

# ORGANIZACIÓN E INNOVACIÓN EN BIBLIOTECAS: EL CASO DE LA BDCV DE EL COLEGIO DE MÉXICO<sup>1</sup>

Organization and innovation in BDCV libraries in Colegio de México

Organização e inovação em bibliotecas BDCV do Colégio do México

Recibido: 12/09/2012

Aprobado: 18/12/2012

## **Reyles Jesús Rodríguez Olaya**

Profesor de cátedra del Departamento de Organización  
y Gerencia de la Universidad EAFIT.  
Correo electrónico: reyolaya@hotmail.com

## **Ayuzabet de la Rosa Albuquerque**

Profesor-Investigador del Departamento de Administración de la Universidad  
Autónoma Metropolitana – Unidad Azcapotzalco.  
Correo electrónico: ayuzabet@correo.azc.uam.mx

## **Julio César Contreras Manrique<sup>2</sup>**

Profesor-Investigador del Programa de Estudios Políticos e Internacionales  
de El Colegio de San Luis A.C.  
Correo electrónico: ccontreras@colsan.edu.mx

- 1 Versiones preliminares se presentaron en el XXIV Seminario Internacional de Sociología en las Organizaciones y en el X Congreso Internacional de Análisis Organizacional.
- 2 Profesor-Investigador del Programa de Estudios Políticos e Internacionales de El Colegio de San Luis A.C. Correo electrónico: ccontreras@colsan.edu.mx

## ORGANIZACIÓN E INNOVACIÓN EN BIBLIOTECAS: EL CASO DE LA BDCV DE EL COLEGIO DE MÉXICO

### Palabras clave

Bibliotecas  
Biblioteca Daniel Cosío Villegas  
Innovación organizacional  
Organización  
Problemática organizacional.

Son escasos los estudios de la dinámica organizacional de las áreas de apoyo de las Instituciones de Educación Superior (IES), como por ejemplo, las bibliotecas. Por ello, en este texto se discute la pertinencia de estudiarlas organizacionalmente, y se pondera la particularidad/generalidad de su problemática organizacional. Específicamente, se pone énfasis en la descripción y análisis de los procesos de innovación organizacional desarrollados en la Biblioteca Daniel Cosío Villegas (BDCV) de El Colegio de México, previo abordaje teórico-conceptual de los temas relativos a las bibliotecas y la innovación organizacional. Se concluye que la perspectiva organizacional es tan fructífera que, a la luz de las evidencias del caso, produce conocimiento capaz de cuestionar su misma tendencia a generalizar los problemas de algunas organizaciones al resto de ellas.

### Resumen

Clasificación JEL: M15, O31, O32

## ORGANIZATION AND INNOVATION IN BDCV LIBRARIES IN COLEGIO DE MÉXICO

### Key Words

Libraries  
Daniel Cosío Villegas Library  
Organizational Innovation  
Organization  
Organizational Issues.

Studies about the organizational dynamic of support areas of Higher Education Institutions (HEI) are scarce, especially about their libraries. This article discusses how relevant is to organizationally study libraries and analyzes the particularity or generality of their organizational issues. Specifically, this article emphasizes on the description and analysis of organizational innovation processes developed in the Daniel Cosío Villegas (BDCV) library in Colegio de México, taking into account the theoretical-conceptual approach to topics related to libraries and organizational innovation. This study concludes that the organizational perspective is so productive that produces knowledge capable of questioning its tendency to overgeneralize the problems of particular organizations to multiple ones.

### Abstract

## ORGANIZAÇÃO E INOVAÇÃO EM BIBLIOTECAS BDCV DO COLÉGIO DO MÉXICO

### Palavras importantes

Bibliotecas  
Biblioteca Daniel Cosío Villegas  
Inovação organizacional  
Organização  
Problemática organizacional.

São escassos os estudos da dinâmica organizacional das áreas de apoio das instituições de educação superior (IES), como por exemplo, as bibliotecas. Por isso, neste texto se discute a pertinência de estudá-las organizacionalmente e se pondera a particularidade/generalidade de sua problemática organizacional. Especificamente, põe-se **ênfase** na descrição e análise dos processos de inovação organizacional desenvolvidos na Biblioteca Daniel Cosío Villegas (BDCV) do Colégio do México, prévia abordagem teórico-conceitual dos temas relativos às bibliotecas e a inovação organizacional. Conclui-se que a perspectiva organizacional é tão frutífera que, à luz das evidências do caso, produz conhecimento capaz de questionar sua mesma tendência a generalizar os problemas de algumas organizações ao resto delas.

### Resumo

## Introducción

El estudio de la problemática organizacional en México es complejo, debido a la diversidad de campos organizacionales y a la diversidad de organizaciones insertas en dichos campos (DiMaggio y Powell, 1983). En este trabajo se entiende por problemática organizacional el conjunto de elementos, circunstancias y/o procesos de carácter organizacional que permiten comprender la realidad organizacional de los diversos tipos de organizaciones. Asimismo, el término problemática organizacional hace referencia a problemas de investigación académicos y no a problemas que impliquen una solución práctica administrativa. Por ello, la idea que está atrás del término "problemática organizacional" es, simplemente, conocer la naturaleza compleja de las organizaciones a través de la resolución de múltiples problemas de investigación organizacionales, relacionados con temas como el diseño estructural, los procesos decisivos, la cultura, la identidad, el poder, el conflicto, los arreglos institucionales, el aprendizaje, la innovación, entre muchos otros.<sup>3</sup>

Por una parte, en México se han estudiado algunos campos más que otros y algunos tipos de organización más que otros, siendo la gran empresa, las mipymes, las organizaciones públicas y gubernamentales, y las Instituciones de Educación Superior (IES), las más estudiadas (Montaño 2004); asimismo, los temas de investigación más abordados han sido el desarrollo regional, la modernidad organizacional,

la cultura en las organizaciones, el cambio organizacional y el individuo en la organización (Montaño, 2007). A su vez, el estudio de las IES se ha enfocado, predominantemente, en las políticas públicas educativas y en los procesos de modernización; y en la relación que ambos factores mantienen con la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, temas relevantes, pero insuficientes para dar cuenta de las IES como entes complejos. Más aún, poco se estudia el papel que juegan ciertas áreas de apoyo en el desempeño de las IES, como pueden ser la biblioteca, la sección de deportes, la sección de idiomas, entre otros.

Por otra parte, como ya se estableció, la problemática organizacional se compone de diversos factores y elementos, los cuales son difíciles de estudiar conjuntamente. Por ello, en este trabajo se aborda, específicamente, el tema de la innovación. Al respecto, es necesario precisar que el estudio de fenómenos organizacionales no siempre es abordado desde una perspectiva organizacional, como el caso de la innovación, que tiende a ser vista desde una perspectiva predominantemente económica; asimismo, el estudio de ciertas problemáticas organizacionales es vinculado con cierto tipo de organización, como lo es también el caso de la innovación, que tiende a ser asociada, principalmente, a la empresa privada, sea esta grande o pequeña, nacional o multinacional, pero con ánimos de lucro.<sup>4</sup> Así, a grandes rasgos, la diferencia entre el estudio de la innovación desde una pers-

- 3 Estos mismos temas organizacionales también pueden ser pensados como referentes de múltiples problemas funcionales de las organizaciones, que lo por lo mismo, pueden orientar el sentido de la problemática hacia la mera búsqueda de la eficacia y la eficiencia. Este no es el caso del trabajo aquí presentado porque, en todo caso, la eficacia y la eficiencia son solo dos puntos de la problemática de las organizaciones.
- 4 Ello no es fortuito ya que, generalmente, la innovación se asocia a la ventaja competitiva y esta, a su vez, se vincula a la capacidad de rentabilidad de las empresas.

pectiva económica y el estudio de la innovación desde una perspectiva organizacional, es que el primero está ligado al *desempeño económico* de la empresa y el segundo está ligado al *desempeño en un sentido amplio*<sup>5</sup> de todo tipo de organizaciones.

En este contexto, puesto que la innovación no es un fenómeno exclusivo de la empresa privada, y ya que el estudio de entes organizacionales, como las bibliotecas, es altamente significativo, el presente trabajo tiene como objetivo indagar sobre los procesos de innovación organizacional en una biblioteca para contribuir al debate de la problemática organizacional en México. Específicamente, se describen y analizan los procesos de innovación organizacional desarrollados en la Biblioteca Daniel Cosío Villegas (BDCV) de El Colegio de México, en tanto, área que apoya el desarrollo de la docencia, la investigación y la difusión de dicho Colegio.

Un factor a considerar en el estudio de la innovación en bibliotecas pertenecientes a IES, tiene que ver con la afectación que el cambio de paradigma de la gestión de la administración pública le ha propiciado a las organizaciones gubernamentales. Este cambio de paradigma, convencionalmente conocido como Nueva Gerencia Pública (NGP), lleva a considerar que, tomando a las bibliotecas de las IES como entidades organizacionales que cohabitan en el entorno inmediato de las IES y que, gran parte de estas, al ser públicas, dependen de los recursos que se les asignen en los programas presupuestales del gobierno, quedan sujetas no solo a las restricciones presupuestales del sector educativo, sino a las políticas de modernización o reinversión del gobierno. Tales políticas, a la luz de la NGP, se centran

principalmente en la disminución de la burocracia, el incremento de la eficacia y eficiencia, la calidad en los procesos y la calificación del desempeño según los resultados. Así pues, las bibliotecas de las IES han sido constreñidas desde los ochentas a incrementar la calidad de los servicios que prestan, a reducir sus costos, a lograr sus objetivos y metas en los tiempos y con los presupuestos planeados, y a ofrecer resultados de desempeño positivos. Todo ello debiéndolo realizar con los menores recursos posibles.

Debido a que el desarrollo de la NGP ha dejado a las bibliotecas de las IES en un camino de alta exigencia y pocos recursos, la innovación se ha vuelto un asunto relevante para estas organizaciones, pues representa formas de solución a los retos planteados por la NGP. Así por ejemplo, si se considera la actual corriente del acelerado cambio tecnológico, es factible dar cuenta de que las llamadas Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, por un lado, ofrecen atractivas soluciones a algunos problemas en la prestación del servicio de las bibliotecas en las IES y, por otro lado, exigen conocimientos específicos de las personas que realizan ese servicio. Pero más allá de encontrar en las Tecnologías de la Información y la Comunicación soluciones a problemas, el punto esencial es que se constituyen en el disparador del cambio organizacional y que representan la introducción de algo nuevo –tecnología– en la biblioteca. La introducción de dichas tecnologías, en tano forma de innovación organizacional, suscita todo un proceso de implementación que se asocia a resistencias al cambio, incremento de conflictos, uso de mecanismos de coordinación más cercanos al acuerdo mutuo que a la supervisión, formas de organización flexibles, etcétera.

5 Por sentido amplio debe entenderse que el desempeño de la organización no está vinculado exclusivamente al aspecto económico –es decir, a cuestiones de mercadeo y rentabilidad–, sino a otros aspectos como pueden ser el crecimiento de la organización, la sobrevivencia de la organización, el desempeño de los miembros de la organización, el cumplimiento eficiente de los objetivos de la organización, entre otros.

Así pues, en términos generales, comprender la naturaleza compleja de los procesos de innovación en las *organizaciones* es relevante para dar cuenta de las condiciones que permiten el desarrollo de dichos procesos. En términos específicos, comprender la naturaleza compleja de los procesos de innovación en *bibliotecas pertenecientes a IES* es relevante para dar cuenta de las condiciones particulares<sup>6</sup> y específicas<sup>7</sup> que permiten el desarrollo de los procesos de innovación en *dichas bibliotecas*. Asimismo, entender la naturaleza compleja de los procesos de innovación desarrollados en bibliotecas pertenecientes a IES, permite entender las relaciones entre, por una parte, los procesos de innovación de la biblioteca y su desempeño, y por otra, los procesos de innovación de la biblioteca y el desempeño de las IES.

Sin embargo, no hay que dejar de lado que el estudio de las bibliotecas en sí mismo también es relevante, ya que, de acuerdo con el Manifiesto en favor de las Bibliotecas de la UNESCO, la biblioteca "... paso obligado del conocimiento, constituye un requisito básico de la educación permanente, las decisiones autónomas y el progreso cultural de la persona y los grupos sociales".<sup>8</sup>

De esta manera, para cumplir con el objetivo de este trabajo, en primer lugar, se establece el sentido de estudiar a la biblioteca desde una perspectiva organizacional, destacando la idea de pensar a la biblioteca como un tipo especial de organización. En segundo lugar, se aborda el tema de las bibliotecas, en tanto forma de contextualizar el espacio organizacional estudiado, poniendo énfasis en su conceptualización, tipos y funciones. En tercer lugar, se exponen algunas cuestiones relacionadas con la innova-

ción organizacional relativas a sus niveles, determinantes, definiciones y posturas teóricas. En cuarto lugar se expone, brevemente, la estrategia metodológica utilizada para el estudio empírico de los procesos de innovación, se presentan algunos datos generales sobre la biblioteca objeto de estudio –misión, objetivo y estructura organizacional– y se muestra la naturaleza de los procesos de innovación más importantes desarrollados en dicha biblioteca. Se finaliza con algunas conclusiones.

## I. El estudio de la biblioteca desde una perspectiva organizacional

Son escasos los estudios a profundidad de la dinámica organizacional o de las formas de organización del trabajo de las bibliotecas. Cuando se habla de bibliotecas parecieran ser conceptos clave, entre otros, la educación, la información –así como su manejo y recuperación– y la transmisión de conocimiento (Brophy, 2000); no obstante, desde un punto de vista organizacional es necesario ir más allá de estos conceptos ligados, usualmente, al campo de la bibliotecología y estudiar los aspectos que permiten comprender y explicar desde otra perspectiva dichos conceptos.

Lo anterior implica el desarrollo de una perspectiva organizacional del estudio de la biblioteca.<sup>9</sup> Los aspectos que permiten caracterizar lo que significa el desarrollo de una perspectiva organizacional, son diversos. Sin embargo, un aspecto esencial es que una perspectiva organizacional, independientemente del tipo de organización que se pretenda estudiar, se caracteriza por hacer referencia a los fenómenos

6 Lo particular hace referencia al tipo de organización.

7 Lo específico hace referencia a las circunstancias propias de la organización en cuestión.

8 Tomado del sitio web oficial.

9 En México, precisamente por el reconocimiento de la escasez del estudio organizacional de la biblioteca, diversos investigadores tuvieron la iniciativa de desarrollar el estudio de la biblioteca desde una perspectiva organizacional conjuntado especialistas del campo de la bibliotecología y del campo de los estudios organizacionales. Al respecto, véase Contreras, et al. (2012), donde se registra dicha experiencia.

que se desarrollan *en y alrededor de las organizaciones*, como por ejemplo, las estructuras, los individuos, la toma de decisiones, la tecnología, las relaciones de poder, los procesos de institucionalización, los procesos de aprendizaje, los procesos de innovación, los aspectos culturales, las políticas públicas, las organizaciones mismas, entre otros, los cuales pueden ser estudiados individual o conjuntamente (De la Rosa, 2011). Por ello, la perspectiva organizacional del estudio de la biblioteca involucra dos formas de pensar la biblioteca: la biblioteca como parte de la organización –en este caso las IES– y la biblioteca como una organización en sí misma. La visión que interesa destacar en este trabajo es sobre todo la segunda.

La primera forma, implica pensar a la biblioteca en función de su contribución a la organización de la cual es parte: la IES. Tratándose de bibliotecas alojadas en el seno de las IES, resulta pertinente retomar el “enfoque configuracionista” (Hings, Meyer y Tsui, 1993), y específicamente, para hacerlo más inteligible, el enfoque Mintzbergiano (Mintzberg, 1999). Desde un punto de vista configuracional, las áreas de apoyo –en este caso la biblioteca– representarían lo que en Mintzberg (1999) corresponde a la sección de la organización llamada *Staff de Apoyo*, las cuales, precisamente, “apoyan” la parte sustantiva de la organización: el núcleo operativo que, para las IES, estaría representado por la docencia, la investigación y la difusión.<sup>10</sup> Lo interesante de estudiar las bibliotecas como áreas de apoyo es, precisamente, dilucidar el efecto directo o indirecto que tienen sobre las funciones básicas de las IES, sin embargo, como es obvio, dificulta pensarla como objeto de estudio en sí mismo.

La segunda forma implica, ya sea que la biblioteca esté alojada en una IES o no lo esté –y sea independiente a alguna IES–, pensar la biblioteca como una organización en sí misma. De esta manera la biblioteca puede ser pensada como un ente complejo, es decir, como un espacio multidimensional donde los individuos realizan diversos procesos en el contexto de la acción organizada, la cual es restringida de múltiples formas por la estructura y el ambiente<sup>11</sup> en el que se desarrolla dicha acción (Contreras, et al., 2012). La biblioteca es pues, un espacio caracterizado por la interacción e influencia mutua de individuos, objetivos, identidades, roles, comportamientos, procesos de diversa índole –entre ellos, los de aprendizaje e innovación–, relaciones de poder, intereses, contradicciones, valores, reglas, símbolos, emociones, discursos, etcétera.<sup>12</sup>

Cuando se estudia a la biblioteca como organización, idealmente, lo que se busca es entender cómo cada uno de estos factores y elementos contribuye a explicar la naturaleza de los demás y viceversa, con el fin último de tratar de comprender qué es esa entidad llamada biblioteca. Sin embargo, como resulta difícil el estudio de la totalidad de estos factores, se optó por describir y analizar, específicamente, los procesos de innovación organizacional, no en su relación con todos los demás factores, procesos y elementos organizacionales, sino en su relación, sobre todo, con la estructura organizacional, las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y el desempeño organizacional.

10 Las relaciones del *staff* de apoyo con las otras partes de la organización como el ápice estratégico, la línea media y la tecnoestructura también son importantes, y dependiendo de la organización en cuestión, pueden ser parte de las constelaciones de trabajo (Mintzberg, 1999: 80-85).

11 Desde un punto de vista contingencial (Lawrence y Lorsch, 1973), cuando se trata de bibliotecas pertenecientes a una IES, el ambiente inmediato de la biblioteca será la propia IES en cuestión y el ambiente mediato sería el ambiente de dicha IES y el del campo organizacional de las bibliotecas.

12 Como organización, la biblioteca es un ente constituido, ya formado, es decir, que se diferencia del resto de entidades y fenómenos del medio y que, al mismo tiempo, es un elemento constitutivo de alguna entidad o entidades mayores –en este caso la universidad, la agencia gubernamental del funcionario que dirige la política de educación, el centro de investigación, la empresa, el municipio, entre otras–.

## 2. Las bibliotecas: aspectos generales

Las bibliotecas han sido actores importantes para la conformación de la sociedad, desde la ateniense de Pisístrato, hasta las de nuestros días. Así, cuando se habla de biblioteca, la primera idea que llega a la mente es la de un conjunto de libros que están ordenados en un espacio físico, atendido por un grupo de personas, cuyo objetivo se relaciona con la conservación de los materiales bibliográficos, el manejo de la información que contienen los mismos y el préstamo de algunos materiales bibliográficos. Sin embargo, como ya se estableció, las bibliotecas representan espacios organizacionales de mayor complejidad, los cuales han sido estudiados desde distintas perspectivas disciplinarias, por lo que resulta pertinente establecer, de manera más precisa, su conceptualización, tipos y funciones.

Respecto de su conceptualización, etimológicamente, la palabra biblioteca significa el *lugar donde se guardan los libros*, lo cual hace referencia a un conjunto organizado de libros que tiene como objetivo la formación intelectual en un campo de conocimiento. La *American Library Association* (ALA) define la biblioteca como una colección de material bibliográfico organizada para que pueda ser consultada por un grupo de usuarios, con personal responsable de los servicios y programas relacionados con las necesidades

de información de los usuarios. A su vez, la UNESCO la define como una

*(...) organización o parte de ella cuya principal función consiste en mantener una colección y facilitar, mediante los servicios del personal, el uso de los documentos necesarios para satisfacer las necesidades de información, de investigación, de educación y ocio de sus lectores (Norma UNE-EN ISO 2789).*

De lo anterior se pueden identificar cuatro elementos relevantes para conceptualizar a la biblioteca: a) la colección, que hace referencia a la cantidad heterogénea de material bibliográfico; b) la organización, es decir, las técnicas para gestionar el acervo; c) el uso, esto es, la satisfacción de las necesidades de los usuarios; y d) el personal encargado de su gestión –enfaticando la importancia de dicho elemento–. Así pues, en su sentido más básico, la biblioteca es un espacio físico y social en el que se resguarda y maneja, mediante técnicas específicas, un conjunto ordenado de colecciones, que son puestas a disposición de los usuarios interesados en las mismas. Obviamente, esta forma de concebir a la biblioteca, omite consideración alguna sobre las relaciones que ocurren, los factores que intervienen –normales o contingentes– y los procesos que se conforman en la interacción cotidiana para la prestación de sus servicios.

En lo relativo a los tipos de biblioteca, la UNESCO propone cinco tipos: la nacional,<sup>13</sup> la pública,<sup>14</sup> la especializada,<sup>15</sup> la

- 13 Este tipo de biblioteca se caracteriza por contar con una tradición histórica y es depositaria de materiales antiguos. Tiene el propósito de preservar y difundir la memoria nacional, por lo que el contenido de su acervo está orientado a cuestiones de historia, humanidades y literatura, principalmente. Asimismo, son beneficiarias del *depósito legal* de materiales bibliográficos, por lo que reciben una cantidad determinada de la producción intelectual del país en cuestión.
- 14 Esta biblioteca se constituye, fundamentalmente, por materiales de consulta general, prestando servicio a toda clase de usuarios. Tiene por objetivo atender las necesidades de consulta y recreación de una comunidad determinada. Además, se pueden realizar en ellas, diversas actividades culturales como talleres, seminarios o ciclos de películas.
- 15 En la mayoría de los casos, este tipo de biblioteca está supeditado a una entidad de investigación pública o privada –institutos, empresas o universidades–. Su función es apoyar las labores de investigación, docencia y difusión. Esta biblioteca se distingue por el tipo de colección que posee y la función que cumple, tal que su acervo contiene material bibliográfico con características especiales.

escolar<sup>16</sup> y la universitaria. Es esta última la que interesa abordar por que la BDCV es un ejemplo de este tipo de biblioteca. Así pues, la biblioteca universitaria es una parte sustancial de las IES, y debe considerarse de mayor relevancia por las funciones que cumple. El desarrollo de las colecciones es definido por los requerimientos de la comunidad universitaria, ya que este tipo de biblioteca está al servicio de una comunidad de estudiantes, investigadores, profesores y administrativos. Al ofrecer apoyo a la investigación y a la docencia, en ocasiones, su acervo es especializado, lo que permite responder de manera eficiente a la demanda de información de los usuarios de la comunidad.

Mientras las IES se esfuerzan por mejorar procesos de enseñanza-aprendizaje y por desarrollar proyectos de investigación trascendentales, la necesidad por un servicio bibliotecario innovador es evidente. En este sentido, la biblioteca se ha transformado en un centro activo de información –e investigación– en distintas disciplinas. Sus procesos se encuentran en evolución constante, buscando ofrecer las mayores facilidades de acceso a las variadas fuentes de información existentes, entre las cuales, el libro y las publicaciones periódicas y seriadas son unas de las muchas que se producen en esta era de la información y de avances técnicos y científicos. Por lo anterior, la biblioteca universitaria es el centro de las actividades de mayor importancia en la vida académica de las IES, en la que se realizan los más diversos tipos de estudio e investigación mediante sus recursos y servicios. Por lo que la calidad de estos afecta el nivel académico de la docencia y la investigación, por lo tanto, el grado de importancia que se le otorgue, revela la relevancia de la institución de la que forma parte.

En lo que se refiere a las funciones de una biblioteca, se puede afirmar que las básicas (Rubin, 2000) son las siguientes:

1) selección de materiales y desarrollo de colecciones; 2) compra y clasificación de materiales; 3) generación de mecanismos de acceso a la información –incluyendo los electrónicos– y entrega de la misma; 4) preservación y conservación de los materiales bibliográficos; y 5) programación –o planeación– de las actividades propias de la biblioteca –incluyendo las de inducción para los usuarios de la misma–. Para que las bibliotecas puedan desempeñar las funciones antes mencionadas, se dividen en unidades –o departamentos–, las cuales, a su vez, se seccionan de la siguiente manera: por un lado, las que dan el servicio a los usuarios externos, y por el otro, las que permiten el desarrollo de los procesos internos –también denominadas servicios técnicos–.

La primera parte se divide, a su vez, en cinco unidades. La unidad de referencia, cuya función es dar la información que los usuarios soliciten. La unidad de circulación, encargada de la entrega y recepción del material facilitado a los usuarios. La unidad audiovisual, que tiene por objetivo manejar el material audiovisual, el cual, generalmente, se encuentra separado del resto del material. La unidad de colecciones especiales y archivo, la cual opera con materiales que, por su rareza, costo, fragilidad, etcétera, se mantienen separadas y con un cuidado particular. La unidad de servicios especiales, que se encarga de usuarios con necesidades distintas, por ejemplo, con debilidad visual.

La segunda parte involucra las siguientes cinco unidades de servicios técnicos. La unidad de adquisiciones, donde se reciben y ordenan los materiales. La unidad de materiales seriales, que trabaja básicamente con revistas, periódicos y demás publicaciones periódicas. La unidad de catalogación y clasificación, cuyo objetivo primordial, como su nombre lo indica, es clasificar y catalogar los materiales.

16 Este tipo de biblioteca está dirigida, primordialmente, a los alumnos, proporcionándoles información y conocimiento, facilitándole al estudiante competencias para el aprendizaje a lo largo de su vida, además de contribuir a desarrollar su imaginación. El acervo y los servicios de la biblioteca escolar están dirigidos a los alumnos de instituciones educativas de nivel básico y medio, y tiene por objetivo, apoyar los planes de estudio y ofrecer a los profesores materiales para impartir sus asignaturas.

La unidad de preservación, en la cual no solo se mantiene el buen estado de los materiales, sino que se crean los programas de preservación, se reparan los materiales y, en su caso, se digitalizan para su mejor preservación en medios electromagnéticos y digitales. La unidad de soporte, cuyas funciones se reducen básicamente al mantenimiento, limpieza, relaciones públicas y seguridad.

### 3. Procesos de innovación en las organizaciones

La innovación organizacional no es un fenómeno reciente, la capacidad de crear nuevas ideas y conocimientos que se concreten, posteriormente en productos, servicios, procesos y formas organizacionales, ha marcado históricamente el desarrollo de la sociedad (Aboites y Dutrenit, 2003). Sin embargo, es factible establecer que, actualmente, la necesidad de innovación se acentúa cada vez más, debido a que esta suele convertirse en el medio casi único para sobrevivir y prosperar en economías muy competitivas y globalizadas.<sup>17</sup> A pesar de que la innovación organizacional es un tema altamente recurrido en el ámbito académico, su precisión conceptual está aún en construcción debido a la diversidad de formas que adquiere; así por ejemplo, el aumento del número de innovaciones radicales, la simple adopción de una tecnología que solo es nueva para la organización en cuestión, o la transposición de una idea existente a un nuevo producto en el mercado (Von Krogh, et al., 2001), son todos ellos ejemplos de innovaciones organizacionales.

En este contexto, en el presente apartado se realiza una revisión sobre la noción de innovación, a partir del análisis

reflexivo de algunos trabajos dedicados a construir un marco analítico para comprender la innovación, entendiendo que, para que se genere la innovación, se requiere de una combinación de diferentes tipos de conocimientos, habilidades, capacidades y recursos (Fagerberg, 2004). Es necesario precisar que, no se trata de un ejercicio exhaustivo, ya que la bibliografía sobre innovación es vasta y diversa; sin embargo, la revisión propuesta se considera representativa de los enfoques más citados sobre la innovación y pone énfasis en sus niveles, determinantes, definiciones y algunas posturas teóricas.

En cuanto a los niveles y determinantes de la innovación, como se muestra en la tabla (ver sección de anexos), son diversas las teorías que se han desarrollado, para dar cuenta del fenómeno de la innovación, no obstante, lo que es necesario poner de relieve, es que estas pueden ser útiles para el análisis de los distintos niveles organizacionales.

La innovación se desarrolla en diversos niveles organizacionales: el individual, el grupal, el organizacional, el campo organizacional y el multinivel (ver tabla en sección de anexos).<sup>18</sup> Aunque los procesos de innovación, generalmente, atraviesan diversos niveles organizacionales, es conveniente considerar que la complejidad de los procesos de innovación aumenta en función del nivel organizacional donde estos se desarrollen, siendo el nivel individual el menos complejo.

Asimismo, desde un punto de vista más convencional, se pueden establecer los siguientes niveles de análisis: el micro, donde el individuo es el responsable de la innovación, incluyendo a los equipos de trabajo; el mezzo, donde son

17 Ya desde comienzos del siglo XX se detectaba una nueva característica del crecimiento económico: la profundización del capital intangible en comparación con el capital tangible (Abramovitz y David, 1996); lo interesante de este fenómeno es que dicha característica estaba estrechamente relacionada con los procesos de innovación organizacional.

18 En el nivel organizacional, el proceso de innovación tiende a ser estático y sus prácticas están definidas objetivamente como un proceso lineal y simple para el individuo, el grupo y la organización; en cambio, en el multinivel, el proceso de innovación es complejo, objeto de reconfiguración y reinención.

las características estructurales de la organización las que propician la innovación; y el macro, en el cual, la innovación es influida por los sistemas nacionales de innovación. Esta forma de concebir los niveles de análisis es útil para facilitar el desarrollo teórico de los procesos de innovación, más allá del enfoque disciplinario que se desarrolle.

Los determinantes de la innovación no pueden ser generalizados, pues dependen del nivel de análisis. Por ejemplo, el nivel micro se sustenta en la naturaleza del conocimiento; el nivel mezo se asocia a la dinámica del proceso de creación del conocimiento; el nivel macro se apoya en la naturaleza de los consumidores y sus necesidades, así como en la naturaleza de los productos y la forma como se producen; y el multinivel se vincula a la política pública en innovación, la regulación pública y las fuerzas intrínsecas de la estructuración organizacional.

Específicamente, los determinantes de la innovación que se ubican en los niveles individual/grupal tienen que ver con la personalidad, la motivación, la habilidad cognitiva, los estados de ánimo y los estilos de liderazgo, mientras que los que se ubican en el nivel organizacional se relacionan con la división del trabajo, el proceso de trabajo, el clima de trabajo y las características de trabajo.

Además de que los determinantes de los procesos de innovación dependen del nivel de análisis, desde un punto de vista organizacional, es necesario considerar su diversidad: pueden generarse por invención de los miembros de la organización o por adopción de la misma, pueden gestarse con recursos de la organización o por oportunidades del mercado. Sin embargo, aunque los determinantes organizacionales de los procesos de innovación son diversos, los determinantes más importantes están relacionados con elementos estructurales tales como la estandarización, la especialización, la formalización, la centralización, el tramo de control, el profesionalismo, la complejidad, entre otros. Aunado a ellos, se encuentran otros determinantes como el liderazgo, el proceso estratégico, el conocimiento

organizacional, el aprendizaje organizacional y la cultura organizacional. En este sentido, se ha propuesto la gestión redirigida –una relación estrecha entre estructura, estrategia, conocimiento, aprendizaje y cultura organizacionales– como una forma de fomentar los procesos de innovación.

También se reconocen como determinantes de los procesos de innovación, las variables contextuales, de las cuales, sobre salen las siguientes: los procesos organizacionales, el tipo de mercado, el tipo de producto o servicio, el tipo de tecnología y la turbulencia ambiental. Igualmente, es necesario considerar como determinantes algunas características de la organización: si es lucrativa o no lucrativa, si es manufacturera o de servicios, si es mecánica u orgánica. Respecto a la conceptualización del término innovación, se puede señalar que desde la perspectiva de diversas disciplinas, algunas de las teorías que estudian el proceso de innovación, o al menos sus efectos, son la neoclásica, la marxista, la schumpeteriana, la evolucionista y la administrativa. En estos enfoques teóricos se puede establecer, en términos generales, que cuando se habla de innovación en el presente siglo, los estudiosos se refieren, esencialmente, a la innovación en la empresa, y particularmente, a cualquier cambio basado en la creación de conocimiento que genere valor económico.

De esta manera, en principio, se puede establecer, sucintamente, que la innovación es todo cambio que se basa en el conocimiento y genera valor. Esta primera definición que se aplica a la innovación en un sentido amplio –pero, sobre todo, a las empresas–, se fundamenta en tres distintos ejes: en la generación del valor como su meta, en el cambio como su vía y en el conocimiento como su base. Así, el valor esperado es el móvil que tiende a desencadenar en las empresas, tanto proyectos innovadores, como la aplicación de conocimientos al desarrollo de los mismos. Si dicho proyecto tiene éxito, es decir, es validado por el mercado, y por lo tanto, genera valor, entonces es cuando, realmente, se puede aseverar que se ha concretizado la innovación. También existen otras formas de concebir la innovación, sin

embargo, no dejan de estar adscritas al enfoque anteriormente descrito. Así, por ejemplo, para Piatier (en Escorsa y Valls, 2001: 20) la innovación es “una idea transformada en algo vendido o usado”. De acuerdo con Pavón y Goodman (en Escorsa y Valls, 2001: 20) es “el conjunto de actividades, inscritas en un determinado período de tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización”. La definición de Gee (en Escorsa y Valls, 2001: 20) expone que “la innovación es el proceso en el cual, a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, se desarrolla un producto, servicio o técnica útil hasta que sea comercialmente aceptado”.

Mención aparte merece Schumpeter (1944: 107-108), uno de los autores de mayor influencia en el estudio de la innovación, para quien la misma se define en función de cinco aspectos: 1) la introducción en el mercado de un nuevo bien, 2) la introducción de un nuevo método de producción, 3) la apertura de un nuevo mercado, 4) la conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o productos semimanufacturados, y 5) la creación de una nueva organización de cualquier industria.

Por su parte, el Manual de Oslo (OCDE, 2005: 33) considera que innovación es “la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo –o con un alto grado de mejora–, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas”. Finalmente, para Jasso (2006: 53), desde una perspectiva más cercana a lo que conocemos como organizacional, la innovación es “la búsqueda,

descubrimiento, desarrollo, imitación y adopción de nuevas formas de hacer, pensar y actuar en las organizaciones”.

En lo relativo a las posturas teóricas sobre la innovación, un hecho innegable en los estudios realizados sobre el proceso de innovación –al menos en el siglo pasado– es su carácter economicista.<sup>19</sup> En dichos estudios sobre innovación y cambio tecnológico, se da preferencia a la importancia de la tecnología, dejándose de lado, los supuestos subyacentes sobre la generación y difusión de la misma. Así pues, el paradigma dominante observaba a la tecnología como un bien sujeto a las fuerzas del mercado, en el mejor de los casos resaltando los aspectos cuantitativos del progreso técnico, sin dar cuenta de los cualitativos.

Frente a la perspectiva antes mencionada, se desarrolló una contrapropuesta, la cual postulaba que los cambios se generaban a partir de los desequilibrios reales en el ambiente de las organizaciones, ya que, para sobrevivir en la competencia, estas tendrían que adaptarse. En este sentido, Clark y Juma (1988) establecieron la importancia de la acción social en el proceso de innovación frente al rol que juegan las acciones individuales, así como la importancia del desarrollo mismo de los artefactos tecnológicos.

Para Schumpeter (1944) los procesos de innovación están íntimamente relacionados con los ciclos económicos y se generan mediante la destrucción creativa.<sup>20</sup> También postula el énfasis en la innovación como la principal fuente para el desarrollo capitalista y las distinciones conceptuales entre invención, innovación y difusión; en particular, reconoce las innovaciones organizacionales y administrativas.

19 Se hace referencia al hecho de la disciplina o perspectiva desde la cual se ha estudiado el proceso de innovación, dada su importancia para la economía.

20 El principal aporte de Joseph Alois Schumpeter es la concepción cíclica e irregular del crecimiento económico, desarrollada en 1911 en su *Theory of Economic Development*. En ella presenta su teoría del “*espíritu emprendedor*” (*entrepreneurship*), derivada de los empresarios, ya que son ellos los que crean innovaciones técnicas y financieras en un medio competitivo en el que deben asumir continuos riesgos y beneficios que no siempre se mantienen. Asimismo, hizo relevante el concepto de destrucción creativa como forma de describir el proceso de transformación que acompaña a las innovaciones.

Por su parte, Nelson y Winter (1982) consideran que las innovaciones son la causa principal del crecimiento económico. Dentro de su propuesta se puede rescatar la cuestión de la rutina organizacional, es decir, la idea de que las organizaciones están restringidas, hasta cierto punto, en sus actividades por una serie de rutinas que determinan sus posibilidades de cambio y desempeño, y por lo tanto, de innovación. Sin embargo, las rutinas organizacionales no son las únicas que influyen en el proceso de innovación, también se encuentran las trayectorias tecnológicas, las cuales tienen elementos casi invariables asociados a la tecnología en cuestión.

Para Dosi y Pavitt (1993), el estudio del cambio tecnológico –y por ende, el de la innovación– se divide en dos tipos: 1) los que se basan en la demanda, es decir, los que consideran que sus determinantes residen en la demanda del mercado, y 2) los que se basan en la oferta, es decir, los que consideran a la tecnología como un factor autónomo en tanto presenta cierta independencia respecto de los cambios en el mercado.

A su vez, autores como Freeman (1975) y Pérez (2003) coinciden en proponer una taxonomía de las innovaciones que se compone de cuatro elementos. Primero, las innovaciones incrementales, es decir, mejoras que se agregan a productos o servicios ya existentes y que se traducen en la creación de valor agregado sobre un producto o servicio; no son resultado de una actividad de I+D, sino del aprender haciendo y aprender usando.<sup>21</sup> Segundo, las innovaciones radicales, que se refieren a la introducción de un nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía antes; son resultado de un proceso de I+D e impulsoras del crecimiento de nuevos mercados.<sup>22</sup> Tercero, los cambios en el sistema

tecnológico, es decir, cambios de largo plazo asociados a la combinación de innovaciones incrementales y radicales que, aunadas a las innovaciones organizacionales y administrativas, dan lugar a constelaciones de innovaciones. Cuarto, los cambios en el paradigma tecnoeconómico, esto es, cambios en los sistemas tecnológicos que afectan a la economía en su conjunto.

Por último, debido al carácter complejo, ambiguo y diverso de la innovación, es necesario mencionar, más allá de la noción general de innovación propuesta en el Manual de Oslo, otros tipos de innovación también propuestos en dicho Manual (OCDE: 2005: 34-37), como lo son la innovación de producto –introducción de un bien o servicio nuevo–, la innovación de proceso –implementación de un método de producción o distribución nuevo–, la innovación de comercialización –implementación de un nuevo método de comercialización que involucra importantes mejoras en el diseño del producto, en su presentación, en su posicionamiento, en su promoción y en su precio–, o la innovación organizacional –implementación de un nuevo método de organización relacionado con las prácticas de la empresa, el lugar de trabajo o las relaciones interorganizacionales–.

#### **4. Procesos de innovación en la Biblioteca Daniel Cosío Villegas de El Colegio de México**

En este apartado se muestra la naturaleza de los procesos de innovación de la BDCV, no sin antes exponer la estrategia

- 21 Específicamente, las innovaciones incrementales son pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad de la organización que, si bien, aisladamente pueden ser poco significativas, cuando se suceden continuamente y de forma acumulativa pueden constituir una base permanente de progreso.
- 22 Las innovaciones radicales implican una ruptura con lo ya establecido, es decir, nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes. Por ello, las innovaciones radicales están conectadas con el nacimiento de nuevas industrias y servicios.

metodológica que sustenta los hallazgos del estudio empírico y ofrecer algunos datos contextuales sobre la BDCV.

## Aspectos metodológicos

Yin (1994) plantea como estrategias de investigación las siguientes: experimentos, encuestas, registros de archivos, historia y estudio de caso. Para poder identificar los distintos procesos de innovación en la BDCV se utilizó el estudio de caso, en tanto estrategia metodológica que permite acceder al estudio de situaciones específicas y particulares como lo son dichos procesos. Asimismo, de acuerdo con Yin (1994), esta estrategia permite estudiar un tema determinado y facilita la comprensión en las investigaciones donde las teorías existentes son incompletas o inadecuadas. Por ello, para el tema en cuestión, el estudio de caso resulta de utilidad, pues como se ha indicado, el estudio de la innovación desde una perspectiva organizacional en organizaciones no empresariales como la biblioteca, aún no se ha desarrollado completamente.

Específicamente, para Yin (1994) existen tres factores o elementos que condicionan la conveniencia de optar por el uso de una u otra estrategia de investigación: el tipo de pregunta de investigación, el grado de control sobre el comportamiento real de los fenómenos en estudio y el enfoque temporal del fenómeno o evento a estudiar. Respecto del primer factor, al estar centrada la investigación sobre *cómo* suceden y desarrollan los procesos de innovación, el estudio de caso se consideró la estrategia adecuada para conocer en detalle la naturaleza de los mismos. En relación con el segundo factor, se decidió adoptar el estudio de caso, por el hecho de que facilita la comprensión del problema planteado en su contexto natural, es decir, permite acercarse a las particularidades y los matices del comportamiento real –y no modificado– de los procesos de innovación. En lo tocante al tercer factor,

el estudio de caso también resultó pertinente, en tanto permite el estudio de los procesos de innovación, no solamente en su contexto natural, sino en tiempo real. De igual forma, el mismo Yin (1994) establece que las investigaciones realizadas a través del estudio de caso se pueden catalogar de tres maneras: Las exploratorias, cuya pretensión es lograr una aproximación entre lo descrito en el marco teórico y la realidad objeto de estudio. Las descriptivas, que buscan identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado. Las explicativas, cuyo interés es llegar a establecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza del fenómeno estudiado. El tipo de investigación presentado en este trabajo corresponde, tanto al descriptivo como al explicativo, ya que esta recupera aspectos de ambos tipos.

Al haber optado por el estudio de caso como estrategia metodológica, se consideró que uno de sus límites es la imposibilidad de generalización de los resultados de investigación, al menos desde el punto de vista *estadístico*, ya que la posibilidad de generalización puede darse si se trata de una generalización de tipo *analítica*. No obstante, el presente trabajo no pretende realizar generalizaciones, sino reconocer la particularidad de los procesos de innovación como forma de abonar al estudio de la diversa problemática organizacional en México. En todo caso, el estudio de caso múltiple refuerza la capacidad de generalización analítica al acumular y corroborar evidencia de varios casos.

Ahora bien, el primer acercamiento al estudio de los procesos de innovación de la BDCV, se dio en el contexto de la formación de un grupo de investigación dedicado al estudio de la biblioteca desde una perspectiva organizacional (al respecto véase Contreras, et al., 2012). En dicho grupo participaban algunos integrantes de la BDCV, entre ellos, su directora, quien aprobó el estudio de los procesos de innovación, por lo que se contó con el apoyo de todo el personal de la BDCV, incluyendo el de menor jerarquía, lo que redundó en un proceso investigativo más 'terso'.

Los métodos utilizados dentro de esta estrategia metodológica de estudio de caso fueron la observación participante, la entrevista y el análisis de documentos. Al respecto, el proceso investigativo se dividió en dos etapas. En la primera, se realizaron dos periodos de observación participante entre los años 2009 y 2010, cuyo objetivo fue detectar situaciones en las que se pudiesen expresar, dentro de la compleja articulación del contexto cultural y social específico de la BDCV, los procesos de innovación. En la segunda, se efectuaron ocho entrevistas semiestructuradas a actores clave relacionados con los procesos de innovación en el 2010; dichos actores, que se identificaron en la etapa de la observación participante, fueron la directora, los coordinadores y dos "jefes de departamento".<sup>23</sup> Por su parte, el análisis de documentos fue útil para acceder al registro de los aspectos formales que delineaban la dinámica procedimental y conductual en la BDCV.

Así pues, la apertura de los miembros de la BDCV permitió que el proceso de observación fuera 'terso' y que la comunicación fuera abierta y franca; asimismo, se buscó que los trabajadores no se sintieran intimidados o evaluados, lo cual se logró gracias al acercamiento, de un año aproximadamente, que se tuvo con ellos. En la etapa de observación se permitió

el acceso a las diferentes áreas de trabajo y a algunas juntas de los grupos de trabajo, en las que se pudo observar el papel relevante de dos actores: la directora y el coordinador académico. Resulta pertinente señalar que con este último, se estableció un vínculo de comprensión sobre los procesos de innovación debido a que él mismo se reconocía como uno de los principales facilitadores de dichos procesos.

Como ya se mencionó, con el propósito de profundizar en la comprensión de los procesos de innovación en la BDCV, se efectuaron entrevistas semiestructuradas.<sup>24</sup> La primera entrevista, la más reveladora, fue con la directora de la BDCV; en ella –si bien duró poco más de una hora– se abordaron los puntos más relevantes de los procesos de innovación detectados. Posteriormente, se llevaron a cabo las entrevistas a los coordinadores y los "jefes de departamento" en un ambiente de cordialidad y apertura. Al respecto, resulta conveniente destacar que sobresalen dos entrevistas por la relevancia de su contenido: La primera, con el coordinador académico, mostró el papel que este realizaba como facilitador de los procesos de innovación gracias a su formación en bibliotecología y en el estudio de las organizaciones. La segunda, con el coordinador de cómputo, quien participaba en varios

23 En términos formales no existe –al menos cuando se realizó la investigación– el puesto de jefe de departamento en la BDCV, pero los entrevistados efectuaban funciones que se podrían catalogar en dicho nivel.

24 Aunque los temas abordados en las entrevistas fueron diversos, siempre se enfocaron en función del objetivo general de la investigación. Los temas tratados fueron: las relaciones entre planeación e innovación, las relaciones entre planeación y nuevas tecnologías, las relaciones entre innovación y comunicación organizacional, las relaciones entre innovación y desempeño organizacional, la gestión de la innovación, la gestión del saber hacer (Know How) y de otros tipos de conocimiento, la gestión de la función de investigación y desarrollo, la adjudicación de recursos para el desarrollo de nuevos procesos, el grado de participación de los individuos en la toma de decisiones, el fomento de la creatividad, el fomento del desarrollo de nuevos conceptos, las necesidades de los usuarios, la retroalimentación de los usuarios respecto de los nuevos servicios, el uso y desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicación para la mejora de servicios y procesos actuales y nuevos, el seguimiento de las tecnologías de generación del servicio, de modelos de organización y de gestión de los procesos, el conocimiento sobre las prácticas realizadas por otras bibliotecas para crear nuevos servicios, y las relaciones con actores externos (centros tecnológicos, universidades, proveedores y otras bibliotecas).

procesos de innovación y su grado de compromiso con el proceso investigativo fue alto.

Finalmente, se procedió a analizar la información y los datos obtenidos en la observación participante, las entrevistas y el análisis de documentos. A continuación se presentan algunos de los resultados más significativos.

## Contexto general de la BDCV

La BDCV es una biblioteca universitaria que coadyuva a que se cumplan tres de las funciones básicas de una IES: la docencia, la investigación y la difusión. Específicamente, la BDCV tiene como misión

*Ser una institución de excelencia por la forma en que se haga accesible la información a la comunidad, independientemente del lugar donde esta se encuentre, su proyección y liderazgo en los servicios de información dirigidos a la comunidad académica del país y, su papel activo en actividades que beneficien a la comunidad bibliotecaria del país.<sup>25</sup>*

Específicamente, el objetivo de la BDCV es apoyar los programas de investigación y docencia de El Colegio de México (Colmex) mediante las funciones de:

- Servicios de referencia, información, préstamo de materiales e instrucción de usuarios.
- Cooperación con otras instituciones para ampliar la disponibilidad de los recursos.<sup>26</sup>

La BDCV, además de apoyar las funciones del Colmex, se ha consolidado como una biblioteca líder en México y en América Latina por la riqueza de sus colecciones,<sup>27</sup> la calidad de sus procesos bibliográficos y la extensión de sus servicios a la comunidad académica. En consecuencia, el apoyo del Colmex a su biblioteca le ha permitido aprovechar los avances en las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, para poner a disposición de usuarios internos y externos más opciones informativas, a través de una mayor oferta de recursos bibliográficos para la investigación, adicionales a los que la BDCV posee en sus instalaciones.

La enseñanza tutorial, de larga tradición en el Colmex, privilegia la formación de habilidades informativas y de pensamiento crítico, lo cual enfatiza los aspectos formativos, sobre los meramente informativos, en los procesos de enseñanza-aprendizaje. La formación de usuarios de recursos informativos es, entonces, importante para *apoyar* las labores de docencia y la creación de nuevo conocimiento. Ahora bien, con el objetivo de contextualizar la formalidad estructural de los espacios organizacionales donde se desarrollan los procesos de innovación en la BDCV, se presenta la figura 1.

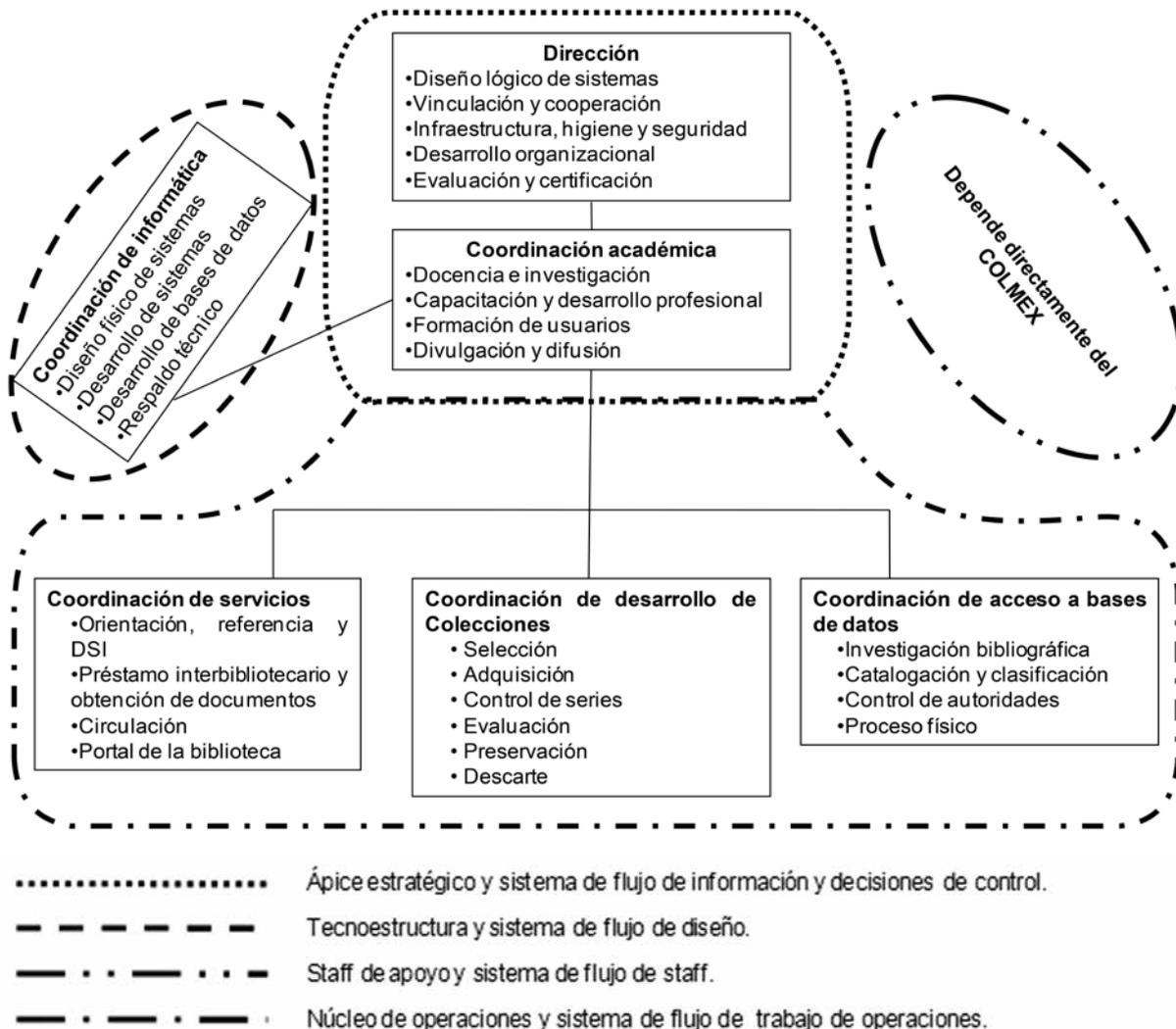
- Selección, adquisición, conservación y canje de recursos bibliográficos y digitales.
- Catalogación, clasificación, acceso y organización de las colecciones.

25 Fuente: <http://biblioteca.colmex.mx/index.php/informacion-general/datos-sobre-la-biblioteca>. consultada en noviembre de 2008.

26 Fuente: <http://biblioteca.colmex.mx/index.php/informacion-general/datos-sobre-la-biblioteca>. consultada en noviembre de 2008.

27 Las colecciones de la BDCV son las siguientes: Colección sobre ciencias sociales y humanidades, Colección de documentos de Naciones Unidas, Colección de obras de referencia, Colección de índices y resúmenes en el área de ciencias sociales y humanidades, Colección de mapas, Colección especial y Colección Cidoc (Centro Intercultural de Documentación). Además cuenta con publicaciones periódicas, y secciones de Diccionarios y de Material Audiovisual. Su acervo sobre material de América Latina, Asia, África, Medio Oriente y Comunidades Europeas es también importante. Asimismo, la BDCV funciona como Centro de Referencia de las Comunidades Europeas.

**Figura 1.** Configuración organizacional de la BDCV.



Fuente: elaborado a partir de la Intranet de la BDCV (consultada en 2009) y de Mintzberg (1999).

Desde el enfoque mintzbergiano, el ápice estratégico de la BDCV está compuesto por la dirección y la coordinación académica; la tecnoestructura está representada por la coordinación de informática; el *staff* de apoyo es inexistente, al menos, dentro de la BDCV, ya que todo lo relativo al apoyo de su núcleo operativo es aportado por personal del Colmex que no está adscrito formalmente a la BDCV; la línea media es casi imperceptible ya que se funde con el núcleo operativo y está representado por los encargados de las coordinaciones de servicios, de desarrollo de colecciones y de acceso a base de datos; por ende, las funciones del núcleo operativo son llevadas a cabo por dichas coordinaciones.

Es conveniente resaltar la ambigüedad inherente a la autoridad formal por parte del coordinador académico, ya que, si bien, en un organigrama todas las coordinaciones dependían de la dirección, en otro, el coordinador académico fungía también como coordinador general. En el mismo sentido, es pertinente señalar que, en las reuniones de grupos de trabajo,<sup>28</sup> la directora dictaba las líneas de acción generales pero el coordinador académico llevaba una suerte de batuta conciliadora, por lo que se puede interpretar que este era, en términos de Von Krogh, et al. (2001), el facilitador real del proceso de creación de conocimiento.

## Procesos de innovación

Después de realizado el estudio, los resultados indican que, en términos generales, la BDCV realiza eficientemente su misión de apoyar las necesidades de información de la comunidad académica del Colmex. Asimismo, es merecido el prestigio del que goza la BDCV tanto dentro como fuera de México, el cual se debe a sus colecciones, a los servicios que ofrece y a la calidad de su personal académico y administrativo. El desempeño eficiente y el prestigio de la BDCV, seguramente, están relacionados con las innovaciones que se han desarrollado a lo largo de su historia. Por ejemplo, al mantener y aumentar su rico acervo bibliográfico, ofrecer servicios de información a miembros de otras instituciones académicas del país, promover a nivel nacional la educación en biblioteconomía y ciencias de la información, y desarrollar instancias estructurales que sean adecuadas a sus objetivos y funcionamiento.

Algunas de las innovaciones generadas en la BDCV surgieron de áreas de oportunidad de mejora. Por ejemplo, como lo mostró un estudio previo,<sup>29</sup> era necesario el alineamiento

entre algunos objetivos de la BDCV y algunos objetivos de los Centros de Estudios del Colmex, lo que permitiría mejorar el flujo de comunicación entre la BDCV y las múltiples instancias académicas.

A pesar de su diferenciación y especialización funcional, la BDCV no funciona como una entidad autónoma, sino que forma parte de una organización más compleja, cuya estructura organizacional define, a su vez, en gran medida, la estructura de la BDCV. En otras palabras, la estructura de la BDCV tiene que interactuar continuamente con los diversos componentes de la administración central del Colmex y con sus centros de estudios. Por ello, para que la BDCV logre innovaciones, es imprescindible que dichos componentes y centros de estudios colaboren eficiente y armónicamente con la misma.

La relación entre la BDCV y los centros de estudios se desarrolla en un contexto de relaciones formales y de relaciones informales, cuya combinación es natural y fructífera. Una de las innovaciones estructurales más relevantes consistió en asignarle a un grupo de bibliotecarios la función de enlaces con los centros de estudios, es decir, en la mayoría de los casos existe un bibliógrafo para cada centro de estudios, que sirve de enlace entre dicho centro y la BDCV, lo cual logra una alineación entre lo que demandan estos centros y las acciones que ejecuta la BDCV. Cabe mencionar que, no existe dicha figura en otras bibliotecas del país o de América Latina, lo que denota una innovación organizacional y la posibilidad de su difusión.

Los centros de estudios, por su parte, le asignan a un profesor la tarea de coordinación con la BDCV, la cual consiste, esencialmente, en canalizar las recomendacio-

28 Las reuniones de trabajo pueden ser consideradas como la principal innovación organizacional.

29 Estudio realizado por un grupo de dictaminadores externos al Colmex. Consultado en la intranet de la BDCV en enero de 2010.

nes para nuevas adquisiciones. El empeño y esfuerzo que estos coordinadores realizan por conocer y reunirse con el bibliotecario asignado a su centro son variados. En este sentido, se perciben algunas tensiones en las relaciones, que podrían contener muy bien un elemento generacional, ya que, al parecer, es más difícil para los miembros más jóvenes y nuevos –tanto administrativos como académicos–<sup>30</sup> llevar a cabo esta función de coordinación.

Uno de los servicios más importantes de las bibliotecas es el de referencia, que abarca el conjunto de actividades para ayudar al usuario a relacionar sus necesidades de información con las colecciones e instancias estructurales de la biblioteca. Para el caso de la BDCV, dicho servicio se provee al usuario que llega a la biblioteca así como a quien se encuentra a distancia. Lo significativo de la prestación del servicio de referencia es que es brindado, tanto por el personal académico como por el personal administrativo sin contar con un bibliotecario que coordine dicha actividad, de forma tal que, es gracias a las características estructurales de la BDCV que se logran la continua capacitación y las acciones necesarias para asegurar que la biblioteca preste este servicio eficientemente. Lo anterior da cuenta de una innovación estructural que, hoy en día, es particularmente importante, debido al enorme impacto de la información electrónica sobre los servicios de la biblioteca.

Otra innovación de la BDCV se da en el ámbito de sus servicios electrónicos, específicamente, en su portal electrónico, en el que se puede acceder a una gran colección de revistas digitalizadas –no electrónicas–. Así pues, en las bibliotecas modernas, la tecnología no se presenta como un elemento fortuito, sino como un elemento indispensable en la provisión de servicios.<sup>31</sup>

La biblioteca lanzó su “portal” en la Internet –en 2009– y está inmersa en varios proyectos exitosos de digitalización, cuya naturaleza va a ser cada vez más amplia y compleja. A fin de que se le dedique la atención que requiere la creciente y permanente incursión de recursos electrónicos en la biblioteca, y en reconocimiento de la importancia de mantener activa la presencia de la biblioteca en la Internet, el grupo de coordinaciones realiza reuniones sistemáticas de trabajo donde se *socializa el conocimiento* que ha permitido el desarrollo de los procesos de innovación en la BDCV.

Se puede establecer que, el desarrollo de los procesos de innovación en la BDCV mejoró a partir de la combinación entre el establecimiento de una estructura menos jerárquica y grupos de trabajo que podían realizar sus tareas de manera más libre. Específicamente, una menor centralización y una menor formalización dieron a los coordinadores y sus grupos

30 En la BDCV existe personal denominado administrativo y personal denominado académico. En términos generales, todo el personal de la BDCV debería ser personal administrativo por el tipo de funciones que realizan, de hecho, cerca del 85% lo es. El personal restante es considerado personal académico, fundamentalmente, por dos razones: porque algunos de los miembros de la BDCV –principalmente los bibliógrafos y los coordinadores– realizan actividades de investigación para los fines de la misma biblioteca o para los Centros de Estudios y porque dada la existencia de una maestría que dependía, en su totalidad, de la BDCV varios de sus miembros se desempeñaban como docentes. Cabe señalar que dicha situación era muy cuestionada por algunos de los docentes de los centros de estudios del Colmex, ya que se aludía a una falta de formación y profesionalización del personal académico de la BDCV para ser considerados como iguales a los docentes de los centros de estudios.

31 La Internet se está convirtiendo, aceleradamente, en el modo preferido de ofrecer acceso a bases de datos de todo tipo y en la plataforma sobre la que se diseñan los modos de interface con el mundo de la información electrónica. Es difícil encontrar una biblioteca, grande o pequeña, que no esté inmersa en o contemplando un proyecto de digitalización de algunas de sus colecciones. Esta es un área de práctica profesional que, aunque está en pleno proceso de crecimiento y consolidación, tiene retos por resolver, como por ejemplo, los costos de archivar material electrónico a largo plazo o las estructuras para compensar a los dueños de los derechos de reproducción.

de trabajo la posibilidad de modificar los procesos de trabajo en vías de una mejora continua. Todo ello, sin dejar de lado que existe una clara división entre los bibliotecarios profesionales y el personal administrativo. Si bien, esta situación podría traer complicaciones al conducir a una divergencia de objetivos entre ambos grupos, en las entrevistas quedó claro que estos comparten un fuerte compromiso con la organización y sus metas y objetivos, el cual está por encima de los conflictos intergrupales. También se observó que existen canales de comunicación verticales y horizontales, que se desarrollan de manera rutinaria, lo cual facilita el avance de los procesos de innovación.

La BDCV ha generado innovaciones en sus procesos técnicos y en su catálogo público con la tecnología de punta del sistema "Aleph".<sup>32</sup> Dado el conocimiento acumulado por el personal administrativo respecto del sistema mencionado, se han podido detectar tareas que este no realizaba de manera eficiente, las cuales, han sido mejoradas por los miembros implicados en dicho sistema. En este sentido, la BDCV es una de las bibliotecas que, a través de su participación en grupos de usuarios del sistema "Aleph" que existen en México y en los Estados Unidos, le han propuesto mejoras relevantes—innovaciones—, las cuales han favorecido tanto a la BDCV como a otras bibliotecas. Así, para los miembros de la BDCV es importante revisar las prácticas existentes, con miras a, por un lado, maximizar el uso de dicho sistema, y por otro, identificar los elementos que deben ser modificados. A manera de ejemplo, y de acuerdo con el coordinador de cómputo, aprovechando los recursos existentes, el portal de revistas electrónicas se "migró" a la plataforma "Aleph", con lo cual se lograron mostrar "los objetos digitales de todas las revistas", con miras a, en un futuro, administrar en la plataforma "Aleph" películas, conferencias y presentación

de libros; si bien, esta es una práctica relativamente común en Estados Unidos y Europa, en México y América Latina puede considerarse como innovadora.

Finalmente, es necesario indicar que no todos los procesos de innovación han sido exitosos. Así pues, se percibió que, si bien, el personal académico trabaja con dedicación y entusiasmo, se le exige demasiado. El sistema de puntaje para determinar, anualmente, la cantidad de bonos que merece una persona, incide en este fenómeno al premiar un sinnúmero de actividades muy específicas que no siempre contribuyen a cumplir los objetivos organizacionales. Asimismo, este sistema privilegia actividades dispersas y a corto plazo sobre esfuerzos a mediano y largo plazo. En este sentido, si bien se intentó innovar en lo relativo al sistema de incentivos —evaluación y estímulos al desempeño—, el motivo por el que no se logró dicha innovación recayó en la dificultad de dar respuesta a los problemas de ¿qué se evalúa? y ¿cómo se evalúa? Por ello, deben revisarse los parámetros de evaluación seleccionados de forma que reflejen, sin ambigüedad, criterios profesionales.

## Conclusiones

De los apartados precedentes se pueden derivar, al menos, cuatro conclusiones. En primer lugar, coincidimos con el punto de vista organizacional que Jasso (2006) tiene de la innovación, ya que este permite, al menos para el caso de la BDCV, comprender de mejor manera sus procesos de innovación, es decir, la innovación en la BDCV puede ser entendida como la búsqueda, descubrimiento, desarrollo y adopción de nuevas formas de pensar y hacer los procesos organizacionales, de forma tal, que mejoren el desempeño de la propia biblioteca y el de su ambiente inmediato: el Col-

32 Aleph" es el sistema automatizado para el manejo de bibliotecas que utiliza la BDCV, el cual fue diseñado por la Universidad Hebrea de Jerusalén y tiene la particularidad de que se hacen adecuaciones al sistema por medio de las sugerencias o requerimientos de los usuarios.

mex. Noción que se aleja de entender a la innovación como la introducción en el mercado de una idea novedosa a través de nuevos productos o servicios tendientes a generar valor.

En segundo lugar, respecto de la problemática organizacional, este trabajo ha aportado al entendimiento de los procesos de innovación en la biblioteca, cuestión relevante, si se considera el escaso estudio organizacional de instituciones como la biblioteca y, específicamente, el estudio de procesos de innovación en ellas. Para el caso en cuestión, los principales procesos de innovación en la BDCV se desarrollaron a nivel grupal y sus determinantes fueron los aspectos estructurales y tecnológicos.

En tercer lugar, el presente trabajo abre una veta de investigación para los estudios organizacionales y el estudio de la problemática organizacional en México en, al menos, cuatro sentidos:

El primero está relacionado con el estudio de la biblioteca como organización. Ya que son pocos los estudios sobre las bibliotecas en esta perspectiva y dada la importancia de este tipo de organizaciones en la actualidad –siendo que son primordiales para el manejo y conservación de la información, además, de paso obligado en el proceso de creación de conocimiento en una IES– es pertinente, relevante y necesario su estudio desde una perspectiva organizacional.

El segundo hace referencia a una forma diferente de observar y dar cuenta de las innovaciones, es decir, una perspectiva diferente de la economicista sobre el proceso de innovación, si bien es cierto que en el Manual de Oslo 2005 ya se consideran algunas cuestiones como las innovaciones de tipo organizacional, no son suficientes para dar cuenta del fenómeno organizacional de la innovación en la biblioteca.

El tercero –relacionado con el punto anterior–, tiene que ver con el hecho de que la mayoría de los estudiosos de la innovación se refieren a esta como un proceso desarrollado

en el ámbito empresarial centrado en la generación de valor económico. Al respecto, es importante señalar que este trabajo propone, implícitamente, una visión alternativa que permite considerar, por una parte, que la innovación es susceptible de ser estudiada en diversos tipos de organización, y no solo en la empresa, como es el caso de la biblioteca, y por otra parte, que la innovación no está ligada, exclusivamente, a la generación de valor económico y puede ser relacionada al desempeño de las organizaciones más allá de su aspecto económico.

El cuarto –también derivado del anterior– es que desde una perspectiva más amplia, es decir, más allá del estudio organizacional de las bibliotecas, el estudio de los procesos de innovación debe ser llevado a cabo, no solo en la empresa, sino en otros tipos de organizaciones, ya que la innovación no debe ser vista solamente en términos de sus resultados económicos, sino en términos de su utilidad a la sociedad, como es el caso de las organizaciones públicas, de la sociedad civil, y gubernamentales.

Finalmente, en cuarto lugar, es necesario considerar la pertinencia de realizar estudios comparativos para establecer parámetros de homogeneidad y diversidad organizacional en lo relativo a los procesos de innovación en las bibliotecas, donde la relación entre estructura, organización e innovación es determinante para explicar la naturaleza de los procesos de innovación.

## Bibliografía

- Aboites, J. & Dutrenit, G. (2003). *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*. México: UAM-X y Miguel Ángel Porrúa.
- Abramovitz, M. & David, P. (1996). *Technological change and the rise of intangible investments: the US Economy's growth-path in the twentieth century*. En: Foray y B. A. Lundvall (eds.). *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*. Paris: OCDE.

- Brophy, P. (2000). *The library in the twenty-first century: new services for the information age*. London: Library Association.
- Clark, N. & Juma C. (1988). *Evolutionary theories in economic thought*. En: Dosi, G. et al. *Technical change and economic theory*. London: Printer Publishers. 197-218.
- Contreras Manrique, J. C., Morales López, V., **Torres Vargas G. A.**, De la Rosa Albuquerque, A. & Escobedo Romero, J. (2012). *Alcances y desafíos de la construcción de un proyecto y grupo de investigación interdisciplinarios para el estudio organizacional de las bibliotecas*. En: Rodríguez De la Rosa, H. E., Caldera González, D. & Ortega Carrillo M. (Coords.). *El aprendizaje colaborativo en el análisis organizacional. Experiencias y Avatares*. México: Pearson. 193-210.
- Crossan, M. & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*. 47 (6). 1154-1191.
- De la Rosa Albuquerque, A. (2011). Entre la teoría de la organización y los estudios organizacionales: una aproximación al esclarecimiento del término "organizacional". Ponencia presentada en el Congreso Nacional de Ciencias Sociales, Sujetos y Espacios: Retos locales, globales y regionales. Morelos: Universidad Autónoma del Estado de Morelos (mimeo).
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 48 (2). 147-160.
- Dosi, G. y Pavitt, K. (1993). *La economía del cambio técnico y el comercio internacional*. México: Secofi-Conacyt.
- Escorsa, P. & Valls, J. (2001). *Tecnología e innovación en las empresas*. Dirección y gestión. Colombia: Alfaomega.
- Fagerberg, J. (2004). *Innovation: a guide to the literature*. En: Fagerberg, J., Mowery, D. & Nelson, R. (2004). *The Oxford handbook of innovation*. New York: Oxford University Press. 1-26.
- Fagerberg, J., Mowery, D., & Nelson, R. (2004). *The Oxford handbook of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Freeman, C. (1975). *La teoría económica de la innovación industrial*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hinings, C. R., Meyer, Alan & Tsui, A. S. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*. 36 (6). 1175-1195.
- Jasso, J. (2004). Tecnología y organizaciones: consideraciones acerca de la propuesta teórica de la innovación. *Vetas*. 18. 51-67.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1973). *Organización y ambiente*. Barcelona: Editorial Labor.
- Millares, A. (1971). *Introducción a la Historia del libro y de las Bibliotecas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Miller, R. y Floricel, S. (2007). Games of innovation: a new theoretical perspective. *International Journal of Innovation Management*. 11 (1). 1-35.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Montaño Hirose, L. (2004). El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social. En: Montaño, H. L. (Coord. Gen.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, Iztapalapa, México: Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad de Occidente y Miguel Ángel Porrúa. 9-39.
- Montaño Hirose, L. (2007). L'analyse organisationnelle au Mexique. *Sociologies Pratiques*. 14. 169-180.
- Nelson, R. & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*, México: Oxford University Press.
- OCDE (2005) *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation*. Paris: OECD Publications.
- Pérez, C. (2003). Revoluciones tecnológicas, cambios de paradigma y de marco socioinstitucional. En: Aboites, J. & Dutrenit, G. (coords.), *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*. México: UAM-X y Miguel Ángel Porrúa. 13-46.
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge: Towards a post critical philosophy*. London: Routledge y Kegan.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. London: Doubleday.
- Poole, M. & Van de Ven, A. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. New York: Oxford University Press.

- Rubin, R. (2000). *Defusing the angry patron: a how-to-do-it manual for librarians and paraprofessionals*. New York: Neal-Schuman.
- Schumpeter, J. A. (1944). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Slappendel, C. (1996). Perspectives on Innovation in Organizations. *Organization Studies*. 17 (1). 107-129.
- UNESCO, sitio oficial, [http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman\\_es.html](http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_es.html). Consultada en enero de 2009.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001). *Facilitar la creación del conocimiento. Cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks.

## ANEXOS

Nivel organizacional	Teorías utilizadas	Nivel de análisis	Procesos de innovación	Conceptualización de innovación y su proceso	Factores de innovación	Determinantes organizacionales	Variables contextuales	Fuentes de innovación
Individuo grupo	Aprendizaje, conocimiento organizacional, adaptación y cambio (Leonard y Sensiper, 1998; Orlikowski y Gash, 1994)	Micro: Individuo fuente de innovación (Slappendel, 1996)	Invenición/ Adopción (Crossan y Apaydín, 2010)	Estática y define objetivamente sus prácticas/ Lineal simple (Slappendel, 1996)	Naturalaleza del conocimiento (Cohen y Malerba, 2001; Gaud, 1997; Hayek, 1945; Nelson, 1982; Nonaka, 1994; Pavitt, 1984; Vincenti, 1990)	Liderazgo (Crossan y Apaydín, 2010) Especialización, diferenciación funcional, profesionalismo, formalización, centralización (Damanpour, 1991)		Determinantes Individuales; Personalidad, motivación, habilidad cognitiva, características del trabajo, estados de ánimo (Anderson et al., 2004)
Organización	Otras teorías (Agarwal y Prasad, 1999; Chatman et al., 1998; Harrison et al., 1997; Mick y Fournier, 1998; Mintom, 1997) Institucionalismo (Balachandra y Friar, 1997; Lam, 2005)	Mezzo: La innovación está determinada por características estructurales (Slappendel, 1996)	Dirección: Arriba/ abajo, Abajo/ arriba (Crossan y Apaydín, 2010)	Estática y define objetivamente sus prácticas/ Lineal simple, con énfasis en la etapa que adopta (Slappendel, 1996)	Dinámica de conocimiento/ producción (Betts y Hitt, 1995; Burns y Stalker, 1961; Eisenhardt, 1989; Klein, 1977; MacCormack et al., 2001)	Complejidad estructural, tamaño (Damanpour, 1996)		Estructura de trabajo, clima de trabajo, proceso de trabajo, características de trabajo, estilos de liderazgo (Anderson et al., 2004)

Nivel organizacional	Teorías utilizadas	Nivel de análisis	Procesos de innovación	Conceptualización de innovación y su proceso	Factores de innovación	Determinantes organizacionales	Variables contextuales	Fuentes de innovación
	Económica y evolucionista (Blundell et al., 1995; Brown y Eisenhardt, 1997; Pily y Macduffie, 1996)	Sistemas regionales de innovación (Miller y Côté, 1987; Pore y Sabel, 1984; Saxenian, 199)					Tipos de innovación: 1. Por tipo organizacional/proceso, producto, mercado/ tecnología discontinua 2. Por grado radical/ "realmente nuevo"/ incremental macro/ micro impacto (García y Calantone, 2002)	
	Redes (Hansen, 1999; Powell et al., 1996)	Sistemas tecnológicos y trayectorias (Carisson, 1995; Dosi, 1982; Garud y Kamoje, 2003; Sahai, 1981; Tushman y Anderson, 1986)						
	Aprendizaje, conocimiento organizacional, adaptación y cambio (Cohen and Levinthal, 1990; Denison et al., 1996; Edmondson et al., 2001; Eisenhardt y Tabrizi, 1995; Grindley y Teece, 1997; Lam, 2005; McGrath, 2001; Powell, 1998; Powell et al., 1996; Tushman y O'Reilly, 1996; Sorensen y Stuart, 2000)					Estructura organizacional, estrategia, Aprendizaje organizacional (Lam, 2005) Gestión dirigida: Estructura y sistemas, Conocimiento organizacional, Aprendizaje organizacional, Cultura organizacional (Crossan y Apaydin, 2010)	Tipo de organización, Lucrativa/ no lucrativa, Manufactura/ servicios, Orgánica/ mecánica, (Damanpour, 1991)	

Nivel organizacional	Teorías utilizadas	Nivel de análisis	Procesos de innovación	Conceptualización de innovación y su proceso	Factores de innovación	Determinantes organizacionales	Variables contextuales	Fuentes de innovación
Campo organizacional/ macro	Institucionalismo (Cohen y Levin, 1989; Haunschild y Miner, 1997; Westphal et al., 1997)	Macro: Sistemas nacionales de innovación (Freeman, 1988; Lundvall, 1992; Nelson, 1993; Porter, 1990)			Naturaleza de los consumidores y sus necesidades (Day, 1990; Moore, 1991; Porter, 1990; Von Hippel, 1986)			
	Económica y evolucionista (Nelson y Winter, 1982; Coe y Helpman, 1995; Feldman y Florida, 1994; Poulder y St. John, 1996)		Motor: Recursos propios/ oportunidad de mercado (Crossan y Apaydin, 2010)		Naturaleza de los productos y la producción (Langlois y Robertson, 1992; Miller et al., 1995; Piore y Sabel, 1984; Salais y Storper, 1992; Teece, 1986)		Tipo de tecnología, tipo de mercado (Balachandra y Friar, 1997)	
	Redes (Ahuja, 2000; Hargadon y Sutton, 1997; Porter, 1998; Westphal et al., 1997)		Locus: Empresa/red (Crossan y Apaydin, 2010)					
	Aprendizaje, conocimiento organizacional, adaptación y cambio (Hargadon y Sutton, 1997; Haunschild y Miner, 1997)							
	Constructivismo (Finnemore, 1993)							
Multinivel	Institucionalismo (Burns y Wholey, 1993)				Regulación pública (Freeman y Soete, 1987; Miller et al., 1995; Porter, 1990; Teece, 1986; Van de Ven y Garud, 1989)			

Nivel organizacional	Teorías utilizadas	Nivel de análisis	Procesos de innovación	Conceptualización de innovación y su proceso	Factores de innovación	Determinantes organizacionales	Variables contextuales	Fuentes de innovación
	Económica y evolucionista (Berry y Berry, 1992; Van de Ven y Poole, 1995)			Política de innovación e infraestructura (Cohen et al., 2002; Freeman, 1987; Nelson, 1993; Rothwell, 1988)				
	Redes (Burns and Wholey, 1993; Ibarra, 1993)			Fuerzas intrínsecas de estructuración (Arthur, 1989; Bain, 1966; Caves y Porter, 1977; Scherer, 1990; Schilling, 1998; Shapiro y Varian, 1999; Simondon, 1989; Ulich, 1995)				
	Aprendizaje, conocimiento organizacional, adaptación y cambio (Brown y Duguid, 1998; Von Krogh et al, 2001)		Nivel: Individuo, grupo, empresa (Crossan y Apaydin, 2010)					
	Interaccionismo (Woodman et al, 1993)	La innovación se produce por la interacción de características de la estructura y las acciones de los individuos (Slappendel, 1996)		Es objeto de reinversión y reconfiguración/ Proceso complejo (Slappendel, 1996)				

Fuente: Elaboración propia con base en Crossan y Apaydin (2010), Slappendel (1996), Miller y Florice (2007), Fagerberg et al. (2004), y Poole y Van de Ven (2004)