

XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2008.

# **Representaciones sobre innovación y gestión del conocimiento entre los dirigentes en el sector Ti de Uruguay. Resultados preliminares de investigación.**

Vasquez Exheverría, Alejandro, Melogno, Pablo, Martín, Mercedes, Leopold, Luis y Zanelli, José Carlos.

Cita:

Vasquez Exheverría, Alejandro, Melogno, Pablo, Martín, Mercedes, Leopold, Luis y Zanelli, José Carlos (2008). *Representaciones sobre innovación y gestión del conocimiento entre los dirigentes en el sector Ti de Uruguay. Resultados preliminares de investigación. XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-032/255>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/efue/f0x>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# REPRESENTACIONES SOBRE INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ENTRE LOS DIRIGENTES EN EL SECTOR TI DE URUGUAY. RESULTADOS PRELIMINARES DE INVESTIGACIÓN

Vasquez Exheverría, Alejandro; Melogno, Pablo; Martín, Mercedes; Leopold, Luis; Zanelli, José Carlos  
Comisión Sectorial de Investigación Científica, Facultad de Psicología, Universidad de la República. Uruguay

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es identificar las representaciones y prácticas de recursos humanos vinculadas a la gestión de la innovación entre dirigentes del sector TI en Montevideo. Participaron 39 sujetos representando 34 organizaciones. La metodología fue cualitativa. Para la validación de la información se realizaron 2 grupos focales. Para el análisis del material se realizó análisis de contenido. Las representaciones que los dirigentes tienen sobre cómo el ser humano innova, afectan varios aspectos de la organización del trabajo: a) organigrama, b) liderazgo, c) prácticas de RRHH, d) políticas de innovación. En este marco, se detecta que priman las concepciones individualistas de la innovación. Los resultados parciales son analizados en base a criterios interpretantes sobre como las representaciones de la innovación operan al nivel de presupuestos culturales. También se observa un bajo nivel de gestión de la innovación a pesar del desempeño exitoso de las organizaciones al respecto.

## Palabras clave

Gestión Innovación Psicología Trabajo

## ABSTRACT

REPRESENTATIONS ABOUT INNOVATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT BETWEEN MANAGERS OF THE IT SECTOR IN URUGUAY. PRELIMINARY RESEARCH RESULTS

This research intended to identify representations and human resources policies between managers of the IT sector in Montevideo, in order to contribute in the improvement of the HRM. 39 subjects of 34 organizations took part. The design was qualitative. For reaching validation two focus groups were carried out. Textual material was content-analyzed. Representations about how the human being innovates, affects various features of work organization, such as: a) chart, b) leadership, c) Human Resources practices, d) policies of innovation. In this context, it is detected that individualist conceptions of innovation prevail. Partial results are analyzed from an interpretative framework about how representations of innovation operate up to the level of cultural assumptions. It can also be seen a low level of management of innovation despite the successful performance of organizations in this regard.

## Key words

Management Innovation Work Psychology

## INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas, el desarrollo de la innovación se ha convertido en una parte crucial del crecimiento de las economías, tanto en lo que refiere a los sectores primarios y secundarios, como al sector servicios. Este fenómeno ha sido analizado ma-

yoritariamente por psicólogos del trabajo y ha desembocado en lo que se ha dado en llamar *Psicología de la Innovación*, en el entendido de que el comportamiento innovador requiere la presencia tanto de políticas de gestión definidas, como de Sistemas Nacionales de Innovación.

La literatura específica (Angle, 2000; Amabile, 1998; Mc Lean, 2005) señala los siguientes factores como asociados a las organizaciones con desempeño innovador: a) desarrollo de competencias comunicativas; b) multiculturalidad de los trabajadores; c) estimulación por parte de la organización hacia el trabajador; d) recompensas materiales y/o reconocimiento hacia la innovación; e) focalización de los trabajadores hacia los cambios; f) presencia de modelos innovadores reconocidos; g) compromiso con los valores de la organización; h) valores organizacionales vinculados a la innovación, i) percepciones favorables hacia las prácticas innovadoras.

En Uruguay, el sector de las Tecnologías de la Información (TI) es un gran demandante de productos, procesos y servicios innovadores. El sector tiene su impulso inicial durante la década de los ochenta, y en los últimos años ha adquirido un lugar de preponderancia en la economía nacional, dado su nivel de crecimiento (González y Pittaluga, 2007). Actualmente incluye más de 300 organizaciones, que van desde 5 hasta más de 900 empleados, contando con capitales nacionales, transnacionales y mixtos. Se trata de un sector joven (el 82% de las empresas tiene menos de 27 años) y centralizado geográficamente (90% en Montevideo).

A lo largo de la presente década, las empresas de TI han aumentado de forma sostenida tanto la facturación como la demanda de empleo, particularmente de personal especializado en desarrollo de software. Tratándose de un sector en crecimiento, se enfrenta al desafío de optimizar los procesos de gestión de personas. Por ello, la presente investigación se propuso conocer las prácticas de gestión de la innovación en el sector e identificar los sentidos que los dirigentes otorgan a la creatividad y la innovación. La investigación contó con financiación de la Comisión Sectorial de Investigación Científica de la Universidad de la República, y el aval de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI).

## MÉTODO

**Participantes.** Se entrevistaron a 39 dirigentes de 34 empresas afiliadas a la CUTI equilibrando las variables tamaño y origen del capital. Se adoptaron los siguientes criterios de inclusión: a) que participaran cotidianamente de los procesos de trabajo; b) que participaran en la toma de decisiones estratégicas vinculadas a la organización. Distribución de las organizaciones participantes según tamaño: 9 grandes, 15 medianas y 10 pequeñas. Según origen del capital: 27 nacionales y 7 extranjeras. Distribución de los entrevistados según cargo: Directores 14; Gerentes 18; otros 7. Para los grupos focales se convocaron a los entrevistados y a otros dirigentes de organizaciones del sector.

**Instrumento:** entrevista semi-estructurada. Se realizaron dos grupos focales (empresas chicas-medianas y grandes) para validar los datos (Zanelli, 2002).

**Análisis de los datos.** Para el tratamiento del material textual se trabajó con el procedimiento codificación-caso-categorización. Para esta presentación se trabajará sobre 3 de las 8 categorías surgidas.

## RESULTADOS

### Categoría 1. Capacidades de Innovación

En la representación de los entrevistados, la capacidad de innovación remite a la capacidad individual del trabajador. Dentro de esta concepción mayoritaria, un grupo recalca la importancia de factores ambientales en el desarrollo de procesos innovadores. A nivel representacional, se concibe la capacidad innovadora como una cualidad individual antes que una capacidad organizacional.

Las características de personalidad relacionadas con el perfil de la persona innovadora son variadas y pueden agruparse de la

siguiente forma: a) capacidad de abstracción, b) curiosidad y apertura a la experiencia, c) pensamiento divergente, d) ininteligibilidad, e) amplia perspectiva de futuro, f) bajo nivel de esteotipia del comportamiento (suelen no hacer exactamente lo que se les dice, no esperan aprobación a cada paso) y g) confianza en sus ideas, ya sea para transmitir las como para ejecutarlas. En pocos casos se asocia la capacidad de innovación como responsabilidad excluyente de los directores.

Respecto a los factores organizacionales, se señala la importancia del clima, de los procesos de inducción y capacitación, y en menor medida la libertad profesional y el destino de horas libres de trabajo al cultivo de los intereses del trabajador.

La identificación de rasgos de personalidad en los trabajadores influye en su inclusión en proyectos, y en la confianza para la asignación de tareas creativas. Esto es, guía la asignación y delegación de tareas, lo que se vincula con el crecimiento profesional del trabajador y oficia como una política informal de reconocimiento.

### **Categoría 2. Significado de la Innovación**

La innovación es un valor declarado crucial por las empresas -salvo excepciones-, que está dado mayormente por la constante demanda del mercado para desarrollar soluciones novedosas a los problemas. En otros casos aparece asociada a una política definida, vinculada a aspectos estratégicos como la misión o visión de la organización. Aparece asimismo como fuente de identidad, no sólo de las organizaciones sino del sector, en tanto es una exigencia para sobrevivir.

Los significados atribuidos a la innovación son variados. El sentido general otorgado a la innovación suele incluir los componentes clásicos de la definición, como el desarrollo de nuevos productos, procesos, servicios o modelo de negocios para responder a algunas necesidades. A pesar de esta diversidad de sentidos, los mismos admiten ser agrupados en tres ejes:

a) Distinción Innovación mundial-Innovación para Uruguay. Un grupo de entrevistados responde que la innovación implica investigar qué se ha desarrollado en el mundo e intentar replicarlo con los recursos disponibles, ajustándose a la demanda del mercado local. Quienes responden esto, suelen manifestar que en Uruguay es difícil innovar, ya que las exigencias de la producción de innovación superan las capacidades de RRHH de las empresas nacionales.

b) Concepciones de reacción o de anticipación. Esta categorización hace referencia a si las estrategias de innovación están basadas en los problemas que traen los clientes, o si existe dentro de la empresa un interés por anticiparse al mercado. Se pueden apreciar dos tendencias dentro de la muestra relevada: *concepciones exclusivamente reactivas*, donde la innovación solo surge ante un problema que plantea el cliente, y *estrategias mixtas*, donde se conjugan la anticipación con la reacción, contando estas últimas con acciones concretas destinadas a la innovación (prácticas de gestión del conocimiento, creación de secciones o de comités).

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

### **Categoría 3. Gestión del Conocimiento.**

La tendencia en las organizaciones relevadas es la ausencia de una política explícita de Gestión del Conocimiento (GC). Las organizaciones que cuentan con una política de GC son preferentemente las de tamaño grande, o aquellas de tamaño mediano o pequeño que han ingresado en procesos de certificación ISO. En los casos en que los procesos GC están inscriptos en una política, ésta remite a la estandarización de los mecanismos de transmisión de información, la accesibilidad de la misma a través del organigrama, el diseño de esquemas web de diseminación de conocimiento (wikis, foros, portales en intranet), y la fi-

nanciación de actividades de investigación, así como la programación de instancias regulares de intercambio de conocimiento. Se enfatiza asimismo el alinear los planes de capacitación con los objetivos de la organización, contemplando los perfiles individuales.

No obstante la baja formalización de los procesos de GC, emergen algunas organizaciones que reconocen la ausencia de una política como una falla. No obstante, en algunos casos la no formalización de las prácticas GC es vista como una manera de favorecer la libertad del personal y la circulación del conocimiento. Se registra también la tendencia a identificar política de capacitación con política de GC, con lo cual algunos cuadros directivos realizan la problemática asunción de que la GC se agota en los procesos de capacitación o se reduce a ellos.

### **DISCUSIÓN**

La innovación aparece como un valor declarado compartido y como fuente de identidad del sector TI. 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. Además, estas categorizaciones aparecen actuando a nivel de presupuestos culturales (Schein, 1966) en tanto están arraigados, y existe un bajo nivel de conciencia sobre su influencia en la organización del trabajo. Se aprecia asimismo que estas representaciones, a los efectos analíticos, pueden agruparse en un *continuum* que va desde un extremo I (predominio de representaciones individuales sobre la innovación) al extremo "O" (predominio de representaciones organizacionales sobre la innovación) y el lugar de este continuo donde se ubiquen las representaciones sobre la innovación de los dirigentes aparece influenciando aspectos estratégicos y estructurales de las organizaciones.

Por otra parte, siguiendo a Angle (2000), se aprecian bajos niveles de gestión de la innovación, a pasar del buen desempeño que tiene el sector al respecto. Esto se deduce de que las políticas de gestión del conocimiento están levemente desarrolladas y las prácticas de recursos humanos, si existen, no están reguladas para favorecer la creatividad y la innovación. De todos modos, se puede pensar que el sector está generando modalidades *sui generis* o informales de gestión de la innovación, favorecidas por el dominio de los entornos virtuales de comunicación y por la juventud de la mayoría de las empresas, que cuentan con poca tradición administrativa.

---

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AMABILE, T. (1998) How to kill creativity. Harvard Business Review, 76, 77-89
- 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. 135-170.
- 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.cutii.org.uy](http://www.cutii.org.uy)
- 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, 226-246
- MOSCOVICI, S. y HEWSTONE. M. (1984) De la ciencia al sentido común. EN: Psicología Social, II, Barcelona: Paidós.
- SCHEIN, E. (1966) Psicología de la Organización. Madrid: Prentice - Hall Int.
- ZANELLI, J.C. (2002) Pesquisa qualitativa em estudos da gestao de pessoas. Estudos de Psicologia (Natal), 7 (Número Especial), 79-88.