

Innovación: prácticas de gestión, representaciones y modelos mentales en dirigentes del sector de las Tecnologías de la Información en Uruguay¹

Alejandro Vásquez Echeverría² Pablo Meloño³ Luis Leopold⁴
[Universidad de la República, Uruguay]

José Carlos Zanelli⁵
[Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil]

Resumen

El objetivo de esta investigación fue identificar representaciones, modelos mentales y prácticas de gestión de personas vinculadas a la gestión de la innovación entre dirigentes del sector TI en Montevideo. Participaron 39 sujetos representando 34 organizaciones. El diseño metodológico fue cualitativo, utilizándose la entrevista semidirigida con pauta. Para la validación de la información se realizaron 2 grupos focales. Para el tratamiento del material se realizó análisis de contenido, obteniéndose 8 categorías: capacidades de innovación, significado de la innovación, gestión del conocimiento, clima, comunicación, aspectos culturales, liderazgo y organización del trabajo y la innovación. Los resultados permiten afirmar que la innovación ocupa un lugar central en los modelos mentales de los dirigentes, aunque atribuyen sentidos variados al mismo. Se discute que “innovación” opera a modo de representación social, con núcleo central (ser un valor en las organizaciones e identitario del sector) y elementos periféricos (procedencia de las capacidades innovadoras, las formas organizativas, entre otros). Se observa asimismo un bajo nivel de gestión de la innovación; no obstante se estarían generando, a modo transicional, modalidades informales de gestión de la innovación, que abren interesantes perspectivas sobre el potencial latente del sector al respecto

5

.Palabras-clave: gestión; innovación; representaciones sociales; modelos mentales; tecnologías de la información.

1 Esta investigación contó con financiación de la Comisión Sectorial de Investigación Científica de la Universidad de la República, y fue avalada y apoyada por la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI), a quienes reconocemos el apoyo brindado.

2 Vásquez Echeverría, Alejandro. Universidad de la República, Facultad de Psicología (avasquez@psico.edu.uy)

3 Meloño, Pablo. Universidad de la República, Facultad de Psicología (pmelogno@psico.edu.uy)

4 Leopold, Luis. Universidad de la República, Facultad de Psicología (ptrabajo@psico.edu.uy)

5 Zanelli, José Carlos. Universidad Federal de Santa Catarina. Departamento de Psicología. (jczanelli@terra.com.br)

Innovation: management, representations and mental models between managers of the Information Technology Sector in Uruguay

Abstract

This research intended to identify representations, mental models and personnel management practices related to innovation management between managers of the IT sector in Montevideo. 39 subjects of 34 organizations took part. Methodological design was qualitative. For reaching validation two focus groups were carried out. Textual material was content-analyzed, and 8 categories were found: capacities for innovation, meaning of innovation, knowledge management, climate, communication, cultural features, leadership, work and innovation organization. Results show that managers' mental models draw heavily on innovation concept; despite they give it different meanings. We discuss that innovation works as a social representation, with a central core composed by being a common value and a source of identity for the sector, and, as peripheral elements, the origins of capacities for innovation, work organization, etc. It can also be seen a low level of management of innovation, nevertheless, informal innovation management practices, of transitional kind, are taking place, opening interesting perspectives about the latent potential of the sector in this regard.

Key words: management; innovation; social representations; mental models; information technology

1. Introducción

Las sociedades se enfrentan al reto de convertirse, debido a las tendencias cambiantes en el desarrollo productivo, en sociedades de conocimiento (Drucker, 1969). Esta tendencia implica que la forma de producir riqueza en una economía se basa en la información, su procesamiento y el sentido que se le otorga. La generación de valor en una sociedad esta cada vez más basada en el conocimiento que poseen, utilizan y producen sus integrantes, por sobre riquezas tangibles. La innovación es un proceso fundamental para ello.

La importancia del desarrollo de productos innovadores en el sector de servicios es creciente, ya que representa más de dos tercios del valor agregado de los *outputs* de las economías desarrolladas. Se ha hallado una relación directa entre innovación y desempeño económico de pequeñas y medianas empresas (Kemp et al., 2003) y crecimiento económico (de Jong y Den Hartog, 2003). Estas tendencias han marcado a los gobiernos o cámaras sectoriales que se han visto forzados a apoyar e invertir en innovación para garantizar o estimular el crecimiento económico, la generación de empleo y el aumento del valor agregado de los productos, contribuyendo así al desarrollo humano.

Sin embargo, la innovación no se logra por ley. Esta, en tanto proceso de destrucción creativa (Schumpeter, 1984), implica destruir, desde el punto de vista cognitivo o comportamental, ciertas formas de hacer las cosas, saberes y hasta artefactos, con la afectación a la identidad personal u organizacional y la activación de resistencias al cambios.

Por esto, se convierte en una necesidad poder estimular y asesorar a las organizaciones en la generación de innovación y la adecuada gestión de las capacidades humanas, ya que la actividad innovadora puede ser potenciada más eficazmente involucrando a todo el personal, que desde acciones planificadas o específicas (Getz y Robinson, 2003).

El sector de las Tecnologías de la Información en Uruguay

El sector de Tecnologías de la Información (TI), en el que se enmarca este estudio, tiene su impulso en Uruguay durante los 80. En los noventa experimenta un acentuado crecimiento, frenado por la crisis económica de 2002. Últimamente, las TI han retomado una tendencia de crecimiento en facturación y exportación (González y Pittaluga, 2007). Incluye más de 300 organizaciones, cuyo tamaño va desde 5 hasta más de 800 empleados, de capitales nacionales, extranjeros o mixtos. El 46 % se dedica al desarrollo de software, y un 29 al área de la consultoría y servicios informáticos (González y Pittaluga, 2007). Es un sector joven (82% de las organizaciones con menos de 27 años), y centralizado geográficamente (90% en Montevideo) (Pittaluga *et al.*, 2005).

Las organizaciones de TI han aumentado de forma sostenida su demanda de empleo, particularmente de personal especializado en desarrollo de software. En los últimos años se ha comenzado a notar la escasez de personal calificado en el mercado de trabajo - fenómeno *desempleo 0* - producido en mayormente por los bajos niveles de egreso de profesionales informáticos universitarios, y el acelerado ritmo de crecimiento del sector.

Este escenario impacta en las políticas de Gestión de Personas ya que, en un sector donde los trabajadores calificados escasean y están bien remunerados, el compromiso es constantemente puesto a prueba. Aparecen así problemas de retención y rotación de personal, que afectan la transferencia cultural y el compromiso organizacional. Adicionalmente, la demanda continua de desarrollo de innovación hace que las prácticas de gestión adecuadas se hayan convertido en un elemento estratégico para sostener sus tasas de crecimiento.

Abordaje teórico-conceptual y objeto de este estudio.

La psicología ha trabajado desde hace al menos tres décadas las formas que favorecen a las organizaciones que innovan. Por ejemplo, Amabile (1998) destaca que son 3 tres los factores que propician la creatividad individual (motivación, habilidades de pensamiento creativo y *expertise*), y señala seis prácticas que desde la gestión facilitan el despliegue de la creatividad en el trabajo, posibilitando la organización innovadora: presencia de retos, libertad de expresión y pensamiento, recursos de tiempo y dinero, habilidades de trabajo en equipo, líderes que estimulen y apoyo organizacional para la creatividad.

Posturas más centradas en los factores organizacionales sobre la innovación (cf. Angle, 2000; Mc Lean, 2005) enfatizan procesos psicosociales que podemos agrupar en: a) relativos a la cognición social (capacidad de centrar la atención de los grupos hacia los cambios, contar con marcos y cosmovisiones diversas), b) establecimiento de relaciones de confianza y procesos identificatorios entre el trabajador y la organización (desarrollo de competencias comunicativas, fortalecer el compromiso) y c) elementos culturales relativos a la innovación (presencia de modelos innovadores reconocidos, percepciones favorables hacia las prácticas innovadoras, valores vinculados a la innovación, poca presencia de relaciones de “clientela”).

A la par de las disquisiciones teóricas relativas a qué constituye la innovación, como se define y la naturaleza del comportamiento innovador, se ha señalado, desde una perspectiva interpretativa y socio-constructivista, que tan importante como analizar las prácticas concretas es entender e investigar la innovación como aquello que los actores dicen que hacen cuando hacen innovación y que sentido le otorgan, en tanto es un concepto construido socialmente (Rickards, 1996). Esta perspectiva implica abordar el estudio de la

cognición gerencial y organizacional, esto es, las estructuras subyacentes que orientan la interpretación de la realidad, dan sentido y permiten organizar los fenómenos de la experiencia y regulan las acciones de personal encargado de la toma de decisiones.

Todas las personas poseen un guión o estereotipo de quién es una persona creativa o innovadora, de cómo innova, así como de la organización innovadora y de los procedimientos o eventos que deben tener lugar para que esta ocurra. Estas ideas se originan por la confluencia de experiencia y estudio personal, interacciones comunicativas, modelos y valores culturales, y son de suma importancia a la hora de comprender la toma de decisiones en contextos de organizaciones de trabajo.

Un concepto central en este ámbito es el de modelo mental que refiere a las imágenes o representaciones simplificadas y arraigadas sobre como funciona una realidad y sirven entender, anticipar el comportamiento de un sistema de dominio específico (p. ej. la innovación organizacional) y actuar en él (Bainbridge, 1991). Son la base de la conformación paradigmática y operan bajo cuatro presupuestos: a) nuestras creencias son las correctas, b) la verdad es obvia, c) nuestras creencias se basan en datos verdaderos, y d) sabemos seleccionar los datos verdaderos (Senge, 1992). Si bien los modelos mentales en los contextos organizacionales tienden a ser hasta cierto punto compartidos, los más importantes son los que poseen los encargados de la toma de decisión (Zanelli y Silva, 2008). Nos situamos así en el estudio de la cognición gerencial, pero sin asumir una influencia unidireccional y homogeneizante (Ocasio, 2001).

Entendiendo que el contexto social en los que se inserta una organización influye fuertemente en la cognición organizacional (Ocasio, 2001), dados los altos niveles de confluencia, alianzas y de interacción promovida por cámaras sectoriales u órganos de gobierno y el debate en torno al problema, entendimos que esas cogniciones podían articularse en un pensamiento social de sentido común entre el colectivo de dirigentes. Esto es, que surgen no de la mente individual de los dirigentes, ni de las culturas propias de cada organización, sino que, al existir canales de comunicación, discursos sobre la innovación y abocarse a un área de trabajo común, el conocimiento sobre innovación sería susceptible de configurarse en un sistema de conocimiento compartido, que podría presentarse como una representación social, de encontrarse alto nivel de consenso y articulación entre los entrevistados y originado en un conocimiento práctico (Wagner y Hayes, 2005).

Con este marco, la presente investigación se propuso: a) describir y analizar las prácticas declaradas de gestión de la innovación en el sector TI en Uruguay, y b) identificar los sistemas de conocimiento presentes a nivel directriz en torno al concepto innovación y como estos se relacionan con los productos o estrategias de las organizaciones. Pretendemos que el conocimiento generado

aporte herramientas para mejorar la gestión de personas al proveer análisis y visibilidad sobre los procedimientos y paradigmas en juego.

2. Método

2.1 Participantes

Se entrevistaron 39 dirigentes (3 mujeres) de 34 empresas afiliadas a la CUTI (Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información), intentando mantener balance entre las variables tamaño y origen del capital. Se adoptaron los siguientes criterios de inclusión para los entrevistados: a) que participaran cotidianamente de los procesos de trabajo; b) que participaran en la toma de decisiones estratégicas vinculadas a la organización. La distribución del muestro es presentada en las Tablas 1 y 2.

Tabla 1 - *Organizaciones participantes por origen del capital según tamaño.*

Tamaño/Origen	Nacional	Extranjero	Total
Grandes	6	3	9
Medianas	11	4	15
Pequeñas	10	0	10
Total	27	7	34

Nótese que predominan las empresas medianas, según tamaño, y las nacionales, según origen del capital. Esto marcará la tendencia para el análisis de los datos, en tanto la mayoría de estas empresas son de primera generación, i.e., aun dirigidas y gestionadas por sus dueños. Aún en el caso de las empresas grandes nacionales se aprecia esta tendencia.

Tabla 2 - *Entrevistados según posición.*

Directores (Propietarios o socios)	14
Gerentes	18
Otros (Encargados de RR.HH., Profesores Universitarios)	7
Total	39

Para los grupos focales se convocaron a los entrevistados y a otros dirigentes de organizaciones afiliadas a la CUTI, utilizando los mismos criterios de inclusión. Participaron 15 personas, de las cuales 8 habían sido entrevistadas o representaban a organizaciones participantes de la fase de entrevistas.

2.2 Instrumentos

Se utilizó la entrevista semi-estructurada, para la cual se contaba con una pauta de entrevista elaborada sobre los ejes principales que la literatura sobre gestión de la innovación describe, tanto desde el punto de vista de las prácticas como de la cognición y sentido atribuido a dichas prácticas y la innovación organizacional en general. El entrevistador contaba con libertad para añadir preguntas en función de lo verbalizado. Posteriormente, se realizaron dos grupos focales (uno de organizaciones pequeñas y medianas; otro de grandes) para obtener validación de datos al asegurar la presencia de interpretaciones colectivas por los efectos del control social (Zanelli, 2002, Länsisalmi, Peiró & Kivimäki, 2004). Allí se utilizaron mapas conceptuales estableciendo relaciones entre categorías surgidas del análisis de las entrevistas, que se ejemplificaban con fragmentos de texto. Se solicitó tomar postura frente a las relaciones y afirmaciones y se preguntó si era lo que realmente sucedía en sus organizaciones y en el sector. Se consignó que si lo deseaban podían modificar las relaciones o agregar nuevas.

11

2.3 Procedimientos

En todos los casos se le solicitó al entrevistado que el encuentro se realizara en su lugar de trabajo con la garantía de un espacio tranquilo en donde desarrollar la entrevista sin interrupciones o preocupaciones laborales. Este criterio era aceptado y no surgieron inconvenientes al respecto. En cinco casos, a pedido de los entrevistados, fueron dos las personas entrevistadas por una misma organización. Tanto para las entrevistas como para los grupos focales se obtuvo consentimiento informado.

2.4 Análisis de los datos

Para el tratamiento del material textual se trabajó con el procedimiento codificación de casos-categorización (Patton, 2002). Del análisis categorial, se extrajeron ocho categorías: capacidades de innovación, significados de la innovación, gestión del conocimiento, clima, comunicación, aspectos culturales, liderazgo y organización del trabajo y la innovación

3. Resultados

Categoría 1. Capacidades de Innovación

Definición – Conjunto de afirmaciones y representaciones que los entrevistados tienen sobre el origen de las capacidades de creatividad/innovación en las organizaciones, y cómo son los distintos perfiles (individuales/organizacionales) que la favorecen.

Cabe señalar que la mayoría de los entrevistados definen estas capacidades en función de su experiencia en el mercado. Solo excepcionalmente las definen en función de lineamientos estratégicos, confiando, en otros casos, su definición a consultoras encargadas de los procesos de selección.

En los modelos mentales de los entrevistados, las capacidades de innovación están mayormente dadas por la capacidad individual de los trabajadores. Dentro de esta concepción mayoritaria, un grupo también recalca la procedencia ambiental del desarrollo de procesos innovadores. Se aprecia asimismo que estos modelos, a los efectos analíticos, pueden agruparse o graficarse sobre un *continuum* que va desde un extremo “I” (predominio de modelos individuales sobre la capacidad de innovación) al extremo “O” (predominio de modelos organizacionales sobre la capacidad de innovación) y el lugar de este continuo donde se ubiquen los modelos mentales sobre la innovación de los dirigentes aparece influenciando aspectos estratégicos y estructurales de las organizaciones, relacionados - o no - con políticas específicas de innovación.

12 |

Obsérvese la distancia entre un modelo mental sobre la innovación que afirma: “Creo que la innovación está en cualquiera” o “la innovación no es una cuestión de la empresa, ni siquiera es cuestión de una persona o sea toda la empresa es innovadora o no es innovador no?, no hay puntos intermedios” contra modelos opuestos: “ya sabemos que el setenta por ciento de las personas, aunque vos los premies por innovación, no va a innovar, porque para qué distraerlos con una zanahoria que no va a ser de él cuando en realidad se tiene que ocupar de otra cosa. Y al que innova aunque no le des nada, él va a innovar, dale espacios, dale otras cosas que él va a innovar igual”. Estas citas permiten ejemplificar cómo estos modelos mentales condicionan variables organizacionales tales como asignación de responsabilidades, promoción de liderazgos, políticas específicas de innovación y selección de personal. En otro orden, podemos apreciar lo arraigado de estas representaciones en tanto los entrevistados parecen mantener la convicción de su adecuación basados en el éxito de sus organizaciones. Esto puede cotejarse con material surgido de uno de los grupos focales donde el predominio de representaciones I sobre capacidades de innovación queda de manifiesto:

P1: “Yo no sé si el setenta por ciento...no se donde está...lo que sí es verdad, que el hecho que los premios no va a cambiar su cabeza, hay gente que le gusta innovar, hay gente que le gusta investigar y hay gente que no, te repito el setenta por ciento no sé donde está pero porque lo premios no sé si eso va a hacer que le empiece a gustar...”

P4: “Un poco en apoyo a lo que él dice [...] hay personas que les puede gustar innovar y otras que no”

Las características de personalidad relacionadas con el perfil innovador son variadas y las atribuyen a elementos como: a) capacidad de abstracción, b) curiosidad y apertura a la experiencia, c) pensamiento divergente, d) inteligibilidad (“tienen ideas locas”, “nadie los entiende”), e) perspectiva temporal futura amplia y clara (con visión clara, que sepan para donde va el futuro, “están una milla más adelante”), f) bajo nivel de estereotipia del comportamiento (suelen no hacen exactamente lo que se les dice, no esperan aprobación a cada paso, se oponen), y g) confianza en sus ideas, ya sea para transmitir las (proceso de exteriorización) como para ejecutarlas (la capacidad de gestionar proyectos por parte del trabajador, motivar a los compañeros, etc.). En pocos casos se asocia la capacidad de innovación como responsabilidad excluyente de los directores, ya que estos son los que tienen la visión estratégica del negocio así como la responsabilidad en el desarrollo de la empresa y la toma de decisiones.

Dentro de quienes destacan los factores para comprender el origen de las capacidades de innovación organizacional, han señalado factores como el clima organizacional, los procesos de inducción y las políticas de capacitación en temáticas específicas así como, en menor medida, la libertad profesional y el destino de horas libres de trabajo al cultivo de los intereses del trabajador. Es de destacar la ausencia, en el discurso de los entrevistados, de la aplicación de técnicas de trabajo creativo, limitándose a los grupos de discusión y lluvia de ideas, especialmente en empresas de tamaño mayor.

La identificación por parte de los directivos de rasgos de personalidad en los trabajadores aparece influenciando la inclusión de los mismos en determinado tipo de proyecto o la confianza en la asignación de tareas de corte creativo, esto es, guía la asignación y delegación de tareas. Esto se vincula con el crecimiento profesional del trabajador y constituye una política informal de reconocimiento. Asimismo, algunos establecen asociaciones entre cómo es el trabajador dentro de la empresa y fuera de la empresa, y muchas veces utilizan estos criterios a la hora de contratar nuevo personal con perfil innovador.

Categoría 2. Significados de la Innovación

Definición – Que entienden los entrevistados por innovación, que hacen cuando dicen que hacen innovación y tipos o formas de innovación que explícita

o implícitamente declaran que existen.

Los significados de la innovación, contrariamente a lo esperado, son variados según los distintos entrevistados. Esta heterogeneidad de respuestas, sin embargo, admite algunos criterios de agrupamiento.

Se aprecia que la innovación es un valor declarado crucial para todas las empresas, salvo muy pocas excepciones, dado por la demanda constante que exige el mercado de desarrollar soluciones novedosas a los problemas, y en otro conjunto de casos aparece asociado a una política definida, vinculada a otros aspectos estratégicos como la misión o visión de la organización. Aparece asimismo la innovación como fuente de identidad, no solo de las empresas sino del sector, en tanto es una exigencia para sobrevivir en el mismo.

En este contexto, los significados atribuidos a la innovación son variados. La mayoría de los sujetos manifestó el sentido general que asumen de la innovación y qué aspectos del mismo desarrollan en su empresa. La misma suele incluir los componentes clásicos de la definición, como el desarrollo de nuevos productos, procesos, servicios o modelos de negocios para responder a algunas necesidades. Se observa, sin embargo, una tendencia a la concepción “tangible” vinculándose a un nuevo producto.

Pueden verse algunos agrupamientos al respecto:

14 |

a) Distinción innovación mundial — innovación para Uruguay. Un grupo de entrevistados responde que la innovación a la que se dedican es a investigar que se ha desarrollado en el mundo para intentar replicarlo, con los recursos disponibles y de forma análoga, a la solución de sus clientes. Suelen manifestar que en Uruguay es difícil innovar, ya que esto exige gran demanda de investigación y desarrollo por parte de las empresas, que, por lo general, no disponen de estos recursos. Algunos dentro de este grupo también distinguen entre innovación e invención, siendo la invención lo que mayormente sucede en el exterior.

b) Concepciones con base en la reacción o en la anticipación. Esta categorización hace referencia a si las estrategias de innovación desarrolladas por las empresas están basadas en los problemas que traen los clientes o si existe dentro un interés por anticiparse al mercado con cierta capacidad propositiva, creando así nuevos nichos, donde lo nuevo no está pero comienza a ser demandado. Se pueden apreciar dos tendencias dentro de la muestra entrevistada: concepciones exclusivamente reactivas, donde la innovación solo es procurada ante un problema que plantea el cliente a resolver, y estrategias mixtas, donde se conjugan la anticipación con la reacción, contando las empresas, en este último caso, con acciones concretas destinadas a la innovación

(prácticas de gestión del conocimiento específicas, creación de secciones o de comités).

c) Innovación “para adentro” o “para afuera”. Este grupo hace referencia a la distinción que aparece explícita o implícitamente, entre la innovación hacia el mercado o los clientes (el afuera), y los procesos de transformación interna, de organización del trabajo, o relativos a la mentalidad de los empleados (el adentro). Este último grupo utiliza tecnologías de gestión para fomentarlo, p. ej. gestión de calidad, procesos de inducción, etc.

Otros dos señalamientos deben realizarse. El primero, es que las empresas multinacionales declaran no desarrollar innovación de productos en el país; esta queda focalizada en la empresa matriz u otros centros de investigación. Sí se han desarrollado soluciones a medida y de negocios. Por otro lado, las universidades, tanto públicas como privadas, destacan la importancia de la asociatividad desde el inicio con el sector privado a los efectos del proceso de implementación industrial.

Categoría 3. Gestión del Conocimiento.

Definición – Prácticas de gestión del conocimiento existentes en las organizaciones que se asume tienen impacto positivo en el desarrollo de prácticas innovadoras en las organizaciones.

La tendencia predominante en las organizaciones relevadas es la ausencia de una política de Gestión del Conocimiento (GC) explícita y sistemática. Las organizaciones grandes suelen contar con una política de GC, o aquellas de tamaño mediano o pequeño que han ingresado en procesos de certificación ISO. En los casos en que los procesos GC están sistematizados en el marco de una política, ésta remite a la estandarización de los mecanismos de transmisión de información, la accesibilidad de la misma a través de las diferentes secciones del organigrama, el diseño de esquemas de disseminación de conocimiento basados en herramientas web, o la financiación de actividades de investigación, así como la programación de instancias regulares de intercambio de conocimiento.

En lo que concierne a la capacitación, se hace énfasis en alinear los planes de capacitación con los objetivos de negocio de la organización, contemplando los perfiles y aspiraciones individuales.

No obstante el bajo nivel de formalización de los procesos de GC, son pocas las organizaciones que reconocen la ausencia de una política como un aspecto a mejorar. Por el contrario, en algunos casos la no formalización de la GC a través de la formulación de políticas explícitas es vista por los cuadros directivos como una forma de favorecer la libertad de acción del personal, facilitando así los procesos de circulación del conocimiento. Un directivo de una organización de tamaño medio afirma: “Nosotros damos mucha libertad

individual en las metodologías y en las tecnologías y no buscamos necesariamente llevar todo a un estándar y que todo tiene que ser igual y que todos tienen que aplicar la misma tecnología o el mismo método. No, generalmente tenemos cierta variabilidad que aceptamos y que también es parte de la forma de trabajar nuestra y que en definitiva no ata o abre la capacidad de innovación...”

Por otra parte, se observa en algunos casos la tendencia a identificar política de capacitación con política de GC, con lo cual algunos cuadros directivos parecen bordear la asunción de que la GC se agota en los procesos de capacitación o se reduce a ellos.

Categoría 4. Clima Organizacional

Definición – Importancia atribuida al clima organizacional para el desarrollo de prácticas innovadoras y percepción que los entrevistados poseen sobre la percepción del ambiente de trabajo por parte del personal en sus organizaciones.

Los dirigentes frecuentemente atribuyeron al clima organizacional una gran importancia para el desarrollo de prácticas innovadoras. Según esto, trabajando o apostando al clima organizacional, la innovación se desarrolla. Muchos entrevistados afirman que se preocupan activamente o han contratado consultoras para intervenir sobre el mismo.

16 | Del análisis del material se desprende que los dirigentes piensan que los trabajadores perciben un ambiente de trabajo con las siguientes características:

a) es un ambiente donde hay libertad para expresar las ideas, compartirlas y que a la vez se siente que esas ideas no son subestimadas u olvidadas;

b) hay una preocupación genuina de los dirigentes por la innovación, dada en algunos casos por los valores de la empresa, por las actitudes que demuestran o por trabajar algunos propietarios en proyectos innovadores;

c) que hay niveles de confianza altos en los compañeros y superiores, donde se pueden plantear las distintas dificultades personales y estas van a ser atendidas y solucionadas, en la medida de lo posible.

d) que la percepción de horizontalidad es condición imprescindible para la innovación, así como se señala, en algunos casos, el sentido de apropiación y participación “se sienten dueños de la empresa”;

e) en el caso de las empresas con escasos problemas de rotación de personal, esto es atribuido al buen ambiente de trabajo;

f) los empleados sienten gran libertad de acción profesional y esto los hace sentir bien y reconocidos, que existe una fuerte tendencia hacia la autorregulación y hay bajos niveles de control;

g) que hay una gran tolerancia al fracaso y esto es de especial relevancia para los dirigentes ya que entienden que todo proyecto innovador tiene una cuota de incertidumbre fuerte y no debe sancionarse los errores o falta de éxito.

Una cita puede ejemplificar: “... aquí tenemos bastante flexibilidad hasta a veces con los horarios, formas, hay gente que trabaja ahí con sillones... tiene que ver con todo un ambiente que mientras no surge 'hoy voy a innovar' no se puede sentarse a innovar, surge y eso en general es del clima, de la capacitación ni hablar... También conocimiento, información, pero si no está el clima con el que la persona ... A veces hasta delira y dice cosas y en eso tiene que haber confianza porque tiene que estar dispuesto a acercarse y proponer una idea que sea un disparate”.

Categoría 5. Comunicación.

Definición – Modalidades de comunicación reinantes y (o) modalidades de comunicación a las que apuestan en el marco de las políticas sobre innovación. Todas las organizaciones relevadas tienden a buscar un equilibrio entre modalidades formales e informales de comunicación, predominando las modalidades informales en las de menor tamaño y las formales en las de mayor personal. De este modo, los cuadros directivos cumplen un papel de relieve para alcanzar y mantener este equilibrio: “La comunicación en general es informal, te diría que el noventa por ciento es informal, para algunas cosas en particular y considerando el volumen de esas cosas [...] tareas a realizar, problemas, errores, tienen... Hay una suerte de automatización de eso, no con el objetivo de hacerlo formal desde el punto de vista de la relación con la persona, sino desde el punto de vista de que no podemos olvidarnos de esa lista de cosas, inmanejable manualmente.”

No obstante y con independencia del tamaño de la organización, parece primar la concepción de que las modalidades informales de comunicación favorecen el desarrollo de la innovación más que las formales, en cuanto, en un ambiente atravesado por dispositivos informales de comunicación, las ideas innovadoras no tienen que enfrentar trabas asociadas a comunicación formalizada, como ser informes, protocolos o memorandos.

Sin embargo, incluso en empresas de tamaño mediano, aparece la idea de que los procesos innovadores pueden volverse inmanejables si no están adecuadamente protocolizados: “Es parte de la metodología, aparte de tener reuniones informales, es decir toda un metodología donde hay que cumplir ciertos hitos, que es la comunicación esa que se produce ya a nivel formal, tiene que estar aceptada, y que nos auditan que lo hayamos hecho.” A esto se suma la idea de que la comunicación informal influye positivamente en el clima y en la motivación, estando los niveles de informalidad supeditados a las características culturales propias de cada organización. En este sentido, la convicción de que la organización horizontal de las jerarquías favorece la comunicación prima en la mayoría de las organizaciones relevadas.

17

Categoría 6. Aspectos culturales

Definición – De modo amplio, valores - declarados o no - que, según los entrevistados, poseen sus organizaciones y las tensiones provocadas por ellos en el desarrollo organizacional.

Un rasgo predominante según los entrevistados, parece ser la convivencia de ciertos presupuestos culturales asociados a la “libertad del trabajador” para definir de modo autónomo los procesos de trabajo, con otros asociados a la necesidad de formalizar y estandarizar estos procesos.

Dentro de la primera serie de presupuestos, el cumplimiento de los objetivos tendría preeminencia por sobre el apego a los procedimientos. En complemento con esto, se estima que una cualidad positiva de las organizaciones es la flexibilidad para cumplir con los horarios de trabajo y hasta el lugar para desempeñarlo. Se afirma: “...si bien trabajamos de 9 a 18 la gente llega a la hora que se le parezca y nadie está controlando a la hora que llega cada uno. Acá a la gente se le mide por el trabajo que hace y no por el horario...”. Esta articulación de los presupuestos culturales en torno a la libertad del trabajador para participar de la estructuración de los procesos de trabajo, tendría repercusiones de importancia en la Gestión de Personas, en cuanto varios entrevistados perciben que este estímulo a la libertad de los trabajadores contribuye a la construcción de un buen clima organizacional y al aumento del compromiso y la fidelidad del trabajador.

18 |

Sin embargo, estas dos tendencias pueden entrar en tensión o en conflicto, en tanto que la existencia de un clima flexible puede resultar incompatible con la necesidad de controlar y modelar los procesos de trabajo. En organizaciones de tamaño grande, que sólo pueden controlar la organización del trabajo mediante la estandarización de los procesos, esta tensión se hace particularmente manifiesta: “. ... no somos una organización con mucha burocracia... Eeste, hay muchos procesos que son ágiles, pero otros no son tan ágiles, porque somos una compañía orientada a procesos y hay que seguir determinados procedimientos para, para la cantidad de cosas, pero, si, acá, digamos, hay muchas cosas que [...], que se van dando y si no conseguís a tiempo determinado curso se perdió o determinado momento se perdió...”. En organizaciones pequeñas y algunas medianas, este conflicto suele presentarse en momentos de crecimiento, que obligan a introducir cambios en la organización del trabajo, no siempre compatibles con los valores vigentes y significados compartidos, presentes, en general, desde su período fundacional.

Parece existir entre los entrevistados un acuerdo general respecto a que un ambiente flexible, con bajo control de los procesos de trabajo y altos niveles de autonomía, es condición necesaria para la innovación. De aquí se deriva otro valor organizacional sumamente ponderado en las entrevistas como condición de la innovación, que hemos denominado “cercanía del vínculo”, a través de

todos los sectores del organigrama y con independencia de los niveles jerárquicos.

Categoría 7. Liderazgo

Definición – Características valorables en el ejercicio del liderazgo asociado a la innovación, e importancia del liderazgo para la innovación organizacional.

Los entrevistados refieren repetidamente a la capacidad de escuchar a los trabajadores y la receptividad hacia las ideas nuevas. Se asocia la figura del líder como catalizador de la creatividad de los liderados, y generador de niveles crecientes de participación en los procesos deliberativos. El liderazgo exige asimismo la capacidad de coordinación de trabajo en equipo, especialmente necesaria en la gestión de proyectos.

El liderazgo se concibe recurrentemente asociado a la idoneidad técnica. El alto nivel de especialización requerido en el sector parece situar en la idoneidad el punto de partida para la conformación de los perfiles de liderazgo. Un líder comenzaría a configurarse como tal al constituirse como referente de sus pares en cuestiones técnico-profesionales, dándose este proceso con especial claridad en el caso de los líderes sin autoridad: “La autoridad prácticamente de las personas, surge de que son referentes, de que son respetadas, de que son los investigadores, que en cierto tema son la referencia, son los que saben.”

No obstante, los directivos entienden a la idoneidad técnica como condición necesaria pero no suficiente: si bien sería poco frecuente la conformación de dicho perfil sin idoneidad técnica, es poco probable que pueda construirse si el conocimiento especializado no es complementado con alguna de las características mencionadas al comienzo.

En menor medida aparecen asociadas al liderazgo cualidades como: fomentar la libertad y la independencia, reconocer los logros, ser referencia de los valores de la empresa, posicionarse en un plano de igualdad respecto de los trabajadores, y ser un buen comunicador. Por último, características muy poco mencionadas son el incentivar el trabajo, ser crítico, tolerar el error, conducir el aprendizaje, y liderar sin presionar.

Un aspecto central para esta categoría es que no se detectan relaciones estructuradas o definidas entre las concepciones sobre el liderazgo y las concepciones sobre la innovación. De las representaciones sobre la innovación no se deriva una concepción de liderazgo que promueva la práctica innovadora; tan solo en algunos casos puntuales los entrevistados establecen distinciones entre categorías tales como *liderazgo innovador* y *liderazgo de proyectos*, *liderazgo por conocimiento* y *liderazgo por experiencia*, o *liderazgo tecnológico* y *liderazgo psicológico*. Pero más allá de tratarse de casos aislados, las distinciones no parecen tener impacto en la toma de decisiones relativas a la

organización del trabajo, oficiando más bien como categorías descriptivas que como criterios para la gestión.

No obstante, las concepciones de liderazgo detectadas sólo muestran un alto alineamiento con las concepciones sobre comunicación, clima, la gestión del conocimiento y organización de las jerarquías: en tanto se pretende una organización horizontalizada de las jerarquías, se busca que el líder se posicione como un igual frente a los liderados. En la misma medida en que se busca un clima descontracturado y con bajos niveles de formalización, se entiende de modo definido al liderazgo como rol de recepción y canalización de ideas innovadoras.

Categoría 8. Organización del trabajo para la Innovación.

Definición – Aspectos imprescindibles para el desarrollo del comportamiento innovador y formas de organización del trabajo que apuntan al desarrollo de prácticas innovadoras.

La organización del trabajo y las formas de lograr un funcionamiento innovador configuran un elemento de suma importancia entre los dirigentes. Algunos aspectos comunes hallados refieren a las asociaciones entre diseño organizacional e innovación. Estas características refieren:

a) La horizontalidad como base para el desempeño innovador. Esto se traduce en organigramas achatados, que promoverían la confianza e igualdad necesaria para el surgimiento de ideas creativas, para generar un clima innovador y aumentar la participación. Se infiere que esta creencia es universal entre los dirigentes (en tanto aparece en todas las respuestas), aún en empresas de tamaño mayor, con diseños más estructurados, cuyos directivos reconocen las limitaciones:

“(...) en el tema innovación, creo que tendría que ser, para todos, una estructura más horizontal en el sentido que se interactúe inter-sectorialmente y, a su vez, que todos tengan las mismas posibilidades de plantear ideas y de participar en los proyectos. Hoy por hoy en la estructura nuestra es muy estructurada al nivel piramidal.”

b) El trabajo por objetivos o por proyectos.

c) Conocimiento intuitivo de que, para que exista innovación, tiene que haber apoyo y soporte por parte de los gestores. No aparece como parte de una política de gestión, pero si reconocen la importancia de estar involucrados activamente en el proceso de trabajo creativo e innovador y de conducir el proceso si es necesario.

Esto último debe relativizarse para las empresas multinacionales y (o) grandes, donde las prácticas de apoyo a la innovación que los gestores realizan, vienen diseñadas por las casas matrices e incluso las acciones de innovación (o investigación) se encuentran en otros países.

Las prácticas estratégicas desarrolladas para aumentar el desempeño innovador son variadas, por lo que mostraremos algunas de las tendencias emergentes, sin afirmar que se presenten en carácter homogéneo en el universo estudiado:

1) *Intercambio de personal frente a problemas específicos o proyectos de innovación conjuntos entre dos o más organizaciones del sector.* Estos se presentan en el marco de alianzas estratégicas para complementar competencias organizacionales. En general, estas alianzas son vistas por los entrevistados como disparadores de un cambio positivo en sus organizaciones. Esto implica que la visión de que las organizaciones del mismo rubro son competencia excluyente, se ha ido de-construyendo a través del tiempo.

2) *Diseño de sectores, departamentos u oficinas destinadas al desarrollo de nuevos productos o proyectos.* Ocupan lugares en el organigrama claramente diferenciados por nombres que incluyen nociones relativas a la innovación: “nuevas”; “investigación”, etc. Asimismo, pueden no tener un lugar en el organigrama, pero sí un espacio físico o temporal (un día al mes, una vez por semestre) que los diferencia de las actividades cotidianas. De estas instancias surgirían las ideas y la planificación, mientras que las otras áreas se encargan, a posteriori, de implementar las ideas. Puede apreciarse que, donde existe este tipo de dispositivos de organización del trabajo para la innovación, una diferenciación más nítida entre los procesos de *generación de ideas inusitadas e implementación de las mismas.* En algunas organizaciones son los directores los encargados, casi en exclusividad de la generación de ideas y planificación en el proceso de innovación, y se asocia el trabajo de los empleados a la implementación de esas ideas, dando poco lugar a la participación.

3) *Fuerte apuesta al diálogo con los clientes,* en los que participan no solo directivos, sino que se estimula y autoriza la participación de trabajadores. Estos son los que facilitan, según lo declarado, el *insight* al resto de los trabajadores de la demanda de los clientes, a la vez que le otorga reconocimiento.

4) *Énfasis en aspectos informales de los patrones de interacción;* las reuniones donde los trabajadores exponen sus ideas y las áreas de interés, no específicamente vinculadas al trabajo, son campo fértil para el surgimiento de ideas. También se resalta como espacio para la innovación las interfases entre las distintas áreas o departamentos, siendo los únicos momentos en que se alinean distintas perspectivas sobre una misma idea. Por ejemplo, el sector comercial con los de desarrollo o producción. Los dirigentes notan el fortalecimiento de la capacidad creativa e innovadora de sus organizaciones en la confluencia de las prácticas de evaluación, gestión del conocimiento y planificación.

5) *Administración del Tiempo*. Existe toma de conciencia por parte de muchos actores del efecto nocivo de las largas horas de trabajo que se desarrollan en el sector, sea por guardias, por finalizar proyectos o por compromiso y gusto de los trabajadores. Se aprecia igualmente la necesidad de que, para que el comportamiento innovador tenga lugar, debe incluirse un manejo adecuado de las horas presupuestadas al cliente o en la relación empleado-empendedor, a los efectos de no trabajar bajo presión, lo cual es visto como un impedimento de la creatividad (carencia de “la pausa creativa”).

La organización del trabajo para la innovación tiene una diversidad de experiencias que, en las unidades de análisis donde se presentan, aparecen poco sistematizadas en un conjunto articulado de pautas para el diseño de organizaciones innovadoras.

En síntesis puede apreciarse como la dimensión organizativa está captada dentro de lo que se ha dado en llamar la organización-red (Malvezzi, 2007): las dimensiones y fronteras de las organizaciones aparecen diluidas, el trabajo se muestra fragmentado, i.e., las organizaciones aparecen centradas en la dinámica de los flujos por sobre las estructuras.

4. Discusión

La innovación aparece como un valor declarado, compartido y como fuente de identidad del sector TI. Sin embargo, “innovación” tiene sentidos muy variados e implicaciones diversas, sin que podamos pensar en tendencias de homogeneidad, lo cual permite afirmar que cuando se habla de innovación en el sector, los dirigentes entienden cosas muy distintas. Una explicación a este fenómeno puede residir en la diversidad de actividades y usuarios que las organizaciones tienen: exportación, mercado local, educación, transferencia o producción de tecnología, etc. Eventualmente, esto tiene consecuencias al momento de medir o evaluar la producción de innovación, sobre todo en lo referido a políticas gubernamentales.

La variedad de sentidos que tiene la innovación para los dirigentes del sector no sólo refiere a la variedad de entornos de actividad productiva, a la que se abocan como organizaciones, sino que el nodo “innovación” aparece actuando a modo de representación social (Moscovici y Hewstone, 1984), en tanto “innovación” regula el modo en que los dirigentes describen y explican su realidad organizacional, actúan sobre el medio y categorizan a las personas que en él se encuentran. Desde la teoría del núcleo central (Abric, 2001), puede entenderse que la innovación, para los dirigentes del sector, tiene elementos centrales, dados por la forma discursiva que se repite a lo largo de un

entrevistado a otro, el aspecto no meramente cognitivo y la presencia de pocos elementos constitutivos (Guimelli, 1999). Estos serían el valor asignado de identidad para la permanencia o supervivencia en el sector, su fuerte capacidad asociativa con conceptos vinculados a la gestión y la tecnología y su fuerza heurística para clasificar e interpretar la realidad organizacional. Como elementos periféricos, aparecen los más variables, que permiten la adaptación de la representación a los diversos contextos y la adaptación individual de la misma: incluyen el origen de las capacidades de innovación, el perfil de trabajador innovador, las formas adecuadas o necesarias de organización del trabajo para lograrlo.

Dos de las condiciones para el desarrollo de las representaciones sociales están presentes: los crecientes intereses y el debate en torno al mismo y los altos niveles de comunicación entre los gestores (Wagner & Huyes, 2005), promovidos por los encuentros o foros de innovación organizados por Cámaras Sectoriales, órganos de gobierno y otros eventos privados y el fuerte vínculo entre empresas en alianzas, *partnerships*, etc., que aseguran la búsqueda de objetivos comunes. Sin embargo, señalemos que esta idea necesita más exploración empírica para ser confirmada y definir con exactitud sus componentes y consecuencias.

Por otra parte, estas categorizaciones aparecen actuando a nivel de presupuestos culturales (Schein, 1966) en tanto están arraigadas, y existe un bajo nivel de conciencia sobre su influencia en la toma de decisiones relativas a la organización del trabajo. En este punto, nuestras interpretaciones ven converger la aproximación culturalista y desde la psicología social de las representaciones sociales; modelos teóricos que están en proceso de confluencia en los estudios de organizaciones (Kummerow e Innes, 1994).

La unión de representación social y presupuesto, nos hace pensar en que los modelos mentales entre dirigentes del sector tienen jerarquizado el sentido otorgado a la innovación, desde donde se establecen relaciones con otras dimensiones relativas a la gestión, como el clima, la comunicación, la gestión del conocimiento, etc. Desde este punto de vista, es consistente lo capturado en las categorías 1 y 2 y las decisiones que toman o consideran saludables para la innovación (categorías 3 a 8), mostrándose, una vez más, la importancia de la cognición gerencial en la toma de decisiones.

En general, se aprecia la importancia cultural atribuida por los dirigentes a los procesos de comunicación fluidos, explícitos y sin formalizaciones; la confianza en el trabajador, la libertad atribuida, expectativas razonables de su capacidad de autorregulación y concebir que el dinero no es su única motivación en el trabajo. De un modo teórico, se entiende que los dirigentes, desde su discurso, se adhieren a las modalidades de gestión que McGregor (2006) denominó como Teoría Y: los dirigentes confían en sus trabajadores y tienen la

convicción de que parte importante de la capacidad de innovación de sus organizaciones se basa en esto. Son casi inexistentes las referencias, en el material textual, de las que puedan interpretarse concepciones sustentadas en la Teoría X (“los trabajadores no son confiables”).

Por otra parte, tomando criterios de Angle (2000), se aprecian bajos niveles de gestión de la innovación, a pesar del buen desempeño que tiene el sector al respecto. Esto se deduce de que a) las políticas de gestión del conocimiento están levemente desarrolladas; b) las prácticas de recursos humanos, si existen, no están reguladas para favorecer la creatividad y la innovación; c) dentro de la baja apuesta a factores organizacionales, hay una confianza excesiva - en tanto se le atribuye la mayoría de responsabilidad - en el trabajo sobre el clima y en los procesos informales de comunicación, para el desempeño innovador.

Sin embargo, la toma de conciencia sobre la importancia del adecuado manejo del tiempo, la inclusión de trabajadores en instancias de trabajo con clientes, la apuesta y reforzamiento de instancias informales de interacción comunicativa, hacen predecir que la incorporación hacia modos de gestión más orientados a la innovación son sentidos como una necesidad, posibles e incluso deseados. Un ejemplo al respecto es el caso de las alianzas estratégicas en empresas de tamaño medio, donde los dirigentes muestran un quiebre en ese sentido, permitiendo que las fronteras de sus organizaciones se vuelvan más porosas y cambiantes.

24

Se puede pensar que el sector está generando, a modo transicional, modalidades *sui generis* o informales de gestión de la innovación, favorecidas por el dominio de los entornos virtuales de comunicación, donde los trabajadores pueden generar sus propios contenidos y mensajes con sentidos que fluyen sin censura, por procesos de comunicación cara a cara establecidos y por la juventud de la mayoría de las empresas, que cuentan con poca herencia administrativa de concepción tradicional. También deben resaltarse, en este marco, la fuerte tendencia y preocupación por el aprendizaje individual y organizacional (*sensu* Senge, 1992), en tanto se promueven actividades que estimulan el desarrollo de la gestión de conocimiento y las nuevas propuestas de interpretar o hacer las cosas no son vistas como un ataque a los esquemas mentales de la cultura de una organización, sino que, por el contrario, dicha actitud en los trabajadores aparece valorada y reconocida, y esos nuevos significados, aparentemente, suelen circular con libertad. En este sentido y en función de estos últimos puntos fuertes, es válida la reflexión sobre el potencial latente del sector respecto a la producción de novedad, si la gestión de personas y recursos se orientara con planificación hacia la innovación.

Un panorama más preciso sobre las representaciones, modelos mentales y sus derivaciones en los estilos de gestión de la innovación requiere de un análisis más completo, que incluya la perspectiva de trabajadores no dirigentes del

sector, así como triangulación con otros métodos, por ejemplo de observación participante o de método etnográfico. Una aproximación cuantitativa será requerida de querer confirmar la estructura de la innovación en tanto representación social. Ambas líneas de trabajo permitan seguir esclareciendo las relaciones entre los fenómenos interactivos a la interna del sector, la producción de innovación y posibles formas de optimizarla.

Referências

- 26 | Abric, J.C. (2001). Las representaciones sociales: aspectos teóricos. En *Prácticas sociales y representaciones* (pp.11-32). México: Ediciones Coyoacán.
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 77-87.
- Angle, H. (2000). Psychology and organizational Innovation. En Van de Ven, A., Angle, H y Poole, M. *Research on the management of Innovation*. New York: Oxford.
- Bainbridge, L. (1991). Mental models in cognitive skill. En A. Rutherford & Y. Rogers (Eds.), *Models in the mind* (pp. 23-37). New York: Academic.
- De Jong, J.; Den Hartog, D. (2003). *Leadership as a determinant of innovative behaviour. A conceptual framework*. Scales Research Report H200303. Zoetermeer.
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity*. New York: Harper & Row.
- Getz, I. y Robinson, A.G. (2003) Innovate or die: is that a fact? *Creativity and innovation management*, 12, 3, 130-136.
- González, I. y Pittaluga, L. (2007). El sector de software y servicios informáticos en Uruguay. Complementación productiva intra Mercosur en el marco de las estrategias de internacionalización de las empresas uruguayas. Disponible en: www.cuti.org.uy
- Guimelli, C. (1999). *La pensée sociale*. Paris: PUF
- Kemp, R., M. Folkeringa, J.P.J. de Jong y E.F.M. Wubben (2003). *Innovation and firm performance*, Zoetermeer, Scales Research Report H200207.
- Kummerow, E.H., Innes, J.M. (1994). Social representations and the concept of organizational culture. *Social Science Information*, 33, 255-271.
- Lansisalmi, H., Peiró, J.M. y Kivimäki, M. (2004). Grounded Theory in Organizational Research. En Catherine Caseell y Gillian Symon (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational studies* (pp. 242-255). London: Sage.
- Malvezzi, S. (2007). *Interação Psicologia e Organizações: A visão da Psicologia*. En Bastos, A.V. y Rocha, N.M. *Psicologia: Novas direções no diálogo com outros campos de Saber* (pp. 407-432). San Pablo: Casa do Psicólogo.
- McGregor, D. (2006). *El lado humano de las empresas*. Madrid: McGraw-Hill
- McLean, L. (2005). Organizational Culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Adv. Develop. Hum. Res.*, 7, 2, 226-246.
- Moscovici, S. y Hewstone. M. (1984). De la ciencia al sentido común. En *Psicología Social II*. Barcelona: Paidós.

- Ocasio, W. (2001). How do organizations think. En T. Lant y Z. Shapira (Eds.) *Organizational Cognition* (pp. 39-60). Mahwah: LEA.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Pittaluga I., C. Llambí & B. Lanzilotta (2005). Informe Nacional de Desarrollo Humano. Uruguay hacia una Estrategia de Desarrollo basada en el Conocimiento. PNUD. Disponible en www.undp.org.uy
- Rickards, T. (1996). The management of innovation: Recasting the role of creativity. *Europ. J. Work & Organizat. Psychol.* 5, 13-27.
- Schein, E. (1966). *Psicología de la Organización*. Madrid: Prentice - Hall Int.
- Schumpeter, J. (1984). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: Folio.
- Senge, P (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Bs. As.: Granica.
- Wagner, W. y Hayes, N. (2005). *Everyday Discourse and Common. Sense*. London: Palgrave.
- Zanelli, J.C. (2002). *Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas*. Estudos de Psicologia, 7.
- Zanelli, J.C. y Silva, N. (2008). *Interacción Humana y Gestión*. Montevideo: Psicolibros/ Facultad de Psicología/ Casa do Psicólogo.