás por la oficina.

Las entrevistas son uno de esos métodos, y lo que realmente me interesa aquí es conocer tu perspectiva y tu opinión: cómo lo has vivido, cómo lo vives, cómo lo entiendes, cómo te ves en esta historia y cómo es tu trabajo.

Primero voy a preguntarte unos datos básicos y, si estás de acuerdo, empezaremos a hablar de la empresa, su historia, cómo era cuando empezaste, cómo es ahora, cómo se relaciona con otras empresas, etc.

Hoy tenemos 60 minutos pero si vemos que nos da para hablar más, otro día buscaremos otro hueco y seguiremos hablando.

DATOS GENERALES DEL PARTICIPANTE:

Código participante:	Estudios:
Autorización grabación:	Función:
Idioma de entrevista preferido:	Tiempo en la empresa:
Comentarios confidencialidad:	Trabajos previos en esta / otra org:

GUIÓN DE TEMAS E INTERVENCIONES

TU HISTORIA EN LA ORGANIZACIÓN

Cuéntame cuándo **empezaste** a trabajar aquí, cómo llegaste hasta aquí, cómo fueron tus primeros días, tus primeras impresiones, tus expectativas...

Cuéntame ahora cómo **es un día normal** para ti en la empresa

Cambios de los primeros días, a un día normal ahora. Motivos.

Cuéntame alguna **historia, anécdota, evento** o similar relacionado con la empresa que haya sido importante para ti, o que te haya marcado por algo, o que te parezca curioso.

Motivación propia en este trabajo. **Lo que más** disfrutas y lo que menos.

Si dentro de 10 años te dieran un premio por tu aportación a la empresa, por qué sería.

Háblame de tu referente, la persona a la que acudes en la empresa cuando tienes dudas o problemas.

LA HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Háblame de la persona referente de la historia de la empresa.

Motivación u **objetivos de la empresa**. Los conoces porque te los han explicado o porque los entienden tú en tu trabajo. Son claros o confusos.

Sensación respecto a **rol de la dirección y accionistas**

Si se hiciera una película de la historia de esta empresa, de qué género sería (terror, drama, comedia, ciencia ficción, documental, experimental, misterio...) ¿por qué?

Otro ejercicio de imaginación. Describe cómo ves la empresa en 5 y 10 años.

En qué aspectos notas más que la empresa **esté cambiando / Qué se mantiene... valores** de la empresa.

RELACIONES

Cuéntame cómo es el **ambiente de trabajo** entre vosotros.

En tu **trabajo cómo te toca relacionarte con otras** personas u organizaciones **externas** a esta empresa.

Un ejemplo de cómo es una conversación, visita, reunión o viaje con esa persona u organización. Cómo la preparas. Dónde suele ser. Con qué frecuencia.

Cada vez que tienes una conversación, visita, reunión o viaje, qué aprendes, **cómo afecta a tu trabajo // Recompensa** específica por esa relación.

Cómo compartes esas relaciones o lo que aprendes con otros miembros del equipo.

Cómo te enteras de **las relaciones de otros** miembros de tu equipo.

Sistema info formal / informal coordináis. Modos informales, programas, procedimientos....

Si tuvieras que proponer una mejora interna, cuál sería.

CIERRE

Muchas gracias por tu disposición. Si tienes cualquier otra idea sobre lo que hemos hablado, o alguna anécdota, fotos o cualquier comentario, no dudes en comentármelo. Estaré por la oficina pero te dejo también mi tarjeta, donde encontrarás mis datos de contacto.

Código entrevista	
Comentarios destacados	
Posición del investigador	

ANEXO 6: Protocolo de entrevistas 2

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS - FASE 2

INTRODUCCIÓN

Esta entrevista es parte de la investigación que estoy realizando para mi Tesis Doctoral sobre innovación organizacional.

En 2011 comencé este estudio siguiendo la historia y evolución de Ennera. Trabajé con vosotros durante 3 meses y gracias a ello he obtenido las primeras conclusiones sobre el caso. Ahora me gustaría volver a trabajar con vosotros para seguir estudiando vuestra evolución y contrastar esas primeras conclusiones.

Por eso agradezco tu participación en esta entrevista, que será completamente confidencial, y quisiera que me autorizaras para que la grabara en audio para su posterior análisis. Seguiremos un guión muy básico y lo dejaremos abierto a adaptarlo a la conversación.

GUIÓN DE TEMAS E INTERVENCIONES

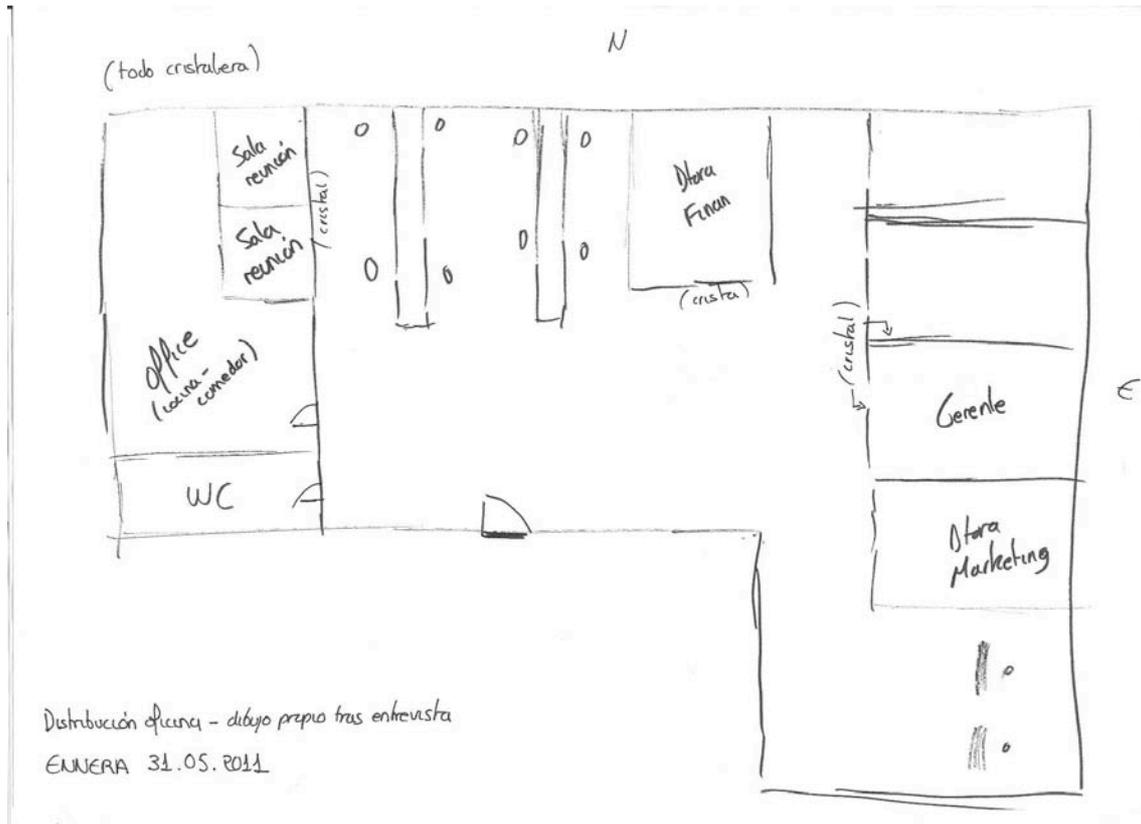
- **Cómo estás AHORA**
 - Cuéntame a qué te dedicas ahora, con qué proyectos o actividades estás, con quien trabajas, cómo lo llevas...
 - Cómo ves la empresa, cómo va el trabajo, vuestra relación, cómo ves el futuro
- **Cómo ha sido el ÚLTIMO AÑO**
 - Desde la última vez que hablamos, cómo has vivido este año, cómo lo valorarías...
 - En la última entrevista me hablaste o comentaste que... [personalizado]
 - ¿Qué te dicen estas fotos? [mostrar pase aleatorio de fotos seleccionadas]
- **Qué sabes de mi trabajo hasta ahora y de mi vuelta a esta segunda ronda**
- **Cómo entiendes o valoras mis PRIMERAS CONCLUSIONES (2007-2011)**
 - Sobre contenido de IO
 - Organización del trabajo: de proyectos a departamental, más dirección y jerarquía
 - Prácticas de trabajo: informal a rutinas de trabajo como foro principal de comunicación, combinado con formalización, como Com.Dir.
 - Relaciones externas: intentos, pero sin éxito (Energíaro)
 - Sobre proceso IO
 - Desarrollado a base de ir haciendo / viajando / relación con otros / decidiendo / equivocando / aprendiendo – luego formalización y consciencia de cambios
 - Fomentado por el crecimiento / cambio / diversidad del equipo + a su vez unión con dinámicas internas informales
 - Implícitamente (no consciente) visión difusa pero común, un líder claro no acaparador, cultura corporativa basada en valores y práctica común
 - Sobre OM
 - Perspectiva de mercado amplia, más allá de clientes, comprometida con entorno
 - Se trata de trasladar esa visión a la selección de personas, a comportamientos, prácticas (cultura) y tipo + flujo de información.

CIERRE

Muchas gracias por tu disposición. Si tienes cualquier otra idea sobre lo que hemos hablado, o alguna anécdota, fotos o cualquier comentario, no dudes en comentármelo.

Código entrevista	
Comentarios destacados	
Posición del investigador	

ANEXO 7: Plano de la oficina de Ennera dibujado por la investigadora



ANEXO 8: Ejemplo de evidencias gráficas de la evolución del espacio de trabajo

1 / 2 Espacio de la oficina ocupado por el Dpto. de Marketing 2011.11.11



2 / 2 Espacio de la oficina multiusos - sala Arroxe 07.05.2013



ANEXO 9: Ejemplo de correo electrónico recogido y analizado como evidencia gráfica y evidencia documental

1/3 Captura de pantalla del correo electrónico⁵¹

⁵¹ Nombres propios, direcciones de correo y teléfonos ocultos por motivos de confidencialidad.

2/3 Captura de pantalla del correo electrónico (continuación)

3/3 Anexo al correo electrónico “Esos locos bajitos 2.docx”

Seamos siempre “esos locos bajitos”.

Sabin Azua. Socio Director de B+I Strategy.

Que lejos quedan para algunos de nosotros los tiempos de la niñez en la que todo lo que imaginábamos tornaba en convertirse en realidad en nuestras cabezas. Cuando contemplo organizaciones anquilosadas y poco gratas para trabajar siempre evoco con nostalgia aquellos felices momentos. La proximidad de las navidades me ha hecho reflexionar sobre la diferente forma en que se viven las fiestas y cualquier otra celebración, cuando somos niños y cuando crecemos. Me gustaría reivindicar la permanente evocación de la niñez en nuestra forma de enfrentar la vida.

Es la época de nuestra vida presidida por atributos tales como la curiosidad, el disfrute real de las vivencias en las que nos sumergimos, la apertura hacia los demás materializada en la capacidad de jugar con cualquier otro sujeto extraño, el descubrimiento permanente de nuevas sensaciones y emociones, la vitalidad exasperante para los cansados padres, la pasión entregada al logro de lo deseado, la invención de nuevos juegos y mecanismos de conexión con otros humanos, etc. Estos elementos o atributos formaban parte de nuestra vida cotidiana de forma natural, sin tener que asistir a sofisticados cursos de creatividad, generación de ideas, innovación, trabajo en equipo, emprendizaje, etc.

En contraposición a esta etapa vital asistimos a una realidad en que en la mayoría de las organizaciones talamos de raíz las actitudes y los comportamientos de los que conservan gran parte de la frescura innata de los locos bajitos, lo que dificulta grandemente la capacidad de reinención que hoy nuestra sociedad y el entorno competitivo tradicional exigen. ¿Cómo vamos a tener organizaciones innovadoras, emprendedoras, creativas, atractivas, dinámicas y fuertes si la práctica de gestión empresarial borra estos comportamientos del mapa?

Da mucha pena observar como el proceso que se da en la creación de un nuevo proyecto empresarial (desde la idea de negocio inicial) se asemeja al de la niñez: es un período de aprendizaje constante, el/los promotor/es se enfrenta(n) a lo nuevo con pasión desencadenada

y curiosidad, se aporta la frescura de la imaginación y la experimentación, así como la asunción

del error, se tiene una actitud más proactiva frente a la asunción de riesgos, se genera una diversión en el trabajo muy superior a la media.

Si esto que sostengo es verdad, ¿Por qué la dinámica de las organizaciones en desarrollo transita por caminos absolutamente distintos? ¿Por qué una gran parte de las organizaciones actuales pierden frescura, idealismo, imaginación, creatividad y alegría?

Si como país queremos jugar un papel relevante en el nuevo orden económico internacional, nuestras empresas, asociaciones, partidos, sindicatos, universidades y organizaciones intermedias deben hacer una evolución de sus praxis de gestión hacia la creatividad, la innovación, la generación de nuevos espacios de valor añadido, la generación de nuevas ideas de productos/servicios, etc., como mecanismos de desarrollo sostenible.

Esto no será posible mientras no seamos capaces de volver a ser “esos locos bajitos” que disfruten apasionadamente del juego de la creación de valor en la empresa, que aporten la frescura y la curiosidad como mecanismos de trabajo diarios, que se apasionen en la búsqueda de los objetivos, que exploren sistemáticamente el azar, que valoren la emoción tanto como el saber y que sean capaces de transmitir toda su energía y vitalidad a los agentes con lo que se relacionen.

Desde el rigor por el trabajo bien hecho y la permanente mejora de la competitividad de nuestras organizaciones, apelemos al espíritu infantil para desarrollar organizaciones más humanas. Yo, personalmente, no quiero dejar nunca de ser un “loco bajito” que se divierte en el desarrollo de su actividad profesional.

ANEXO 10: Agenda del taller de expertos

TALLER

“Innovación organizacional en la práctica”

Fecha: viernes 3 de mayo de 2013

Horario: 9.30 – 13.30

Lugar: Sala de Decanato de la Universidad de Deusto – campus de San Sebastián (c/ Mundaiz, 50 – Donostia 20012)

Organizadora: Maria Larraza

Temática: Este taller se organiza en el seno de la investigación que estoy desarrollando para completar una Tesis Doctoral sobre innovación organizacional. La investigación está basada en el estudio de un empresa vasca cuya historia y evolución han sido analizadas en profundidad, con el fin de comprender cómo están desarrollando un proceso de innovación organizacional en la práctica e identificar qué aportaciones teóricas sobre la materia se pueden extraer de este caso.

Participantes: Habéis sido invitadas a este taller un total de 10 personas representantes de empresas, consultoras y centros universitarios y de investigación de la Comunidad Autónoma Vasca (CAV) que, por vuestra trayectoria profesional, tenéis

experiencias y conocimientos relevantes y, a su vez, diversos, para la investigación en curso sobre innovación organizacional.

Objetivo: El objetivo general del taller es completar la investigación en curso sobre innovación organizacional con las valoraciones y experiencias de los participantes. De esta forma, se busca ampliar el conocimiento de procesos de innovación organizacional en la práctica y así reforzar las aportaciones teóricas que pueda realizar al respecto. Asimismo, se pretende identificar áreas de estudio sobre la materia que sería interesante seguir desarrollando para promocionar la competitividad de las empresas vascas, considerando igualmente sus implicaciones sobre las políticas públicas de la CAV.

Plan de trabajo:

9.30 – 10.00: Introducción general al taller y presentación de las personas participantes.

10.00 – 11.15: Primera sesión de trabajo: “**¿A qué llamamos innovación organizacional? Definiciones y prácticas**”.

- Reflexiones individuales sobre ideas previas, contrastes y ejemplos.
- Presentación de reflexiones y experiencias personales.
- Resumen de ideas, interpretación de las mismas y construcción de un relato conjunto sobre lo que entendemos por innovación organizacional.

11.15 – 11.45: Café

11.45 – 13.30: Segunda sesión de trabajo: “**Profundizando en innovación organizacional desde la práctica. Una investigación en curso**”.

- Presentación de la investigación y de sus primeras conclusiones.
- Debate sobre el estudio presentado:
 - Particularidades del caso y de la perspectiva teórica empleada.
 - Similitudes y diferencias respecto a las experiencias personales y al relato conjunto definido en la primera parte del taller.
 - Valoraciones respecto a la situación actual de las empresas vascas respecto a los temas tratados.
- Identificación de áreas de estudio y de trabajo que conviene desarrollar para avanzar en la difusión de la innovación organizacional y, con todo, en la competitividad de las empresas vascas.

Observaciones:

- Grabación. El taller será grabado en vídeo para ser analizado posteriormente para fines investigación. No se expondrá ni difundirá

públicamente bajo ningún concepto. Si alguna persona participante tuviera problemas al respecto se ruega lo comuniquen con antelación.

- **Seguimiento.** Todas las personas participantes recibirán un resumen de las ideas y aportaciones recopiladas durante el taller y, en adelante, serán informadas sobre los hitos más relevantes en el avance de la Tesis Doctoral en curso. Asimismo, quedo a disposición de aquellas personas que estén interesadas en la innovación organizacional y en aspectos relacionados con la misma para colaborar en proyectos, eventos u otro tipo de actividades en los que mi participación pueda resultar de interés.
- **Acceso al recinto.** En la entrada del campus hay unas barreras de acceso que se abrirán al tocar el interfono y decir que venís como visita. Una vez pasada la barrera, bajando la carretera que rodea la Universidad, encontraréis un aparcamiento al aire libre en el que podéis dejar el coche toda la mañana. Para llegar a la Sala de Decanato debéis preguntar por Información, desde donde os indicarán la entrada. De lo contrario, podéis llamarme directamente al xxx.xxx.xxx.

Maria Larraza - 2013.04.22

ANEXO 11: Identificadores para la organización y el análisis de datos

Etapa	Fuente dato	Funciones	Transcripción
2011.11- 1 2012.02 2012.10- 2 2013.01	D Documentación	D Director	(...) Texto indescifrable Comentario
	F Fotos	M Marketing	[] investigadora
	O Observación Obs Comité	I Ingeniería	Ejemplo para categoría
	OCD Dirección	F Financiero	
	OWI Online Web Ibaia	E Externo	
	OWE Online Web Ennera		
	OB Online Blog		
	OF Online Facebook		
	OT Online Twitter		
	OL Online LinkedIn		
	OE Online email		
	OM Online medios		
	E Entrevista		

ANEXO 13: Pautas de generación y diseño de nubes de palabras en Wordle

1. Seleccionar en la hoja Excel de datos todos los códigos asignados a los incidentes pertenecientes a una misma categoría
2. Revisar posibles errores de escritura, unir códigos formados por varias palabras (ej.: día-a-día) y homogeneizar códigos relativos a una misma idea (ej.: Dir.Marketing, Dtra.Marketing, Dtora.Marketing. Aplicar Dtora.Marketing a todos ellos).
3. Copiar todos los códigos y pegar en el espacio proporcionado por la página “Create” de Wordle. Pulsar “Go” para generar nube de palabras.
4. Homogeneizar diseño de nube seleccionando las siguientes opciones disponibles:
 - a. Language: (Do not) Remove Numbers, Leave Words as Spelled and Do not Remove Common Words
 - b. Font: Lucida Sans
 - c. Layout: Rounder Edges and Horizontal
 - d. Color: BW
5. Exportar la nube de palabras en formato .pdf utilizando las opciones de impresión.

Categoría (cont.)	1.1. MERCADO
Descripción de la categoría	Engloba los incidentes que expresan como es y cómo viven la situación del mercado en el que se desarrolla la actividad de la empresa. El mercado de las energías renovables en España está regulado y depende de la legislación. En el periodo estudiado dos Reales Decretos modificaron esta legislación eliminando las primas al sector y paralizando el mercado. Ennera percibió así aún más la necesidad de desarrollarse en el mercado internacional. Viven esta situación desde la incertidumbre pero también lo identifican como oportunidad, dado que se presentan con una propuesta de negocio diferente. De hecho la competencia está muy presente en su descripción del mercado, pero no con nombres de empresas específicas, sino como representación de una forma de hacer con la que no se reflejan y que quieren cambiar.
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E742011.05.31: Tienes un problema grande porque en este momento ¿lo razonable qué sería? salir en España y digamos hacer un entrenamiento en España para luego poder salir fuera (...) Pues en este momento, hoy, es imposible. Parece, parece, y ahí está si conseguimos que coincida que se abra una nueva ventana, o un nuevo escenario, o un nuevo unas nuevas reglas de juego, pues justo coincida con nuestro momento de lanzamiento. (...) En esto de la energía renovable claramente llegamos tarde pero en el momento en el que hay un cambio importante en las reglas de juego pues es un momento en que nuevos entrantes tienen un sitio.</p> <p>1E622011.12.1419C: Yo destacaría la honestidad, la claridad porque la verdad es que este sector está un poco contaminado de oportunismo, de engaño y en ese sentido Ennera pues marca la diferencia.</p> <p>2E602013.01.11211F: Claro, XX dago zoratzen Jordaniako legislazioakin, eta Brasilekoakin, porque claro, berak in behar du modelo financiero bat, TIR bat, esan hau, es viable no es viable ta cuidau... (...) hor daukagu folloi haundi bat.⁵²</p>

⁵² Véanse las traducciones de los incidentes en euskera o inglés empleados como ejemplo de categoría en su aparición a lo largo de la narrativa del caso (apartado 5.1.1).

Categoría (cont.)	2.1. VISIÓN
Descripción de la categoría	Engloba los incidentes que hacen referencia a cómo los participantes ven el futuro de la empresa y hacia dónde se dirigen. Su descripción es algo utópica, aún en construcción y cada vez más unida a la incertidumbre que les genera el mercado. Apenas tienen clientes y vender comienza a urgir (2013). El denominador común de su visión es el crecimiento. Con CAF como sustento, se ven con más personas en el equipo y a nivel internacional, pero a partir de ahí todo es incertidumbre. Agustín les sirve de guía.
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E272011.11.3015M: Nik uste det hemen gaudenetan ba konpartitzen dugula ba hori oaingo mentalidadea dela ba bestek egingo dute edo es que hori ezin da lortu eta imposiblea da eta guk nahi degula benetan demostratu benetan posible dela eta ikustea jendeak posible dela eta CAFetikan ikusi dena ere azkenean hortik jotzen da ez lehenengo egiten dezu probatu eta gero ikusten dezu posible dala eta jendeak ikustea ere eta beida guk etxean jarri dugu, o sea CAFen jarri dugu.</p> <p>1E192012.01.31118E: Es una empresa que va a crecer mucho porque tiene un apoyo muy fuerte de CAF, bueno, va a crecer mientras tenga, mientras CAF apueste fuerte.</p> <p>2E282013.01.0828DI: Está en continuo desarrollo esa visión, no es es, digámoslo así, tenemos un producto claro desde el principio y, y este va a ser nuestro <i>development</i>, no, o sea, incluso en el propio producto se pone en cuestión, no, e... por eso no sé (...) y eso yo creo que sigue siendo así, que no hay una respuesta cerrada para eso.</p> <p>2E372013.01.0829C: Luego aparte también ha pasado, claro, que la junta directiva, bueno e Agustín tiene un perfil bastante comercial, o sea él es técnico él es, bueno, él ha estado con clientes y tal, pero mucha gente la gente toma decisiones realmente hasta ahora no ha habido un director comercial que ha participado en la junta directiva y creo que a veces en la toma de decisiones se ha olvidado esta perspectiva esta dimensión de clientes y tal, ha habido más una visión <i>flower power</i> no.</p>

Tema	3. Líder
Categoría	3.1. LÍDER
Nube de códigos de la categoría	

Categoría (cont.)	3.1. LÍDER
Descripción de la categoría	<p>Es la categoría que agrupa los incidentes que describen el rol del líder, claramente asociado al gerente, Agustín. Es una figura que está muy presente en otras muchas categorías pero que mantiene la suya propia como referencia para entender su protagonismo. Se trata de un liderazgo muy personal: primero, porque está basando en la forma de ser de Agustín, en su persona; y segundo, porque está muy centrado en las personas que conforman el equipo, tanto al seleccionarlas como al comprender las particularidades de cada uno para gestionar su actividad en la empresa. Asimismo, el líder es la referencia de los valores de la empresa, tanto en su definición conceptual como en el ejemplo en la práctica, y es quien va mirando al futuro tratando de construir una visión conjunta para la empresa. En este último ámbito, el líder dice ser consciente de que su rol es necesario ahora (2013) pero que no quiere un liderazgo cautivo ya que si el negocio crece y va bien, necesitará otro perfil más gestor.</p>
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E402011.12.0117DI: Quizás lo que sí se hace un esfuerzo desde el principio y yo creo que se sigue haciendo es un poco el nivel personal no, yo creo que sí que se valora bastante a la persona y es un seguimiento.. pues no sé, Al se trae a los peques aquí e... (...) sí, en ese sentido, algo personal no, que puede haber pequeñas empresas y poco personal no.</p> <p>1E102012.01.26116F: Zerbait asko gustatu zitzaidana zan Agustín, o sea, alucina. Ez det ikusi inoiz holako gerente bat, benetan, inoiz. Netzat da de alucinar. Daukan bisio hori, dena super legal dena super garbi, edozein gauza esaten diozula “Agustín hau igual hola...” “No. Yo no voy a hacer nada que no sea legal que esté fuera de tal” Eta ikusten diot berdin negozioakin “vamos a crear energía limpia y que la gente consuma en sus casas”.</p> <p>2E342012.10.1521D: Me doy cuenta que quizás en las organizaciones los liderazgos, los carismas, que son fundamentales, son necesarios, creo que hay un momento quizás de la organización en el cuál el liderazgo ese se vuelve una carga y creas organizaciones cautivas.</p> <p>2O130-1312013.01.08: Agustín dice que por cómo ha ido la historia de Ennera "quisiera que la construyéramos juntos". Ve la empresa como la persona en el centro y a través de la empresa [rodea en un dibujo la persona en un círculo] se relaciona con el mercado y con el entorno regulatorio.</p>

Categoría (cont.)	4.1. CULTURA
Descripción de la categoría	Se refiere a la cultura organizacional de la empresa. Es una categoría muy heterogénea principalmente porque no es nada explícita ni está estructurada. Los participantes la consideran muy relevante en su experiencia en la empresa y buscan la coherencia con esta cultura en su forma de actuar y trabajar, pero sin saber exactamente en qué se concreta. Lo entienden como una serie de principios que comparten las personas y que incluso guían la selección de nuevas incorporaciones. Se percibe como un nexo de unión y una referencia del equipo mientras se formalizaban prácticas y funciones organizativas. Está unida a las categorías “identidad” y “valores”.
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E682011.11.1611D: Por ejemplo, aquí (...) se da llave a todo el mundo, sin ningún problema, nadie ficha, [y te han dicho como a mal] sí, sí, por ejemplo, acceso al ERP todo el mundo tiene, acceso total, no sólo de lectura sino también de escritura y bueno... hay muy pocas cosas que no estén accesibles a todos en la red por ejemplo, que son mínimas, que son nóminas y personal, no hay más.</p> <p>1E462011.11.3015M: Adibidez, ba marketingen beti ai gea esaten, beti nahi degula hori ez o sea igual hori komertziala jarri eta gero <i>wind</i>-ekoak etorri eta “es que esto no está 100% comprobado que es así” o sea, 99% sí pero 100% oraindik ez dakigu porque igual dago algún competidor ahí, o sea beti egia... beti jartzen da guztiz 100% egia dana, o sea pasada bat.</p> <p>2E382012.11.2824M: Bai, hor XX-en kasua ere, bueno azkenean jun in da utzi in du enpresa ta ez dakit ze ta behin baino gehiotan beakin lanean ikusten zen igual ez zula hainbeste konpartitzen gure guree filosofia hoi, ba azkenean talde txiki bat geala ta... ba detaileak e, igual etorri, ta ez ziolako denbora eman gosaltzeko hotelean, jun XX-ena ta "XX, baja y cómprame el desayuno" ta dirua eman ta, hoi, inorri ez dakit, hemen inorrek ez luke ingo, ta denak geatu ginen arpegi batekin ta estae genun, ze txokantea izan dan denentzako ta, bueno, ba denei txokatu digulako ongi baino... ta holako detaile asko.</p> <p>2E322012.12.1225I: Sí es un poco e... cultura basada en valores, yo creo que era más antes no, o sea cuando no estaba todo tan... bai geunden, itegenitun gauzak ez baina ez genekin, batzutan egiten genitun hobeto, bestetan okerxeo eta bai zeon hori pixkat burun eta gero baita pertsona...</p>

Categoría (cont.)	4.2. IDENTIDAD
Descripción de la categoría	Es una categoría que podría integrarse con la de “cultura” pero que merece una descripción independiente por su peculiaridad. Por una parte los participantes le otorgan importancia en la medida en que hablan mucho de lo que son y, especialmente, de lo que no son; es decir, de cómo se diferencian del sector con un modelo basado en valores (transparencia, credibilidad, honestidad...) y realmente comprometido con el medioambiente. Pero por otra parte, es una categoría marcada por el cambio; con el peso de CAF en el origen de lo que son, pero constantemente buscando lo nuevo, el futuro y su propia marca. De hecho, el cambio de Ibaia Energía a Ennera realizado en 2011 es especialmente relevante en esta categoría, mientras que en la fase de estudio 2012-2013 apenas se aislaron incidentes asociados a la “Identidad”. Por estos contrastes la confusión está también asociada a esta categoría.
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E342011.05.31: Pues desde mi punto de vista esta... esta evolución de Ibaia a Ennera e... lo que <i>a priori</i> puede ser algo relativamente... bueno... e... no sé como muy... hum... un aspecto, digamos, no muy profundo sino más de lo que es la cascara de la compañía no, que al fin y al cabo es pues eso la identidad corporativa, la imagen, este tipo de cuestiones bueno, pues sí que nos parece que es una metáfora de un cambio más profundo. Sí nos parece que es una expresión de algo que realmente ha ocurrido [voces juntas] en en interior, en el interior ¿no? Entonces, ayer... bueno, voy a seguir el ejemplo de que me parece que igual necesitábamos e... quitar o eliminar Ibaia para poder e... realmente pensar en una forma diferente.</p> <p>1E412011.05.31: Sí que como empresa hemos evolucionado de esa mentalidad bastante guipuzcoana [XX ríe] y hemos incorporado, digamos, e... nuevos centros de conocimiento dentro de la compañía e... que no son son habituales ¿no? (...) Así que la dimensión que hay aquí, por ejemplo en marketing es... con lo que quieras comparar, compárate con CAF, y es nada... absolutamente nada que ver.</p> <p>1E722011.11.1611D: Pero sí con CAF, no es algo que he compartido demasiado, sobre todo porque CAF tiene un modelo... un modelo que es en respuesta a una realidad concreta y hay una parte que nosotros (...) tenemos la oportunidad de hacer las cosas de manera distinta (...) es porque de esa forma tenemos más oportunidad y, no sólo eso, sino que de esa forma somos más coherentes con los valores que estamos intentando crear.</p>

Categoría (cont.)	4.3. VALORES
Descripción de la categoría	Es la categoría que integra los incidentes más explícitos relativos a los principios que guían su cultura organizacional. Aunque en la última web tengan una sección dedicada a valores, los miembros de la empresa no recuerdan haber recibido información específica sobre valores pero, puestos a listarlos, todos coinciden en los mismos: honestidad, transparencia, confianza, credibilidad... Al igual que las categorías anteriores sobre cultura, a menudo se describen por oposición a lo que hay en el mercado, como una forma de diferenciarse, aunque reconocen (especialmente a partir de 2012) que a veces dificulta vender.
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E412011.12.0116DF: Yo creo que honestidad, es un valor que yo veo, y que veo a diario (...), transparencia también, somos muy transparentes en general, o sea con todos nuestros interlocutores y, no sé, responsabilidad yo creo, que todos somos bastante responsables con sacar el trabajo y que estamos bastante comprometidos con la empresa y con el proyecto.</p> <p>1E162012.01.26115I: Podría intuir y acertar la mayoría pero, ez daukagu hola... nadie nos ha transmitido los valores de mira son este este y este [de lo que intuyes]. Trabajar a favor de un mundo sostenible, la honestidad, la transparencia no... un poco lo que dicen todas las empresas del mundo, lo que hagan es otra cosa...</p> <p>2E222012.12.1726I: Zaila da askotan daukagun filosofia hori mantentzea eta negozioa egitea ez, zaila da, eta gero gainea topo egiten degu ba dazkaun zenbaki horiekin ez.</p> <p>2E32013.01.0828DI: Se tienen, digámoslo así, lo que se entiende como unos valores, y se quiere poner esos valores e... para ver qué se puede ofrecer no, de dónde se diferencia una empresa así de otras empresas.</p>

Categoría (cont.)	4.4. ESPACIO
Descripción de la categoría	Se trata de una categoría de carácter simbólico. Destaca la relevancia que otorgan al espacio de trabajo y su evolución a lo largo de su desarrollo como empresa. La interpretación de los incidentes asociados a esta categoría ayuda a entender la cultura de trabajo de la empresa. Engloba los incidentes relacionados con el cambio de oficinas desde CAF a las suyas propias, el diseño del espacio en coherencia a sus valores (despachos abiertos, paredes transparentes, luz natural...), la incorporación de elementos por iniciativa propia de los miembros (una pizarra pintada por ellos mismos, un corcho con fotos personales, plantas y decoración navideña...) y todo lo relacionado con el <i>office</i> (cocina-comedor), al cual conceden mucha importancia como centro de interacción y comunicación del equipo. De 2011 a 2013 destaca lo llena que está la oficina porque están creciendo: más gente y más prototipos, muestras y productos ocupando espacio.
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1F652011.11.11D1: Marketing está en la esquina sur. Rincón aislado, pero no lo parece tanto por los despachos acristalados y grandes ventanas, que permiten ver todo hasta el frente.</p> <p>1E142011.12.141905.06.3018I: CAFen geunden desarrollo corporativoko edifizion, zan (...) ba sartu edifizion eta hor zeon edifizio txiki bat, gorri bat, eta hor zeon desarrollo corporativo, Al hor zeon (...), ba han zeuden bat, bi, hiru... sei bat pertsona edo hola (...) hoiek sartu eta zeuden beherako plantan, eta gero goran zeuden bi (...) eta gero montatu zuten zona bat zala gure zona, eta zeon despatxo bat zala JCA-ena eta gero geneukan hola lau ko mahai bat, o sea, bat, bi, hiru, lau, o sea... sala hau baina handigoa ez dakit izango zan, igual handixea bai, baina por ahí (...) Ba holako txoko bat, bai lau, geneuzkan ordenadore batzuk que eran unas patatas increíbles (...) CAFen han bazter baten uzten zituzten ordenagailuk.</p> <p>2E262012.11.2824M: Bua hoi [foto de oficina en 2011] ikustea txukuna, ta garbia, oain ikuste zu hor kaja bat, hor molininoa, la veleta, sukaldea jutezea ta jun beazu saltoka.</p> <p>2O1012013.01.08: Nada más entrar me sorprende lo lleno que está todo. No sé ni a dónde ir, todas las mesas y salas de reunión llenas.</p>

Categoría (cont.)	5.1. ACTIVIDAD
Descripción de la categoría	Esta categoría hace referencia a aquello lo que se dedica la organización en general y sus miembros en particular. La categoría tiene dos vertientes destacadas. La primera describe su oferta al mercado y dedica especial atención a estudiar qué busca el cliente. La segunda describe los proyectos en los que están inmersos, destacando que la mayoría son de carácter interno; es decir, en qué están trabajando para lanzar al mercado, más que en qué proyectos con clientes están trabajando. CAF está presente por su rol de inversor.
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E112012.01.26114C: XX está más en la parte de movilidad, yo estoy en la parte de energía, es decir, fotovoltaica eólico pero también como es una empresa pequeña y pues estamos los que estamos pues también me toca hacer otras cosas. Por ejemplo, tenemos una central hidroeléctrica (...) que está en funcionamiento y que da bastantes quebraderos de cabeza (...) y bueno, otros temas que van saliendo no, un montón de proyectos en los que estamos metidos.</p> <p>1E352012.01.26114C: Yo de CAF también en el día a día pues veo que cuando tenemos que depender de él para proyectos por ejemplo grandes proyectos pues es una empresa pues que va un poco lenta pero bueno, como ocurre en todas las grandes empresas.</p> <p>2E552013.01.11211F: Ez daukagu bezerorik!! [ríe] Hori da tristeena, ni bai daukat sentsazio hori, oain bai, esaten nion XX-ri, adibidez, sortzen degu Miralbaida, saltzen diogu EPC-a ¿y? Es del grupo, o sea, no estoy vendiendo, pa mí, pa mí, no, consolido, anulo uno con otro y ya, o sea, negocio negocio nik ustet oain arte ez degula in.</p> <p>2E22012.11.2123M: Entonces estamos en un proyecto en el cual e estamos analizando un mercado para poder tomar decisiones de inversión importantes para Ennera, para poder desarrollar la compañía en lo que es en dos tres años para que se puedan conseguir beneficios dentro de cinco.</p>

Categoría (cont.)	5.2. ACCIONES
Descripción de la categoría	Es una categoría estrechamente relacionada a la anterior (“Actividad”) porque también describe aquello a lo que se dedica la organización y sus miembros, pero lo hace de forma menos estructurada. Aquí se agrupan las acciones y actividades que se realizan en la empresa sin que sean categorizadas de partida. Se hacen o ejecutan, algunas siguen adelante, otras no, y algunas terminan estructurándose en proyectos. El “hacer” está orientado al mercado y va unido al cambio: hacer algo nuevo, mejorar, cambiar, aprender de lo hecho. Agustín destaca en la categoría por su orientación a la acción.
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1OWE9102011.06.29: Un mes después del cambio de marca y de la eliminación de la web de Ibaia, la de Ennera siguen en pruebas (un <i>coming-soon</i>) pero le incorporan novedad: icono a blog. Abren blog para mantener un canal de comunicación mientras preparan la web.</p> <p>1E322011.12.0117DI: Se aprende mucho, pero ya no sólo de una disciplina en concreto sino de montón de cosas, no, de cómo tratar al proveedor de aquí que te está haciendo tales cosas, algo que en grandes empresas es totalmente invisible, el tema de compras, el tema de tal... y tú estás en tú... es mucho más personal...</p> <p>2D/O202013.01.11: En tres días presento "encuesta" a Agustín, lo revisamos juntos, lo acepta y lanza sin apenas cambios con copia a ambos, a todo el equipo por igual y con firma informal suya.</p> <p>2E102011.01.2013.01.14213M: XX-k ere galdetuz beste batzui, beren kontaktui galdetzen eta denek esaten ziguen Ibaia oso zaila zala ta batek beste era batea esaten zun bestek beste era ez zien akordatzen... nola esaten zan... eta ordun erabaki genun izena aldatzea.</p>

Categoría (cont.)	6.1. ORGANIZACIÓN
Descripción de la categoría	<p>Se refiere a la forma en la que se organiza la actividad y el trabajo en la empresa. Es una categoría en el que destaca el código jerarquía unido al de cambio. De hecho, a lo largo del periodo estudiado se percibe un proceso de jerarquización y organización en el que cobra peso la dirección y los departamentos funcionales. La empresa comenzó a trabajar por proyectos y fue a partir de 2010 cuando se incorporaron áreas como financiero y marketing que, desmarcándose de ingeniería, fueron constituyéndose a modo de departamentos, culminando con el nombramiento de directores y la composición del Comité de Dirección. Se trata de un proceso marcado por la incorporación de personas con diferentes perfiles que, con el tiempo, fueron formando departamentos con Agustín como guía. No responde a una idea previa de organización funcional que fue implementándose después.</p>
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E382011.12.1418I: Asko aldatu dana azkenen (...) nei iruditzen zait dala ba pertsona multzo handi bat ba azkenen eran batea eran batea eskalonatu in behar izan da e... enpresa ezta, azkenen eran batea organigramatu.</p> <p>2E282013.01.22214I: ¡Ni a nosotros se nos comunicó eh! [sobre el primer Comité de Dirección], no soy consciente de haber recibido un algo de "cambio organizativo".</p> <p>2E12012.11.1422DM: Sigo estando en el mismo puesto, lo que pasa es que ya está el departamento mucho más estructurado entonces de cuando viniste la última vez hace un año, no, pues hay mucha diferencia de que las personas ya han cogido mucho más sus puestos, yo creo que yo también el mío también...</p> <p>2E172012.12.1726I: Nik berez daukagun organizazioa ulertzen det puntu batetaraino, gauza batzutan ikusten det ez diela oso oso logikoak e, ez dakit zein dan soluzioa e baino adibidez, ingenieritzan bi buru egotea, pixkta arraro egotea, e... orain komertziala bat sartu da pa paaa la parte grandes ez, ta buru bat dago, ta gero, beste buru bat eongo da ere proiektu txikietarako, edo hori uste det dala ideia, ez dakit, e.. beldurra ematen dit que se convierta esto en más jefes que indios.</p>

Categoría (cont.)	6.2. EQUIPO
Descripción de la categoría	Se trata de una categoría estrechamente unida a la anterior (“Organización”). De hecho, lo que la investigadora <i>a posteriori</i> ha identificado como un proceso de organización era relatado por los participantes como un proceso por el que el “equipo Ennera” (expresamente denominado así por ellos) ha crecido y ha cambiado a base de nuevas incorporaciones. Destaca el marketing y comercial porque la incorporación de gente a estas áreas ha supuesto el principal cambio respecto a lo que inicialmente era un equipo de ingenieros. Asimismo está muy presente la rotación de becarios en diferentes áreas.
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1O1252011.11.30: Comentan que internamente hay costumbre de decir “equipo Ennera” más que “equipo de Ennera”. A XX y XX, incorporaciones más recientes, aún les suena raro.</p> <p>1E322011.05.31: Entonces en resumen a nivel de ingeniería tenemos un equipo senior (...) y a nivel de marketing tenemos un equipo que... pues con creemos que con potencial, la valoración es esa, que es con potencial pero claramente, bueno, pues eso ¿vale? el tercer e... gran ámbito que hemos incorporado es el ámbito financiero, nuestro negocio es muy financiero, es casi una venta financiero, y entonces bueno pues hemos atraído e un equipo senior e, esa persona de ahí, XX [señalando el despacho se refiere a una persona, no estaba en enero] Y... el cuarto gran eje de trabajo va a ser el ámbito comercial pero nuestra idea es poner a un... tenemos un par de comerciales funcionando pero eso no está estructurado. Queremos poner una cabeza comercial</p> <p>2E212012.11.2824M: Bai jendea aldatu egiten da ta gainea aurten igual inoiz baino gehio bizitu da, ez, eon ginen kalkultzen hola (...) ni sartu nintzenetik, dueta urte ta erdi hola, 13 pertsona jun diela edo bukatu zaiela kontratua edo beraien aldetik jun diela... ta esatet, ostra, o sea 100 izango bagina, baina 20 izanda 13 ba...</p> <p>2E272013.01.0829C: ¿El equipo Ennera? Bueno, yo cuando entré eran todos ingenieros, todos menos yo, todos de tecnun además, pero sí que ha habido diferentes incorporaciones con diferentes perfiles, bastante equilibrado en cuanto a edades porque creo que hay juventud, también hay gente que ya no somos tan jóvenes, o sea con más experiencia, y... sí, estoy de acuerdo en que es un equipo más o menos diverso no, con caracteres muy diferentes, unos más conservadores, otros más arriesgados.</p>

Categoría (cont.)	7.1. PRÁCTICAS
Descripción de la categoría	Engloba los incidentes que tratan expresamente de las prácticas de trabajo de la empresa: de los procedimientos de gestión internos, del modelo de retribución, de la flexibilidad en el trabajo, la participación en la toma de decisiones, el <i>feedback</i> y la evaluación de las personas. Es destacable que la mayoría de los incidentes de esta categorías se obtuvieron en la segunda fase de análisis, cuando realmente en la empresa se comenzaba a reflexionar sobre la formalización de estas prácticas.
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E382011.11.3014DI: Tenemos... o sea, yo no conozco la retribución salarial de otros, se trata de forma independiente pero yo creo que varios tenemos ciertos incentivos en función de objetivos que marcamos a principios de año pero no está... no está escrito... está hablado (...) no objetivos ligados a empresa</p> <p>1E222012.01.262011.06.01116F: Ordun hartu genun xx hilabete bat, eta hilabete baten sartu zuten 4 urtetako kontabilidatea sistematan, ba imajinatu... Ba adibidez Agustinek ez zekin proiektu batzuekin dirua irabazi edo galdu in zun, hori zaila da jakiten ez badezu kodifikatzen faktura bakoitza proiektu bakoitzera eta hortan hasi nintzen.</p> <p>2D312013.01.14: El tipo de proceso de petición de opiniones y propuestas (como este en marcha) me parecen muy positivos. Aunque está claro que la decisión finalmente la toma la dirección, este tipo de proceso participativo hace que todos nos sintamos más partícipes y responsables del proyecto común que es Ennera.</p> <p>2D782013.01.25: Este punto es uno de los que más valoro en esta empresa. El que cada uno se pueda organizar el trabajo como mejor le venga (siempre dentro de la responsabilidad que ello conlleva), me parece muy importante, dado que cada uno de nosotros tiene un entorno (familiar o externo a la empresa) diferente.</p> <p>2D902013.01.25: También creo que debería haber una dinámica sistematizada de evaluación personal y grupal de forma anual (al final o comienzo de cada año). Estas evaluaciones son imprescindibles para que cada uno entienda cuál es su papel en la estructura de la empresa y si lo está cumpliendo.</p>

Categoría (cont.)	7.2. DINÁMICA-INTERNA
Descripción de la categoría	Se refiere a las rutinas internas de la organización y sus miembros. Trata de prácticas informales que no han llegado a ser estructuradas o formalizadas pero que tienen mucho peso en la actividad de la organización y que además son fomentadas desde la dirección, especialmente desde marketing. Destaca por el buen ambiente en el equipo, la dinámica de reuniones que los propios miembros generan para desarrollar su trabajo y la presencia de la cultura y los ritmos de trabajo de CAF en las rutinas iniciales.
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1F9320120118: Frase destacada en la pizarra de marketing [pintada por ellos mismo]: “en los próximos dos años alguien de Ennera saldrá en el Hola. 12.02.2012”</p> <p>1O11720111130: Comen todos juntos en el <i>office</i> en mesas redondas, siempre a hora similar (13.15 aprox). Turnos de preparación y recogida establecidos y visibles en el frigo, muy bien organizada recepción, vajilla, servir, racionar entre los presentes y aprovechar las sobras. En la lista de turnos y están todos (Agustín el primero).</p> <p>2E242013.01.08210I: Leheno enpresa barruko harremanak zien gehio teknikoak eta komertziala oso gutxi, marketing ia ezer ez ez, ordun, jende berria etorri danen eta bide hoiak ireki dituztenen ordun bai hasi diela beste harreman baztuk sortzen baino jarri dielako rekursok jarri dielako gauza hoiak egiteko ez, horreatik esatet duda daukatela dala jende berria eta gaztea etortzea edo edo rekursok jarri diela hori egiteko eta ordun ba hasi diela gehio moitzen ba... eremu hontan gauzak egin behar diela eta egingo ditugu, eta eremu hontan ebai.</p> <p>2OE292013.01.03: Desde que no hay nadie en recepción han repartida sus tareas, como la reserva de comida y la respuesta al teléfono central.</p>

Categoría (cont.)	7.3. COMUNICACIÓN-INTERNA
Descripción de la categoría	<p>Se refiere a la forma en la que los miembros de la organización se comunican internamente. Es una comunicación principalmente informal. La información y el conocimiento fluyen de forma poco estructurada. A medida que se crean los departamentos de la empresa comienzan a convocar reuniones de equipo que ayudan a formalizar la comunicación, pero el canal principal siguen siendo las charlas en el café o comida. En la dirección existe una mejor percepción de la comunicación, especialmente desde la creación del Comité de Dirección, pero precisamente al estructurarse la comunicación entre los directores, creció la demanda de formalización de la comunicación por parte de quienes no lo son. Está demanda se ve satisfecha en el último periodo estudiado con la dinámica de reflexiones conjuntas y reuniones corporativas promovidas por el Gerente.</p>
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E392011120116DF: A nivel de comunicación ya te digo, no hay ningún problema pues tenemos comité de dirección pues cada dos semanas o así (...) y luego es que yo es que tengo a XX en frente y le pregunto, qué tal va el molino y tal (...) o yo igual cuando me enfado con alguien, a XX le digo, cuando me enfado con algún proveedor, mira es que fulanito me tiene hasta el gorro (...) y con Agustín también y con XX, vamos que XX y yo vamos juntas a manualidades.</p> <p>1E2920110111110I: Creo que sería importante que de forma un poco organizada no, no que te vayan cayendo ideas porque oyes no sé qué o comentas y tal y cuál, pues yo que sé, de vez en cuando pues que Agustín o quien sea que organice una reunión y que cuente, por ejemplo, hasta ahora no se ha hecho, entiendo que cada año igual tampoco están claros los objetivos pero igual este año que ya está todo un poquito más definido pues podía ser una buena idea que Agustín nos juntara y nos dijera, pues mira, este año tenemos estos objetivos... pues no sé (...) Ha habido un poco de desorganización y sigue habiendo.</p> <p>2E152013.01.08210I: Azkenaldi hontan, urte bukaeran, Agustinekin bilera dexente egin ditugu ba, azkenen... konsultoria batek egin zizkigun analisi batzuk eta hori dana ba bueno, puesta en común egin ditugu eta bueno, askoz hobe [comunicación], ba... ikusteko bai beak eta bai enpresa bezela ba ze ikuspegi daukaun aurrea beida ez.</p>

Categoría (cont.)	8.1. RELACIONES EXTERNAS
Descripción de la categoría	<p>Se refiere al tipo de relaciones externas que mantienen los integrantes de la empresa y su actitud hacia las mismas. Lo más destacable es precisamente lo que no aparece: los clientes. A falta de clientes, sus relaciones externas se centran principalmente en proveedores y en socios. En la forma de relacionarse con ellos son muy exigentes y tienen mucha costumbre de trabajar a distancia, buscando a aquellas empresas que mejor se adecúen a sus necesidades sin mirar tanto dónde están (ej.: socio tecnológico y consultora de negocio alemanes). CAF también aparece como parte de las relaciones externas porque para 2013 se plantea buscar una alternativa complementaria externa como inversor. En ese momento comienzan a definirse también formas de relación comercial nuevas para el desarrollo del negocio.</p>
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E172011.11.3014DI: Lo que ocurre es que nos dimos cuenta de que los centros tecnológicos de por aquí no están muy orientados a producto, están más orientados a prototipos... entonces sus desarrollos se quedan un poco en el boceto (...) al final esa tarea de I+D de Ikerlan se fue derivando poco a poco a Alemania y ahora en estos momentos trabajamos exclusivamente con Alemania.</p> <p>1E122012.01.312011.06.01118E: Tuvimos dificultades, algunos malentendidos (...) que, yo he estado con muchos muchos clientes (...) que al final siempre ha dejado de ser más que una relación cliente proveedor y nunca he tenido problemas de este tipo y, en este caso, sí ha habido algún problema (...) Fueron muy exigentes y creo que se pasaron. Yo creo que hicimos un trabajo muy bueno y ellas, pues no (...) ahí no hubo mucha empatía por su parte.</p> <p>2E222012.10.1521D: Es más, yo creo que es bueno que entre alguien de fuera [inversor] porque CAF no me aporta nada a nivel de negocio (...) debería aportar algo más que financiación, que complemente un poco a CAF.</p> <p>2E242013.01.0829C: Bueno, por un lado, en algún país como en Jordania, la forma de llegar a los proyectos sí que ha sido llegar a un acuerdo con un digamos un socio local que nos ha permitido llegar a ciertos proyectos y tal, no, son como una especie de comisionistas (...) eso sí que es quizás algo diferente.</p>

Categoría (cont.)	8.2. COMUNICACIÓN-EXTERNA
Descripción de la categoría	<p>Se trata de una categoría con muchos incidentes porque en el periodo estudiado la empresa ha realizado un gran esfuerzo por comunicar y, por tanto, engloba las acciones y descripciones relacionadas con la comunicación realizada hacia el mercado y otros agentes externos. En toda su comunicación se procura transmitir los valores de la empresa de forma coherente y personal. Se han ejecutado muchas acciones (nueva web, renovación áreas web, redes sociales, blog...) con un afán de informar, e incluso de educar. Sin embargo apenas hay interacción y para 2013 crece la confusión porque se piden resultados medibles comercialmente y para marketing resulta difícil evaluarlos cuantitativamente.</p>
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1OWE302011.10.14: Todas las imágenes de la web con personas son con los miembros de Ennera, y los mensajes están escrito en primera persona del plural y dirigiéndose de tú.</p> <p>1OT582012.03.30: Muchos más tuits, significativo, y con más imágenes. Tiene retuits y muchas más menciones en búsqueda, pero no interactúa con nadie.</p> <p>2E392012.11.1422DM: ¡Ah, Facebook! pues esto por ejemplo es un tema de lo que te he comentado antes, que yo veo que hay que hacer ciertas labores de posicionamiento y creo que tiene que estar claro en la dirección que no todo lo que hagamos puede llevar a ventas a corto plazo.</p> <p>2E372012.11.2123M: No tenemos claro qué queremos hacer con todo eso [redes sociales], no, yo creo que no, estamos porque tenemos que estar, pero no hay una... no sé.</p> <p>2OWE252012.10.17: Han cambiado la web. Nueva página de inicio distinguiendo acceso a dos webs: "particulares y empresas" y "grandes proyectos". La web de acceso tiene un apartado común a "orígenes de Ennera". Hablan de CAF y de la historia de la central hidroeléctrica uniéndola a la idea de aprovechar energía allí donde haya recursos para generarla.</p>

Categoría (cont.)	9.1. VALORACIONES-PERSONALES
Descripción de la categoría	Es la primera de las cuatro categorías que enmarcan incidentes no categorizados teóricamente sino empleados para entender cómo los participantes perciben la organización y actividad de Ennera y, en este caso, su propia experiencia personal en la empresa. Es una categoría que trata principalmente de sensaciones, de relaciones y de la forma de vivir su trabajo en la empresa (aprender, disfrutar...). Esta categoría ha servido para interpretar actitudes y declaraciones obtenidas de entrevistas y observaciones de forma que pudieran ser mejor categorizadas y contextualizadas.
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E82011.11.1813M: Yo también estoy metido en el tema de emprendizaje y tal entonces aquí también me siento un poco emprendedor, porque veo que somos poca gente y las cosas que hago yo se nota que las hago yo porque si no no las hubiera hecho nadie y las cosas que hacen mis compañeros igual igual (...) Una cosa que me gusta es esa, que tenemos libertad.</p> <p>1E132012.01.18113B: Niri adibidez lehenengo bilera, in nun lehen bilera, o sea zuk pentsa, nik inoiz ez det lanik egin, ordun nere lehenengo bilera izan zan... bua... bilera... ta jendek hemen bilera pilo bat zitun (...) eta holako baten ba bilera izan nun eta ni poz pozik (...) ba wind-eko taldekoeikin, hor ingeniero guztikin.</p> <p>2E342013.01.11211F: Behintzat nere sentatzioa da konfiantza daukatela Agustínek behintzat total eta horrek netzak asko balio du eta XX-k ere total e!</p> <p>2E622013.01.11211F: Bai daukatena sentazioa da azkenean nik ekipo bat ia nere... nere menpe sentitzet ze dauket XX, gero XX beti ai da nei galdezka eta gero etorri da XX ba ni neonen bajaran ba bera ari zalako operazioa eramaten, (...), eta ari naiz hiruak koordinatzen, eta gustatzen zait, ez dakit beraiek ze sentzazioa ze beti ai naiz ez dakat denborarik, ez dakat denborarik, ez dakat denborarik... me siento fatal, ezin detelako gauzak esplikatu ganoraz baina bueno, XX-k adibidez esateia bueno estoy súper contento súper contento estoy aprendiendo mogollón ta nik ez dakit, pues vas a aprender más.</p> <p>2E122012.11.2123M: Yo personalmente veo que se me están enviando o se me están requiriendo más responsabilidades, que la digamos que los jefes se fían y los compañeros también ven un valor en el trabajo que yo hago.</p>

Categoría (cont.)	9.2. SITUACIÓN-ACTUAL
Descripción de la categoría	<p>Es la segunda de las cuatro categorías que enmarcan incidentes no categorizados teóricamente sino empleados para entender cómo los participantes perciben la organización y actividad de Ennera y, en este caso, su situación actual. Tal y como el nombre de la categoría indica, los incidentes aquí enmarcados tratan del momento en que se recopilaban los datos, por lo que se combinan percepciones sobre diferentes momentos de la empresa. No obstante, las ideas relacionadas con CAF, con el cambio y con el mercado parecen dominantes a lo largo de todo el periodo estudiado. Esta categoría ha sido de gran utilidad para construir el cronograma y la narrativa sobre el proceso de desarrollo de la organización.</p>
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E422011.11.162011.05.0111D: Ibaia pasa a llamarse Ennera, y eso (...) más allá de lo estético implica algo, implica ya una visión de mercado, implica también una reflexión que hace que hagamos ver hasta donde podríamos llegar, que ahora está condicionando un poco toda la organización.</p> <p>2E52012.10.1521D: Hay una serie de cambios y luego hay una coyuntura en CAF en este momento desde el punto de vista financiero, bueno no estamos en una situación difícilísima pero de las comodidades que teníamos hace unos años a que ahora haya que pedir una cuenta de crédito, que tampoco es una cosa exagerada, pues sí que hay un revés ¿no?</p> <p>2E332012.12.1727C: Sí, está claro que Ennera marca la diferencia [en mercado] pero esa diferencia ahora mismo no se traduce en ventas.</p> <p>2E27-282013.01.14213M: Bua aldaketa oso, oso... oso.. Jiro oso inportante, pasatzea... bai pasatzea e azken kontsumidore enpresa enfoke batetik proiektu handik e... enpresa handik e... bezeroa erabat aldau da, prioridade, o sea, bezeroen tipologin priorizazioa asko aldau da. Egia esan beaizut e, lehengo asten hitzein genun hontaz ta nei kosta iten zait [rie] daukat hau burun buelta ematen, bai, asimilatzne eta bisualizatu nahi izaten hori, es que claro, gure komunikazioa gure lana guztiz aldatzen da.</p>

Categoría (cont.)	9.3. HISTORIA
Descripción de la categoría	Es la tercera de las cuatro categorías que enmarcan incidentes no categorizados teóricamente sino empleados para entender cómo los participantes perciben la organización y actividad de Ennera y, en este caso, su historia. Aquí se encuentran los relatos que los participantes han construido sobre el origen y el pasado de la empresa. Unos, por cómo lo vivieron; otros por cómo se lo han contado. Es una categoría muy heterogénea donde las ideas más destacadas provienen de CAF como origen e inversor de la empresa y del cambio de Ibaia a Ennera. Esta categoría ha servido para contrastar datos sobre el periodo de la empresa no estudiado presencialmente (2007-2010).
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E482011.05.312011.01.01: Quizás primero, el de California es una viaje e... hacia... hacia el mundo del marketing (...) y allí hubo una experiencia para mí, una de las claves, fue, para mí fue la experiencia de visitar Belkin.</p> <p>1E222011.11.3015M: Ba entebistan XX-k eta kontatu zidatena eta gero ya hemen... Izan zela, CAFek sortu zuela zentral hidroelektriko bat edo ba gizarteari bueltatzeko gizartean eman ziona parte bat (...) eta gero ba sortu zuela lan talde bat beraien proiektuak aurrera eramateko, ordun XX eta... ba CAFen proiektuka, solarrena eta hori eta nola ondo atera zen eta ba esan zuela negozio bat itea, hasiera batean ebai, nahiko amor al arte, porque ai die inbertitzen eta ez dakite nola aterako da baina, pixkanaka, prueba error prueba error ezta? Gauza bat in eta ondo atera da ba a ver beste bat ere ondo ateratzen den, eta azkenean ondo ateratzen den eta...</p> <p>2E22013.01.14213M: Ba ni iritsi nintzenen honea, ordun zala Ibaia, e, ba claro, e... ibaia zeon osatuta batez ere e... ingenieroz, garai hartan zan, oso, bai ordun... gu ginen merkatun eta marketingen eta sartzen ginen lehenengok alor hortakok.</p> <p>2E52013.01.22215I: Era pasar de una empresa súper grande a una en la que estábamos cuatro no y nos lo guisábamos y nos lo comíamos [ríe] no había platos y alguien bajaba al Eroski a comprar platos, no.</p> <p>2E252012.11.2824M: Energiaro, ba hori ere, primari lotuta zijoan ta ematezun zala proiektu bat que nos iban a quitar de las manos ze azkenian aukera oso ona zen baina idea bat... de otras tantas ateatzen dienak baina ez duela exitoik euki.</p>

Categoría (cont.)	9.4. PROCESO
Descripción de la categoría	Es la cuarta de las cuatro categorías que enmarcan incidentes no categorizados teóricamente sino empleados para entender cómo los participantes perciben la organización y actividad de Ennera y, en este caso, su proceso de desarrollo. Aquí se encuentran los relatos que los participantes han construido sobre la forma en la que ha evolucionado de la empresa desde que comenzaron a trabajar en la empresa hasta la fecha de estudio. El cambio es un elemento evidente de este proceso, unido al crecimiento y a las personas. Asimismo, el marketing y el mercado aparecen como código clave de los relatos. Esta categoría ha servido tanto para construir el cronograma y la narrativa sobre Ennera como para interpretar otra serie de datos categorizados teóricamente.
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E822011.11.1611D: En el tiempo que llevamos esto ha sido sobre todo un trabajo interno, creo que todavía no hemos (...) hecho trascender demasiado.</p> <p>1E122012.01.11110I: Yo he empezado a ver cosas que antes pues no se veían, no. Pues las cosas que trabajan en marketing, yo qué sé, pues se nota que se está estudiando pues la información que se da al exterior, ese tipo de cosas, a veces te piden cosas a ti no, sí que marketing tira mucho de nosotros para muchas cosas.</p> <p>1E342012.01.26115I: Yo, si alguien me preguntase qué evolución ha tenido Ennera, bueno Ibaia Energía Ennera, no diría que ha habido un cambio organizacional, sino una evolución o un crecimiento.</p> <p>1E32012.01.312010.06.01117E: Yo te puedo decir que cuando la primera vez que estuvimos con ellos e hicimos una propuesta, la primera propuesta de web que hicimos, o sea, ni siquiera su negocio, ni siquiera ni el nombre, todavía, se llamaban de otra manera, ni siquiera su negocio es lo que es ahora (...) Ha cambiado muchísimo. Era un proyecto más pequeño de lo que ha llegado a ser.</p> <p>2E352013.01.08210I: Azkenen orain arte izan da oso lasaia dena, oso teorikoa, oso polita, azkenen ba, gauzak itea ta... baino, ez dakit, nik ustet orain arte egin degun bidea egitura aldetik eta enpresa mailan errexa, o sea... (...) ez deula behar izan berrikuntzari garrantzia ematea ze más o menos bide bageneukan ez.</p>

Categoría (cont.)	10.1. INVESTIGADORA
Descripción de la categoría	<p>Se trata de una categoría destinada a visibilizar los incidentes que muestren la implicación de la investigadora en la actividad de la empresa y en el desarrollo de la organización. En ella se enmarcan tanto las valoraciones personales que la investigadora ha podido realizar como las consultas recibidas y las actividades realizadas en conjunto con sus miembros. La nube de códigos evidencia el interés, la atención y la buena disposición mostrada por los participantes hacia mi trabajo, y destaca la vinculación más cercana con Agustín y con el área de marketing, comprensible porque por mi formación y carrera profesional era desde donde más se me demandaba. En conjunto se ha generado un ambiente familiar e informar que ha favorecido la comprensión del fenómeno y que la investigadora ha reflejado tomando notas para evitar sesgos y considerar su implicación a la hora de extraer conclusiones.</p>
Ejemplos de incidentes de la categoría	<p>1E722011.11.1612DM-NI: Al final 30 minutos más hablando de marketing, me pide referencias para gestión de medios y experiencia en relación con medios, dice que le gusta tener a alguien de marketing con quien hablar.</p> <p>2E422012.10.1521D: A mí ya de entrada, solamente de encontrarme contigo, aunque sólo fueras una pared, crear el espacio adecuada para poder hablar y te escuchas y vas clarificando cosas, no tengo prisa, no llevo la contabilidad de qué me aportas que te aporto, nunca me ha preocupado, y menos en cosas tan importantes como ésta.</p> <p>2O262012.11.07: XX se acerca al corcho con fotos y XX le dice "oye, que Maria va a tomar nota del poco sentido de equipo si quitas fotos", ríen todos.</p> <p>2O542012.11.28: Al poco me llama Agustín a su despacho. Dice que tras la última conversación sobre su visión comercial y mis cambios laborales, se le ha ocurrido un poco a botepronto ofrecerme el puesto de Directora Comercial para el segmento home o proyectos s-m. Dice que me conoce desde hace tiempo y cumplo con el perfil porque buscan a alguien con sensibilidad comercial, ganas, capacidad de empezar algo nuevo y que les doy confianza.</p> <p>2O1422013.01.11: Día productivo de entrevistas. Buenas sensaciones. Con XX me siento un tanto identificada por su implicación y buena relación con Agustín. Con XX hablando de doctorado le interesa, a veces me da vergüenza creo que lo he explicado bien.</p>

Cont. ANEXO 15. (2/4)

fecha / categoría	2009												2010																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Mercado																													
Visión-futuro / Actividad	Pensar Ibaia en clave ingenieril																												
Actividad	Entrada proyecto oceánico (Jordania)			Proyecto Movilidad cerrado, inicio Desarrollo aerogenerador						Inicio Actividad mkt			Proyecto oceánico (Jordania) paralizado hasta 2013												1º prototipo molinoSoria				
Organización	"Nacimiento real" de Ibaia																												
Equipo	Incorporación 3 ingeniería		Incorporación 4 comercial		Contrato 2 solar		Incorporación 5 Ingeniería		Incorporación Comercial 6 + Ingeniería 7 y 8			Incorporación Al Gerente a Ibaia 2009.10.01 y 10 marketing 2009.10.05			Incorporación 11 ingeniería 2010.07.25 (real sep)												Incorporación 12 a Mkt 2010.09.27		
Prácticas																													
Relaciones externas	Viaje Fleinsburg																												
Comunicación externa	Inicio Actividad mkt																												
Investigadora																													

Cont. ANEXO 15. (3/4)

fecha categoría	2011											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mercado												
Visión-futuro / Actividad					Reflexión conjunta 1/2							
Actividad	Puesta en marcha Proyecto Movilidad Ataun	Nuevo desarrollo Movilidad				* Lanzamiento Proyecto Energiaro. * Cambio definición en molino Soria			Inicio ampliación Planta solar CAF	Puesta en marcha Planta Usabiaga fotovoltaica	Prototipo molino Alemania	Proyecto solar en Jaén
Organización	Planteamiento marca	1º Comité Dirección 14.02.2011			Cambio de Ibaia a Ennera							
Equipo		Incorporación Dra Financiera 2011.02.07 y 12 a Dra Mkt	Incorporación mkt 13	Incoporación mkt 14 2011.04.11 y baja 10	Incorporación 15 financiero 2011.05.09	Incorporación mkt 16 2011.06.13	Salida 13 Mkt		Incorporación Beca Ingeniería		Incorporación Beca Administrativa e Ingeniería	Incorporación Dtra. Comercial
Prácticas	1º planteamiento de objetivos y variable (sobre modelo CAF)				Reflexión conjunta sobre cambio negocio/marca 2/2	Contabilidad a Navision	Inicio definición procesos y procedimientos, sobre todo contabilidad					1ª ronda de evaluación con directores
Relaciones externas	* Viaje EE.UU. Belkin * Inicio análisis financiero con empresa externa	Viajes UK MP-LC buscando info de instaladores y certificación	Viajes mkt								Viajes: * Alemania prototipo * Latam AI comercial	
Comunicación externa					Marca Ennera	Lanzamiento online				Nueva web		
Investigadora		Entrevista			Entrevista				Entrevista			Observación y entrevistas - fase 1 (cont.)

Cont. ANEXO 15. (4/4)

fecha categoría	2012												2013		2014	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	5	2	
Mercado	Cambio legislación. No incentivos. Mercado España totalmente parado 2012.01.27															
Visión-futuro / Actividad	Visión internacional: Chile, Brasil, Jordania, Dinamarca...			CAF pidiendo ambición. Al plantea consultoría de negocio			Cambio actitud CAF: "no tira del carro" (AI)		Inicio reflexión negocio sobre informe 360			Decisión cambio enfoque comercial: de pequeño consumidor a <i>offgrid</i>				
Actividad	*Conexión Planta solar CAF *Fin Energiaro por cambio normativo - EIM en el aire, necesidad nuevos proyectos	Puesta en marcha Proyecto Ibil Bilbao	Ennera compra Miralbaida				Mes límite para cobrar primas. * Cierre proyecto Jaén * Venta interna a Miralbaida. Proyecto en Jérez		Inicio lanzamiento comercial aerogenerador (aún sin finalizar)			*Proyecto solar Eroski *Tensión no-cierre proyecto Jordania (supone no beneficios 2012)	Retraso en aerogenerador, problema palas. Previsión cierre inmediato y nuevos desarrollos			
Organización									CAF abre la puerta a búsqueda de nuevos inversores		Tensión financiero / Admon/ RR.HH.					
Equipo									Salida Dtra.Comercial		Fin beca administrativa. No renovación	Incorporación nuevo Dtr. Comercial	Incorporación Beca I. Adm. y Beca L. Chile			
Prácticas	Mejora sistema incentivos Nuevos procedimientos para pedidos			Tensión de mercado, incentivos y falta de comunicación formalizada.							Reuniones para reflexión conjunta sobre negocio		Inicio reflexión filosofía de trabajo			
Relaciones externas	Viaje Latam			Viaje Latam		* Viaje Jordania * Cerrado acuerdo con consultora de negocio alemana	Nuevos tipos de acuerdos con socios locales en Jordania para llegar a proyectos		Viaje AI				Viaje AI-Dtr.Comercial Chile			
Comunicación externa	Lanzamiento calculadora verde	Lanzamiento en medios							Presión sobre resultados en actividades de marketing / comunicación				Asimilando cambio enfoque negocio. Equiparable a salto Ibaia-Ennera			
Investigadora	(cont.) Observación y entrevistas - fase 1			Devolución - <i>member-checking</i>							Observación y entrevistas - fase 2 (cont.)		Devolución - <i>member-checking</i>		Devolución - <i>member-checking</i>	

