



La Arquitectura de la Confianza: El legado de Everett Rogers y el poder del ONA

Por Hugo D. Ojeda (febrero de 2026)

¿Por qué algunas ideas conquistan el mundo mientras otras mueren en el olvido? La respuesta no siempre está en la calidad de la tecnología o de la propuesta, sino en la red humana que la sostiene.

Por otro lado, el fracaso de la mayoría de las transformaciones culturales no es un problema de estrategia, sino de arquitectura relacional. No fallamos por falta de visión, sino por ignorar la estructura de nuestra propia red humana.

En su obra clásica de 1962, Everett Rogers propuso que la adopción de innovaciones es un proceso social y secuencial. No se trata de un evento explosivo donde todos cambian de opinión al mismo tiempo, sino de una reacción en cadena que depende de un tejido invisible de influencias.

Para entender este fenómeno, debemos desplazar la mirada del producto hacia el vínculo. Rogers descubrió que la innovación se transmite principalmente a través de la comunicación interpersonal. En este escenario, la figura del **líder de opinión** surge como el engranaje maestro: no es necesariamente el más audaz ni el que más sabe, sino aquel que goza de la confianza y legitimidad de sus pares. Es el nodo que traduce la incertidumbre de lo nuevo en la seguridad de lo cotidiano.

Sin embargo, para que un líder de opinión pueda activar una comunidad, primero debe existir un ecosistema diverso. Aquí es donde entra en juego la arquitectura de las redes: la combinación entre lazos fuertes (nuestro círculo íntimo de

confianza) y lazos débiles (esos conocidos que actúan como puentes hacia mundos desconocidos). Como veremos a continuación, la forma en que cada individuo se sitúa frente a este flujo de información permite dividir a cualquier sistema social en cinco grupos diferenciados, cada uno con un rol vital para que la curva de adopción logre, finalmente, despegar.

Everett Rogers y los 5 Tipos de Adoptantes

El marco conceptual de Rogers se ha consolidado como la piedra angular para los más grandes estrategias del Management y los Recursos Humanos. Especialistas como el consultor de Silicon Valley y referente tecnológico Geoffrey Moore (1991) utilizaron esta base para explicar los ciclos de vida de productos tecnológicos, mientras que autores clave en gestión del cambio como John Kotter (2012) o Malcolm Gladwell (2000) han validado que las transformaciones solo ocurren cuando se activan redes de influencia específicas.

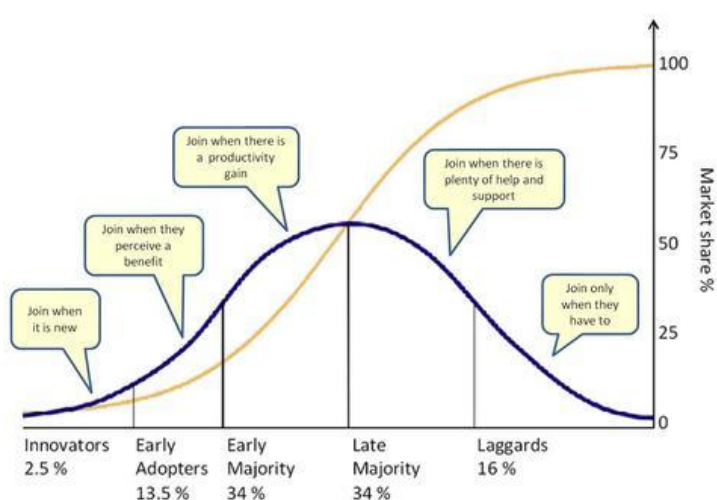
Siendo uno de los “autores-estrella” de las transformaciones tecnológicas de las organizaciones, Gerald Kane (2017) abrevó explícitamente en Rogers, señalando que su famosa curva y los tipos de adoptantes sigue siendo un modelo relevante para las empresas tecnológicas y las funciones de IT que intentan impulsar la implementación de ciertos tipos de tecnología por parte de los empleados en el mercado o en toda la empresa.

Un artículo de Herminia Ibarra y Michael Jacobides (2025) publicado en la HBR nos muestra el alto reconocimiento que hay por las contribuciones de Everett Rogers, señalando que la adopción de tecnología se amplía y extiende cuando las personas consideran a colegas creíbles usándola y adquieren suficiente conocimiento tácito para comprender cómo se aplica específicamente a su situación.

En el ámbito de HR, expertos como Dave Ulrich (1997) o especialistas en agilidad organizacional como Jurgen Appelo (2011) subrayan que el fracaso de las nuevas metodologías no suele ser técnico, sino una falla en entender que cada colaborador habita una categoría distinta de receptividad ante el riesgo. Esto significa que es más importante entender el territorio, porque conocer el mapa no es suficiente.

Un artículo de Jeremy Korst para la *Harvard Business Review* (2024) muestra cómo la perspectiva de Rogers nos ayuda a comprender lo que ha sucedido recientemente en el mercado de vehículos eléctricos. Políticos y fabricantes proyectaron ventas basados en los adoptantes tempranos, ignorando el abismo que los separa de la mayoría temprana.

Citado muy frecuentemente (si utilizamos el buscador de LinkedIn para publicaciones con “Everett Rogers” se nos abrirá un fascinante mundo), el modelo de Rogers es la brújula que nos demostrará la importancia de la segmentación de las personas en el mundo de la gestión de talento. El gran aporte de Rogers es que la adopción depende de la arquitectura de la red social y de cómo se sitúa cada individuo frente al cambio. Para dominar esta transición, es imperativo conocer los cinco perfiles que componen cualquier sistema y que determinan, en última instancia, si una iniciativa logrará el despegue exponencial o se estancará en la resistencia interna.



Antes de describir cada tipo es fundamental comprender que estas categorías no definen rasgos inamovibles de la personalidad del individuo; nadie es un 'Innovador' o un 'Rezagado' por naturaleza. Por el contrario, la ubicación en esta curva es contexto-dependiente. Un

mismo productor puede comportarse como un Innovador ante una nueva semilla biotecnológica, pero actuar como un Rezagado (laggard) frente a un software de gestión administrativa.

El modelo de Rogers divide a la población en cinco categorías según su disposición al riesgo y su posición en la red social.

- **Innovadores (2.5%):** Son los "guardianes" de las nuevas ideas, con alta tolerancia al riesgo y recursos para absorber fallos. No buscan perfección, sino novedad. Su principal debilidad es que, a veces, son vistos como "excéntricos" por el resto de la comunidad, lo que limita su capacidad de influencia directa sobre la mayoría. Son quienes compraron el primer iPhone en 2007 pese a sus limitaciones técnicas o el Tesla Roadster en 2008 por pura fascinación tecnológica. Según Seth Godin (2002), estos son los únicos a los que deberíamos intentar venderles al principio, pues son los que aman lo "notable".
- **Adoptantes Tempranos (13.5%):** Líderes de opinión integrados en el sistema social local. Su aprobación otorga legitimidad y reduce la incertidumbre ajena. Ellos son los "traductores de valor". Sin ellos, la innovación nunca sale del

laboratorio o del nicho técnico. Como señala Malcolm Gladwell (2000), actúan como "traductores" sociales. Un ejemplo fueron los profesionales que esperaron al iPhone 3G, viendo en las aplicaciones una herramienta real de trabajo.

- **Mayoría Temprana (34%):** Representan el inicio del mercado masivo. Son pragmáticos que exigen pruebas de utilidad y referencias de éxito antes de actuar. Entre los Adoptantes Tempranos y la Mayoría Temprana existe una ruptura de expectativas: los primeros quieren una ventaja competitiva radical; los segundos quieren una solución que no les rompa lo que ya funciona. Este grupo es el usuario que adoptó el smartphone entre 2010 y 2012 cuando WhatsApp se volvió el estándar de comunicación. Geoffrey Moore (1991) identifica aquí un "abismo" crítico: la dificultad de pasar de los visionarios a estos pragmáticos.
- **Mayoría Tardía (34%):** Un grupo escéptico que adopta la innovación por presión económica o social. Suelen entrar cuando la solución ya es el estándar industrial y el riesgo ha desaparecido. Son quienes compraron un smartphone solo cuando los teléfonos básicos desaparecieron de los catálogos.
- **Rezagados (16%):** Orientados a la tradición y al pasado. Solo cambian cuando la alternativa anterior es obsoleta o inexistente. Atención que muchas veces su resistencia es una respuesta racional a la falta de evidencia de rentabilidad en su contexto específico. Por ello, su escepticismo obliga a los innovadores a ser más rigurosos con los datos de rentabilidad. Aquí se encuentran quienes solo compraron un smartphone por obligación bancaria o quienes mantendrán su coche naftero hasta que no queden estaciones de servicio abiertas. De todos modos, es importante aclarar que, lejos de ser un lastre, los rezagados actúan como el mecanismo de control de calidad del sistema; su escepticismo radical obliga a que solo las innovaciones con beneficios económicos y operativos indiscutibles logren la universalidad.

La adopción acumulada de estas categorías dibuja la Curva en S. Todo comienza con un inicio lento protagonizado por Innovadores y Adoptantes Tempranos, donde existe el peligro de caer en el "Abismo" descrito por Moore (1991) si la idea es demasiado compleja.

Sin embargo, al alcanzar una masa crítica (entre el 10% y 25%), la comunicación interpersonal —más potente que los medios masivos según Rogers— dispara el crecimiento exponencial en la fase de despegue o *take-off*. En este tramo vertical, la Mayoría Temprana se incorpora al mercado, sobre todo impulsado por un efecto de "boca a boca" y una presión social que acelera la difusión de manera orgánica.

Finalmente, el proceso alcanza su etapa de madurez y saturación en la parte superior de la S, donde la curva tiende a aplanarse. Esto ocurre cuando la Mayoría Tardía y los Rezagados terminan por adoptar la tecnología, indicando que el mercado potencial está cubierto y el crecimiento se detiene al no existir ya nuevos usuarios a los que convencer. Como advierte Clayton Christensen (1997), ignorar estas etapas es lo que suele llevar al fracaso incluso a las empresas más grandes. Por supuesto, la irrupción de la inteligencia artificial puede ser que obligue - incluso- a reescribir algunas de las reglas del modelo de Rogers¹ (aunque también hay quienes la sostienen firmemente aún en este contexto²) pero que han movilizado el desarrollo de ámbitos muy importantes de la economía, como pasó en Argentina con los agronegocios.

Siembra Directa

Para mis amigos (clientes y alumnos) del mundo de los agronegocios, es importante señalar que la base de los estudios de Rogers no fue, justamente, la de las tecnologías digitales de Silicon Valley, sino la adopción de innovaciones relacionadas con el campo. La más famosa, de finales de los años cincuenta, se refirió al uso del maíz híbrido, aunque también analizó su modelo de cinco tipos de adoptantes para el caso de los fertilizantes químicos y otros fitosanitarios, la maquinaria agrícola y también de la difusión de prácticas de higiene y nuevos métodos de medicina en comunidades agrícolas de algunos países en desarrollo.

La siembra directa es una de las innovaciones agrícolas y, a su vez, uno de los mejores ejemplos prácticos de la teoría de Rogers en acción (Scoponi et al., 2011). Curiosamente, el mismo año que se publica el libro de Rogers, se realizan las primeras siembras directas comerciales en Kentucky, EE. UU.³ Estos agricultores fueron los Innovadores (el 2.5% inicial).

El estudio citado anteriormente, producido por unos investigadores de la Universidad Nacional del Sur y del CONICET (Scoponi et al., 2011) demostró que la adopción de la Siembra Directa (SD) en Argentina siguió la curva “S” de Rogers, es decir, un crecimiento lento en los inicios (1970s–1980s), luego expansión acelerada entre 1986 y 2001, especialmente tras la introducción de la soja RR resistente al glifosato y, finalmente, maduración y saturación a partir de 2002, con más del 90% de la superficie agrícola bajo SD.

¹ Al respecto: <https://ia-actual.com/la-difusion-de-la-inteligencia-artificial-generativa-una-anomalia-en-el-modelo-de-rogers/>

² Al respecto: https://www.linkedin.com/posts/neilperkin_everett-rogers-diffusion-of-innovations-activity-7282754596970610688-vmrF/

³ Al respecto: <https://revistacultivar-es.com/articulos/Plantaci%C3%B3n-directa%3A-50-a%C3%B1os-del-inicio-del-sistema-que-impuls%C3%B3-la-agricultura-brasile%C3%B1a> .

Instituciones clave como el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), otros técnicos pioneros y, sobre todo, AAPRESID (Asociación Argentina de Productores de Siembra Directa), institución fundada en 1989, operaron como líderes de opinión organizacional, legitimando y difundiendo la práctica. El paper resalta el rol de las estaciones experimentales de Pergamino y Marcos Juárez. Este contexto marca el ámbito de los “innovadores” en términos de Rogers.

Esta experiencia innovadora ha sido clave para el país. La revolución tecnológica de la Siembra Directa fue un factor determinante para que la Argentina atravesara con mayor resiliencia la crisis de 2001 (Trigo et al. 2009).

Investigaciones contemporáneas en Argentina, como la de Micoli (2020), validan esta tesis al distinguir entre tecnologías de insumo (adopción lineal) y de procesos (adopción compleja). Su estudio en el sudoeste bonaerense demuestra que el abismo de Rogers (al que se refirió Moore) no se cruza con mejores productos, sino con redes de confianza que reduzcan la incertidumbre del manejo.

De los campos de Iowa a las nuevas organizaciones: Sociometría y Análisis de Redes (ONA)

Everett Rogers pasó muchos años haciendo trabajo de campo en Iowa, especialmente estudiando cómo los agricultores de la zona adoptaron el maíz híbrido, pero, para muchos, la obra de Everett Rogers es recordada por sus categorías de adoptantes (Innovadores, Rezagados, etc.). De todos modos, la verdadera profundidad de su trabajo radica en su metodología. Rogers fue uno de los pioneros en aplicar el análisis sociométrico para entender que la innovación no es un evento individual, sino una propiedad emergente de las redes sociales.

1. La unidad de análisis: Del individuo a la relación

Metodológicamente, Rogers rompió con la tradición de la investigación por encuestas que trataba a los individuos como unidades aisladas (átomos). Él introdujo la relación entre dos personas como unidad básica de estudio. Su pregunta de investigación no era solo "¿Usted adoptó la semilla?", sino "¿De quién obtuvo la información para decidir?". Este giro metodológico es la base de lo que hoy llamamos Análisis de Redes Organizacionales (ONA).

2. El mapeo de la estructura social (Sociogramas)

En sus investigaciones en el agro, Rogers utilizaba cuestionarios sociométricos donde pedía a los miembros de una comunidad que identificaran a sus pares en función de la influencia técnica. Con estos datos, construía sociogramas: mapas visuales donde los puntos (nodos) eran los agricultores y las líneas (enlaces) eran los flujos de comunicación.

A través de este abordaje, Rogers pudo demostrar científicamente dos conceptos que hoy son clave en management:

- **Centralidad de Red:** Identificó que los Líderes de Opinión no eran necesariamente los que tenían más tierras, sino los que tenían más "enlaces de entrada" en el sociograma. Eran los nodos con mayor centralidad de grado.
- **Homofilia vs. Heterofilia:** Demostró que la comunicación es más frecuente entre personas similares (homofilia), pero que la innovación real suele entrar al sistema a través de vínculos heterófilos (personas diferentes), lo que Mark Granovetter (1973) llamaría más tarde "la fuerza de los lazos débiles".

3. El Índice de Influencia y la Medición del Flujo

Rogers utilizó métricas para cuantificar el grado en que un individuo podía influir en las actitudes de otros. Al rastrear el momento exacto de adopción de cada nodo en la red, pudo superponer la **Curva en S** sobre el mapa de la red social. Esto le permitió probar que la curva no se vuelve exponencial (el *take-off*) por azar, sino en el momento exacto en que la innovación alcanza a los nodos más conectados de la red social local.

4. Conclusión Metodológica: El ONA antes del software

Lo que hoy hacemos con algoritmos complejos y Big Data para optimizar organizaciones, Rogers lo hacía manualmente con matrices sociométricas. Su metodología demostró que la estructura de la red (quién habla con quién) es un predictor de adopción mucho más potente que las características individuales de las personas.

Para el líder de RR.HH. moderno, el legado de Rogers es claro: si quieres que una innovación (ya sea agilidad, cultura o tecnología) se difunda, no mires el organigrama; estudia el sociograma. La siembra directa no conquistó el campo argentino por los folletos técnicos, sino porque los lazos de la red social agrícola (Por ejemplo, INTA y AAPRESID) transportaron la confianza necesaria para el cambio.

Conclusión: Del mapa de Rogers al radar del ONA

La vigencia de Everett Rogers reside en recordarnos que la innovación es, ante todo, un fenómeno social y cultural. Sin embargo, en la complejidad de las organizaciones actuales, la intuición ya no basta para identificar a los líderes de opinión o detectar el "abismo". Aquí es donde el **Análisis de Redes Organizacionales (ONA)** transforma la teoría en una capacidad estratégica: lo que

Rogers mapeaba mediante sociometría manual, el ONA lo captura hoy a través de interacciones declaradas y flujos de confianza percibida en las encuestas sociométricas, revelando la arquitectura real de la influencia y la colaboración en tiempo real.

Gestionar el cambio basándose solo en el organigrama es navegar con un mapa obsoleto. La verdadera ventaja competitiva no reside en poseer la innovación, sino en dominar la red por la que circula. Al integrar la sociometría de Rogers con el poder analítico del ONA, los líderes de capital humano dejan de "empujar" el cambio para empezar a orquestarlo desde los nodos de mayor centralidad, garantizando que la transformación no sea un esfuerzo aislado, sino una evolución sistémica e imparable.

¿Sabes quiénes son realmente los líderes de opinión en tu red, o sigues confiando solo en lo que dice el organigrama? Te leo en los comentarios.

Entra a nuestra página web: <https://aroconsultores.com/>

Bibliografía

Appelo, J. (2011). Management 3.0: Leading agile developers, developing agile leaders. Addison-Wesley.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail.* Harvard Business Review Press.

Gladwell, M. (2000). *The tipping point: How little things can make a big difference.* Little, Brown and Company.

Godin, S. (2002). *Purple cow: Transform your business by being remarkable.* Portfolio/Penguin.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Korst, J. (2024). Why Has the EV Market Stalled? En Harvard Business Review, March 2024. Disponible en: <https://hbr.org/2024/03/why-has-the-ev-market-stalled>.

Kane, G. C. (2017). Digital disruption is a people problem. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-disruption-is-a-peopleproblem>.

Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press. (Obra original publicada en 1996).

Ibarra, H. y M. Jacobides (2025), “Five critical skills leaders need in the age of AI”. En Harvard Business Review, October 7. Disponible en <https://hbr.org/2025/10/5-critical-skills-leaders-need-in-the-age-of-ai>.

Micoli, G. (2020). Lógicas de adopción de tecnologías de los productores ganaderos del partido de Villarino en el sudoeste bonaerense. Depto de Agronomía. Universidad Nacional del Sur.

Moore, G. A. (1991). *Crossing the chasm: Marketing and selling high-tech products to mainstream customers.* HarperBusiness.

- Rogers, E. M. y Cartano, D. G. (1962).** Methods of Measuring Opinion Leadership. *Public Opinion Quarterly*, 26(3), 435–441.
- Rogers, E. M. (2003).** *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press. (La version original es de 1962).
- Scoconi, L., Durán, R., Pesce, G. y De Batista, M. (2011).** Difusión de la innovación tecnológica: el caso de la siembra directa en Argentina y su comparación con Brasil. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153, 9(1), 11-25.
- Trigo, E., Cap, E., Malach, V. y Villarreal, F. (2009).** The case of zero-tillage technology in Argentina. *Washington, DC: International Food Policy Research Institute*.
- Ulrich, D. (1997).** Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.