

# La dimensión emocional en las culturas innovadoras. Un estudio de casos de Pymes de software



The emotional dimension in innovative cultures.  
A case study in software SMEs

**María Isabel Camio**

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires -UNICEN, Buenos Aires - Argentina.  
*camio@econ.unicen.edu.ar*

Fecha de recepción: 31/10/2012

Fecha de aprobación: 27/12/2012

## Resumen

El presente trabajo se enmarca en una investigación más amplia (Camio, 2012) y se enfoca en el estudio de la cultura para la generación de innovación. La perspectiva emocional se incorpora en el análisis. Se trata de un estudio cualitativo, con un diseño de múltiples casos, y de tipo holístico aplicado a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la industria del software. Se plantean como objetivos del mismo: la definición de los lineamientos para la identificación de la existencia o no de paradigmas culturales que contribuyan a la generación de innovación; y se aplica un índice del nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales para la generación de innovación (INCEI). Esta propuesta, se entiende, profundiza e enriquece el estudio de la cultura porque la inclusión de los aspectos emocionales mejora el diagnóstico de las capacidades de la organización para la generación de procesos sostenidos de innovación.

**Palabras clave:** *innovación, cultura, emociones, índice, casos.*

## Abstract

This article is part of a larger research (Camio, 2012), and focuses on the study of culture for innovation generation. The emotional perspective becomes part of the analysis. This is a qualitative research, with a holistic, multiple case design applied to SMEs in the software industry. The aim of this research is to define guidelines for the identification of the existence –or lack thereof– of cultural paradigms which contribute to the generation of innovation; the culture's receptivity of emotional aspects for the innovation generation index (INCEI) is applied. It is believed that this proposal deepens and enriches the study of culture, as the inclusion of emotional aspects improves the diagnosis of the organization's ability to generate sustained innovation processes.

**Keywords:** *innovation, culture, emotions, index, cases.*

## 1. Introducción

La industria de software está en plena expansión en la Argentina y las Pymes resultan protagonistas en este contexto donde la innovación empresarial resulta un prerequisite para el desarrollo del sector.

Hoy en día la innovación es considerada una capacidad dinámica. Este concepto hace referencia a "la capacidad de la organización de crear, extender o modificar su base de recursos intencionalmente" (Helfalt et al, 2007, p.4) por la adición de nuevo conocimiento en los nuevos productos, servicios, procesos, tecnologías o métodos de gestión.

En ambientes de negocios de alta tasa de cambio abiertos a la competencia global, las capacidades dinámicas

son la base para las ventajas competitivas y la creación de valor (Teece, 2007). La cultura organizacional (Aramburu y Saénz, 2010) actúa como catalizadora para compartir conocimiento en los procesos de Management y para la gestión de la innovación.

En el diagnóstico de la cultura organizacional se identifica como situación problemática el nivel de complejidad del objeto a estudiar a lo que se suma la necesidad de considerar los aspectos emocionales por la característica multidimensional del fenómeno a analizar. A partir de lo anterior se plantean los siguientes objetivos de investigación:

1. Definir los lineamientos para la identificación de paradigmas culturales, a partir de las presunciones

constituyentes y su interrelación, que contribuyan a la generación de innovación.

2. Construir un índice del nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales para la generación de la innovación.

3. Detectar la relación entre el paradigma cultural y el nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales para la generación de la innovación.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados se realiza un estudio cualitativo exploratorio de casos múltiples (Yin, 2003) de siete PyMEs del software y servicios informáticos en la ciudad de Tandil de Argentina, sede de la Universidad Nacional del Centro (UNICEN) de Argentina.

Se definen los lineamientos para la identificación de paradigmas culturales a partir de las presunciones constituyentes y su interrelación, teniendo en cuenta su contribución a la generación de la innovación. Se propone un índice para evaluar el nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales para la innovación (INCEI). A partir de la metodología propuesta se detecta la relación entre el paradigma cultural y el nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales para la innovación (INCEI) en los casos en estudio. En el último apartado de resultados se expone un análisis vertical y horizontal con los datos obtenidos en los casos estudiados.

## 2. Marco teórico

Para esta investigación se entiende que la organización es cultura. Esta posición resulta consistente (Dávila y Martínez, 1999, pp. 23 y sgs.) con la metodología cualitativa a utilizar. Al momento del estudio de la cultura organizacional, se destacan entre los factores de contingencia que afectan a la variable cultura, el tamaño de la organización, las fuerzas del entorno –en especial de su sector de negocios-, y las características de los individuos participantes, entre las que se destacan la posición de poder (Fitness, J. 2000).

El enfoque analítico de Edgar Schein (2004, p. 26) distingue tres niveles para el análisis de la cultura, que comienza con el más superficial, al que denominó “artefactos y creaciones visibles pero difíciles de descifrar”, un segundo nivel al que denominó “valores”, los que, una vez haber transitado el proceso de confrontación pasan a formar parte del nivel más profundo de análisis, el de las “presunciones básicas”, invisibles y preconscientes, dadas por sentadas por los individuos que forman parte de la organización.

En el desarrollo de este trabajo se integran las líneas desarrolladas por diversos autores en el desafío de llegar en

primer término, al planteo de Paradigmas Culturales. Esto se realizará mediante el análisis y desarrollo de los niveles de la cultura elaborados por Edgar H. Schein (1988, pp. 96 y sgs.), profundizando en las presunciones subyacentes básicas en torno a las cuales se forman los paradigmas culturales.

En este punto del análisis se recepta lo propuesto por Rodríguez Mansilla (2006, p. 270) entendiéndose que las premisas del decidir que conforman la cultura organizacional no son necesariamente producto de la experiencia, ni mucho menos de la experiencia exitosa. Tampoco son coherentes entre sí (se entiende para este trabajo que no necesariamente son coherentes entre sí). A pesar de esto, el autor plantea que la cultura opera como un reservorio de experiencias y sabiduría, lo que hace difícil su cambio.

Se puede decir que el enfoque de Schein realiza un importante aporte a partir de la profundidad de su modelo de análisis, y su desarrollo metodológico, aunque, al momento de entender a la cultura como una variable estratégica y relacionada directamente con la gestión, se entiende necesario considerar el aporte de otros enfoques más amplios (Lessem, 1992, p.185) e incluir otras dimensiones como los aspectos emocionales.

En 1998 tiene lugar la First Conference on Emotions and Organizational Life, donde se publica, entre otros avances, un cluster de discusión (Fisher & Ashkanasy, 2000, p. 5) de temas vinculados a la investigación de las emociones en el trabajo. En la lista de tópicos (Zerbe, 1997, citado por Fisher C. & Ashkanasy, N, 2000) para futuras investigaciones se señala como tópico de interés para investigaciones futuras el rol de las emociones en la cultura y el clima organizacional.

A partir de significativos hallazgos (Damasio, 2001, p.182), las emociones no se entienden como una limitante sino como un prerrequisito para la acción de decidir satisfactoriamente. Lo anterior guarda relación con las revisiones de Tversky, Kahneman y Sutherland a la Teoría de la Decisión. Elster (2001, p. 98) hace hincapié en tres características de las emociones: 1) son el soporte principal de las normas sociales 2) no todas las culturas reconocen o conceptualizan las mismas emociones 3) cuando una emoción está integrada en el repertorio conceptual de una cultura, puede convertirse también en el objeto de normas sociales, lo que conduce a que la emoción se produzca de manera más o menos frecuente.

Cooper y Sawaf (1998) proponen un Modelo para el desarrollo de la Inteligencia Emocional de cuatro Pilares. Su propuesta aparta la inteligencia emocional del campo del análisis psicológico y la coloca en el terreno del conocimiento directo, el estudio y la aplicación a las

organizaciones. Los autores proponen un Modelo con cuatro pilares: el Conocimiento emocional, la Aptitud emocional, la Profundidad emocional y la Alquimia emocional. A continuación se exponen los elementos de Cooper y Sawaf que fueron considerados en este trabajo.

En el primer pilar, del Conocimiento emocional (Cooper y Sawaf, pp. 3-72), se resalta la importancia de confiar en las intuiciones, las corazonadas, percepciones, y otras formas de inteligencia emocional. En el componente denominado Energía Emocional, se exponen los cuatro estados primarios de energía humana, denominados energía tensa, energía tranquila, cansancio tenso y cansancio tranquilo. Se destaca que cuando la energía se suma a la tranquilidad, mejoran las percepciones de uno mismo y del mundo. El segundo pilar, Aptitud Emocional (Cooper y Sawaf, pp. 73 -146) fomenta la adaptabilidad emocional y mental en el manejo de presiones y problemas en una forma más abierta y honesta. Un elemento de este pilar es el Radio de confianza, el que se expande mediante una combinación de credibilidad y sociabilidad espontánea.

En el último de los pilares, Alquimia Emocional (Cooper y Sawaf, pp. 221-287) se propone la búsqueda de la confluencia, que es la reunión de intuiciones y talentos dispares, propósitos y competencias, personas y posibilidades, en un todo unificado. El Flujo Intuitivo posibilita encontrar el punto clave donde actuar. Se señala al sentido del humor como la conducta más significativa de la inteligencia humana, la que aumenta la energía y fomenta el flujo intuitivo, mejora los procesos de inteligencia, como el juicio, la solución de problemas y la toma de decisiones en circunstancias difíciles. Es una gran ayuda para la transformación creativa. La alegría es irreverencia y hace al cambio menos atemorizante. Recientes estudios enfatizan el rol del sentido del humor para la mejora de la performance creativa en el lugar de trabajo (Lang & Lee, 2010).

En el análisis de las relación entre los aspectos emocionales y la generación de la innovación empresarial, se toman en consideración diferentes estudios. Ashforth and Humphrey (1995) señalan que ciertas tareas organizacionales (por ej. procesos creativos y aprendizaje) pueden beneficiarse por un ambiente que permita la expresión y discusión de las emociones.

Por otra parte, Choi, Sung, Lee & Cho (2010) proponen un modelo de investigación de la efectividad en la implementación de la innovación que considera tanto los procesos cognitivos como emocionales. Los autores avanzan en su propuesta a partir de la articulación de otros estudios (Weiner, 1986; Huy, 2002; Lewis, Sullivan, & Michalson, 1984; Weis & Cropanzano, 1996; Davis, 1989; Liu & Perrewe, 2005 citados por Choi, Sung, Lee & Cho, 2010).

A partir de la investigación realizada, y con las limitaciones expuestas en ese trabajo (Choi, Sung, Lee & Cho, 2010), se pudo demostrar que los empleados que comparten el mismo ambiente de trabajo tienden a compartir las evaluaciones tanto cognitivas como emocionales acerca de la innovación. Se puntualiza la necesidad de estudios futuros del impacto de los aspectos emocionales en la etapa de implementación de las innovaciones.

Otros estudios vinculan las capacidades de aprendizaje, las capacidades emocionales y la innovación de productos. Akgün, Keskin, Byrne & Aren (2007) siguiendo a Jerez y Gómez (2005), entienden a la capacidad de aprendizaje como un concepto complejo y multidimensional compuesto por: 1) el compromiso del Management, 2) la perspectiva sistémica y 3) la apertura y la experimentación, y 4) la transferencia e integración de conocimientos.

Por otra parte, Akgün, Keskin, Byrne & Aren operacionalizan la variable capacidad emocional a nivel organizacional a partir de la utilización de cuatro de las dinámicas propuestas por Huy (1999) para definir "dinámica emocional", a saber, 1) la libertad de auténtica expresión de las emociones, 2) la cualidad de una organización de hacer esfuerzos por identificar la variedad de emociones, aceptarlas, internalizarlas, y profundizar su comprensión 3) la dinámica de la reconciliación que permite unir los valores aparentemente opuestos de los individuos y generar puentes entre sus emociones, 4) la dinámica de la identificación, se refiere al fuerte apego a la identidad y las características salientes de la organización, por la cual los participantes están juntos por beneficios mutuos y vínculos emocionales.

A partir de los hallazgos obtenidos (Akgün, Keskin, Byrne & Aren, 2007) se puede afirmar que la capacidad emocional de las empresas influencia sus capacidades de aprendizaje e indirectamente la capacidad de innovar en productos y la performance organizacional.

### 3. Metodología

Se toman en cuenta las contribuciones metodológicas, que dan lugar al estudio de casos contemporáneos, encabezado por Yin (2003), junto con Eisenhardt (2003) y que tienen su continuidad en los trabajos de otros autores, en algunos casos con aplicaciones específicas a la Administración (Villarreal L, O. y Rodríguez, J, 2010).

Se trata de un estudio cualitativo exploratorio, y al no estar en juego, en una primera instancia, la cuestión de generalización de los resultados, la cantidad de sujetos queda abierta (Samaja, 2005, p. 272), por lo que se optó por estudiar siete casos de empresas con las características que se describen a continuación; tamaño: PyMEs; con un mínimo de cinco empleados: edad de las empresas:

empresas adolescentes o maduras; sector: software y servicios informáticos; ubicación geográfica: Tandil, Provincia de Buenos Aires, sede de la Universidad Nacional del Centro (UNICEN).

Se trata de un diseño de múltiples casos, y de tipo holístico (Yin, 2003). En este trabajo se escogieron deliberadamente los sujetos a relevar según características relevantes, entre las que se destaca su nivel de apertura para la participación en la investigación, ya que resulta un requisito insoslayable por la profundidad del presente estudio.

En cada una de las empresas, se obtuvieron los datos necesarios mediante entrevistas en profundidad al director gerente o a su equivalente junto a una muestra transversal de personas seleccionadas por función y por nivel institucional, a partir de las necesidades de información requeridas. Se completa la recogida de datos con el análisis de la comunicación institucional y la observación directa sistematizada.

Se plantean los siguientes objetivos a cumplir en el presente trabajo:

1. Definir los lineamientos para la identificación de paradigmas culturales, a partir de las presunciones constituyentes y su interrelación, que contribuyan a la generación de innovación.
2. Construir un índice del nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales para la generación de la innovación.
3. Detectar la relación entre el paradigma cultural y el nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales para la generación de la innovación.

Para el tratamiento de los datos, es necesario considerar que en la variable cultura, cada una de las dimensiones operan como variables genuinas que ya tienen un valor de respuesta determinado, por tanto el análisis resulta centrado en la unidad de análisis, en la búsqueda de tipologías culturales en las empresas en estudio, específicamente en la búsqueda de existencia o no de paradigmas articulados y sus características propias.

En el caso del Nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales para la generación de la innovación se encuentran en una etapa que podría llamarse exploratoria, lo que de alguna manera obliga a realizar operaciones complejas para poder proponer una clasificación que sintetice todas las dimensiones componentes. Es necesario

distinguir que el análisis se centra en una primera instancia, en el valor (en R), requiriéndose buscar la manera de sintetizar dimensiones o subvariables, resultando necesario por tanto, realizar una "clasificación"<sup>1</sup> (como la ideación de un sistema de ordenamiento de objetos).

Para el índice de Nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales para la innovación no pudieron ser relevados directamente a través de una única variable, sino que debió construirse a través de varias subvariables, que actúan como aproximaciones para determinar su nivel (Baranger, 1995).

Se realizó una reducción numérica y se prefijó de antemano que pertenece a la escala ordinal y se establecieron las siguientes siete categorías o niveles de valoración posibles. El ordenamiento mediante números no significa que éstos funcionen plenamente como tales, ya que sólo representan relaciones del tipo "mayor que" o "menor que". No puede saberse si la diferencia entre dos categorías es igual para todos los pares de categorías consecutivas ni tampoco puede sostenerse que el valor "2" representa el doble que el 1. Pero sí puede pensarse que las categorías a considerar para el nivel de valoración tienen un orden entre sí y caen en un continuo que muestra la "fuerza" de dicho nivel, desde un "Alto Grado" hasta el "No se valora". Esto permite la comparación entre los casos estudiados.

En principio, se estableció una correspondencia entre las posibles respuestas de las variables consideradas y los niveles de valoración prefijados de antemano. De esta manera, cada una de las variables arroja un valor entre Alto grado de valoración (2) y No se valora (0). En este estudio, se consideran todas las variables con la misma ponderación.

En la tabla 1 se plantean las variables, subvariables e indicadores propuestos y utilizados en el análisis de cada uso de los casos:

Las respuestas obtenidas de los distintos entrevistados se computan con la misma ponderación, aunque al momento del análisis de cada una de las variables o subvariables que componen los índices, se identifican, como un aspecto importante en el análisis, si existen diferencias o no, entre las respuestas de los titulares de las empresas y los empleados,

En la última etapa de tratamiento de los datos, se analizan en forma comparativa los siete casos estudiados en profundidad, a fin de identificar aspectos recurrentes y/o diferencias significativas entre éstos.

1. a partir de la distinción realizada por Samaja (pág. 291) entre clasificación y diagnóstico, este referido a la ubicación de cierto caso en un clase de una clasificación previamente existente.

Tabla 1. Variables, subvariables e indicadores

Variable/subvariable	Respuestas y su nivel de asociación con la innovación (-).....(+) barreras impulsores	Indicadores
<b>1. Cultura</b>		
1.1. Naturaleza humana (N.H.)	Mala Neutra Buena	Creencia acerca de si las personas son X o Y (Mc Gregor). Identificación de héroes o malvados. Justificaciones. Historias relacionadas. Enunciación de valores y disvalores de la empresa. "Cosas que no se negocian". Identificación de "exitosos" y "fracasados" en la empresa. Aspectos que se controlan de los empleados. Sistemas implementados.
1.2. Enfoque del tiempo (E.T.)	Pasado Presente Futuro	Relato de decisiones recientes e identificación de la importancia concedida al presente, al pasado o al futuro. Identificación en el relato "que se cuenta" de la historia de la empresa a "qué tiempo" se le da importancia. En dónde se ancla el relato y si se proyecta al futuro.
1.3. Criterios verificativos de la realidad (CVR)	Tradición Prueba y Error Procedimiento Legal Conocimiento Religión/Dogma Moral Experiencia Examen científico Revelaciones de Autoridades	Identificar los criterios dominantes al momento de resolver conflictos en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Elección en forma directa de los criterios utilizados para tomar una decisión (de un listado que contiene la explicación de los mismos). Justificación de la elección. Relato del proceso que permitía a la gente pensar "que se podía llegar a la decisión".
1.4 Relaciones humanas (RRHH)	Linealidad Colateralidad Individualismo Bienestar del grupo Competencia Cooperación Grupal Tradición Jerarquía Bienestar Individual Familia	Descripción de incidentes de rebeldía que pudieron suceder en la empresa.Cuál fue la manera de resolverlos y qué sucedió con los empleados que participaron en estos incidentes. Cuestionamiento acerca de lo que se entiende por "conflicto" y si se promueven o toleran los conflictos en la empresa. Examinar anécdotas y leyendas de la empresa sobre los "héroes" y los "malvados", para descubrir la forma en que esas personas se relacionan con otros individuos de la empresa. Identificar en el proceso de decisiones, anécdotas y eventos, si estos hacen referencia a las personas o al grupo, qué resulta más importante y si se desarrollan relaciones de competencia o de cooperación y en qué grado cada una de estas.
1.5. Relaciones empresariales (RREE)	Autocracia Paternalismo Consultiva Participativa	Cuestionamiento acerca de si el número 1 de la empresa incide fuertemente en la evaluación de la información. Identificación de una serie de decisiones importantes adoptadas recientemente. Identificar, si fueron tomadas por individuos, grupos o ambos, y cómo se ejerció el poder en el proceso de toma de decisiones. Distinguir el tipo de decisión (estratégica/operativa) y el nivel de participación.
<b>2. Nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales en relación con la innovación</b>		<p style="text-align: center;"><i>INCEI</i></p> <p style="text-align: right;">Máximo</p>
2.1. Nivel de desarrollo del radio de confianza (AERC)	No se valora Grado de Valoración	Generar condiciones en la empresa para que la gente confíe en los que trabajan en la misma.
2.2. Nivel de valoración de la intuición en la toma de decisiones (ALED)	Siempre Si se puede En justificar algunos casos	Nivel de acuerdo acerca del respeto a las intuiciones personales.
2.3. Valoración del sentido del humor en las relaciones (ALECHT)	Rechazado Valorado Aceptado	Nivel de valoración del buen sentido del humor en las relaciones
2.4. Trabajo para el logro de confluencia (ALECTC)	No se trabaja Sí se trabaja Solo se realizan esfuerzos aislados	Grado en que se trabaja en la empresa para que las intuiciones, los talentos dispares, los propósitos y competencias, personas y posibilidades confluyan
2.5. Tipo de energía emocional predominante. (CEEEm)	Energía tensa Energía tranquila Cansancio tenso Cansancio tranquilo	Forma en que se trabaja en la empresa: -Energía tensa (alta tensión, alta energía). Es habitual que la gente tenga un alto nivel de energía, aun cuando tenga que enfrentar altos niveles de tensión por muchas horas de trabajo con un programa de trabajo exigente. -Energía tranquila (baja tensión, alta energía) Es habitual que la gente trabaje serenamente, con un ánimo atento, con menor esfuerzo y menor desgaste. -Cansancio tenso (alta tensión, baja energía) Es común que la gente trabaje en un estado de cansancio general, con un sentimiento de baja autoestima y de que la vida es una carga. -Cansancio tranquilo (baja tensión, baja energía) Es común que la gente atravesase por períodos prolongados en los que tenga que cumplir con una exigente fecha límite en el trabajo y que luego se abandone y relaje hasta un nuevo desafío.

#### 4. Resultados

Se presentan a continuación los datos obtenidos en cada uno de los casos. En primer término, se exponen los aspectos descriptivos generales y los valores centrales compartidos en cada una de las empresas. Luego, se presentan los resultados de la variable cultura en el nivel de presunciones básicas (aplicación de la metodología de Schein, enfoque de tipo racional) y de el nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales en relación con la innovación (INCEI).

Para la variable cultura al nivel de presunciones, se expone en cada caso, en primer término, el grado de articulación del paradigma cultural, en caso de poderse identificar (GAP), utilizándose las categorías: no articulado (no se identifica paradigma), parcialmente articulado, articulado, fuertemente articulado.

Por otra parte, se analiza el nivel de asociación de las respuestas obtenidas en relación a la capacidad para innovar de la firma. Se exponen en la Tabla 1 las respuestas a las presunciones y su nivel de vinculación, identificando aquellas que actúan como impulsoras (+) y aquellas que actúan como barreras (-) para la innovación.

Se exponen los resultados acerca de la manera en que se entiende la naturaleza humana (N.H.), cuál es el enfoque del tiempo (E.T.), los criterios verificativos de la realidad y verdad (C.V.R.), como se entienden las relaciones humanas (RRHH) y las relaciones empresariales (RREE).

Por otra parte, se exponen los resultados del cálculo de INCEI, el que surge de la ponderación en igual medida de las subvariables que lo componen: el nivel de desarrollo del radio de confianza (AERC), el nivel de valoración de la intuición en la toma de decisiones (ALED), la valoración del sentido del humor en las relaciones (ALECTH), el trabajo para el logro de confluencia (ALECTC) y el tipo de energía emocional predominante en la empresa (CEEM).

Las posibles respuestas a cada una de las variables y variables se exponen en la Tabla 1. En la Tabla 2 se exponen los resultados que derivan de las respuestas obtenidas en cada una de las empresas, y se califican en función de su alineación para la generación de la innovación. Las categorías utilizadas, tanto para el INCEI como para el NAI son: no se valora, muy bajo, bajo, medio, medio-alto y muy alto.

En la Tabla 2 se exponen los resultados del análisis centrado en cada uno de los casos. Se puede realizar un análisis de tipo vertical e identificar la relación entre las dimensiones de la cultura entre sí, para identificar el grado de alineación con la generación de la innovación, teniendo en cuenta todos los casos analizados. Se destacan como dimensiones con mayor alineación las que refieren al enfoque del tiempo (ET) y la forma en que se entienden las relaciones humanas (RRHH). Se distinguen con menor alineación las referidas a los criterios mediante los cuales se verifica la realidad y verdad (CVR) y la forma en que se entienden las relaciones empresariales (RREE).

**TABLA 2: Descripción y exposición de los resultados de los casos estudiados**

**CASO I:**

Empresa de software. Con clientes de distinta magnitud del sector público y privado. Desarrolla productos propios y funciona como Software Factory. Grupo de trabajo: trece personas con alto nivel de instrucción (cinco de ellos son socios) Tres socios en la conducción. Especializados en el desarrollo de tecnologías específicas (baja diversificación). Generan alianzas estratégicas.

Valores centrales: proactividad, responsabilidad, cooperación, tenacidad y productividad. En relación con el mercado: puntualidad, cumplimiento de los plazos, respeto por el cliente.

I: CULTURA A) GAP: Parcialmente articulado B) NAI: MEDIO ALTO					II. INCEI = MEDIO				
N.H.	E.T.	C.V.R.	RRHH	RREE	AERC	ALED	ALECTH	ALECTC	CEEM
Buena	Futuro	Conocimiento Autoridad	Cooperación Grupal	Estratégicas: Consultiva Técnicas: Participativas	MEDIO	MEDIO	MUY ALTO	MEDIO	BAJO

**CASO II:**

Empresa productora de software. Con cuatro años de antigüedad. Los fundadores compartieron anteriores proyectos comunes. Ocho integrantes con alto nivel de instrucción, tres de ellos son socios. Cuentan entre sus clientes con empresas y organizaciones de importante tamaño. Desarrollan productos propios y también funciona como Software Factory. El nombre de la empresa alude al valor de "cohesión". Se destacan entre otros valores importantes: el profesionalismo, el buen clima de trabajo, responsabilidad, y la respuesta al cliente con productos innovadores. Se resalta el muy buen clima de trabajo tanto en los artefactos culturales, decoración, democratización de los espacios de reuniones, etc.

I: CULTURA A) GAP: Fuertemente articulado B) NAI: MUY ALTO					II. INCEI =ALTO				
N.H.	E.T.	C.V.R.	RRHH	RREE	AERC	ALED	ALECTH	ALECTC	CEEM
Buena	Futuro	Conocimiento Autoridad	Cooperación Grupal	Estratégicas: Consultiva Técnicas: Participativas	MUY ALTO	MEDIO	MUY ALTO	MUY ALTO	MEDIO ALTO

**TABLA 2: Descripción y exposición de los resultados de los casos estudiados (continuación)**

**CASO III:**

La empresa del caso es una compañía de tecnología de información, especializada en la consultoría y desarrollo de las zonas de software. La firma se constituyó en el 2006 y sus oficinas están ubicadas en la ciudad de Tandil, Provincia de Buenos Aires. El total del origen del capital es nacional. Dos socios ingenieros en sistemas conducen la empresa. En ella trabajan actualmente veinticinco personas. Empresa dinámica se independizó de sus anteriores socios chilenos. Cuenta con clientes en diferentes países. Desarrollan productos propios. Alta participación en Instituciones para el desarrollo del sector.

I: CULTURA A) GAP: Articulado B) NAI: Medio alto					II. INCEI = MUY ALTO				
N.H.	E.T.	C.V.R.	RRHH	RREE	AERC	ALED	ALECTH	ALECTC	CEEEM
Neutra	Futuro	Conocimiento Experiencia	Cooperación grupal	Consultivo Participativo	MUY ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO	MEDIO

**CASO IV:**

Empresa que presta servicios vinculados al sector electrónico de equipos y elementos de medición de aeronaves. Con diecisiete años de vida. Trabajan en la empresa, veintidós empleados. Fundada por dos ingenieros, actualmente uno solo de ellos continúa en la empresa. Desarrolla servicios de mantenimiento y reparación de aeronaves y productos propios en las primeras etapas de su desarrollo. Realiza alianzas para el desarrollo de sus actividades de I+D con grupos de la UNICEN.

I: CULTURA A) GAP: Articulado B) NAI: Medio Alto					II. INCEI =MEDIO ALTO				
N.H.	E.T.	C.V.R.	RRHH	RREE	AERC	ALED	ALECTH	ALECTC	CEEEM
Buena	Futuro	Conocimiento Experiencia	Cooperación grupal	Consultiva	ALTO	MEDIO ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO	NO SE VALORA

**CASO V:**

Empresa de software factoring controlada por una compañía privada española. La empresa local, proviene de la escisión de otra empresa de sistemas, para atender a este único cliente español que realiza acuerdos con los partners editoriales de publicación de las ciencias del derecho. Nivel de crecimiento bajo. Trabajan en la empresa ocho empleados a cargo de su socio gerente.

I: CULTURA A) GAP: Parcialmente articulado B) NAI: Bajo					II. INCEI =MEDIO				
N.H.	E.T.	C.V.R.	RRHH	RREE	AERC	ALED	ALECTH	ALECTC	CEEEM
Neutra	Pasado	Prueba y error Dogma moral	Cooperación grupal	Estratégicas: Consultiva Técnicas: Participativas	MEDIO	BAJO	MUY ALTO	MEDIO	MEDIO

**CASO VI:**

Empresa local controlada por una compañía española de ingeniería con media década de experiencia. La empresa española desarrolla y comercializa Sistemas Operativos de la gama CAD y CAM aplicados a los sectores de calzado y marroquinería, y otras industrias vinculadas con el cuero y el tejido. La empresa local es pequeña, con cuatro miembros, y funciona como proveedora de soluciones tecnológicas para su controlante. Se destacan como valores de la empresa, la flexibilidad, el servicio al cliente ("hacer lo que el cliente necesita, no lo que quiere"), en las personas: la responsabilidad, el trabajar a conciencia, el compañerismo (entre los empleados) y el conocimiento técnico.

I: CULTURA A) GAP: Parcialmente articulado. B) NAI: Bajo					II. INCEI =MEDIO				
N.H.	E.T.	C.V.R.	RRHH	RREE	AERC	ALED	ALECTH	ALECTC	CEEEM
Neutra	Futuro	Conocimiento y experiencia Prueba y error	Jerarquía. Cooperación Grupal (empleados)	Consultivo	BAJO	MEDIO	MUY ALTO	ALTO	NO SE VALORA

**CASO VII:**

Empresa joven y dinámica que provee soluciones informáticas a entidades del sector público y privado, tanto en el mercado nacional como internacional. Elabora software a medida. Surge n iniciativa de tres ingenieros graduados de la UNICEN que con experiencias manteriores en el sector, hace cuatro años se unieron para formar esta sociedad. Trabajan en total doce personas. Han certificado calidad. Cuentan con una cartera de importantes clientes. Las decisiones relacionadas con la innovación están concentradas en los socios.

I: CULTURA A) GAP: Articulado. B) NAI: Medio.					II. INCEI =BAJO				
N.H.	E.T.	C.V.R.	RRHH	RREE	AERC	ALED	ALECTH	ALECTC	CEEEM
Buena (con controles)	Futuro Presente	Conocimiento Autoridad	Bienestar del grupo	Estratégicas Autocráticas Técnicas Participativas	MEDIO	BAJO	ALTO	MUY BAJO	MUY BAJO

**Referencias:**

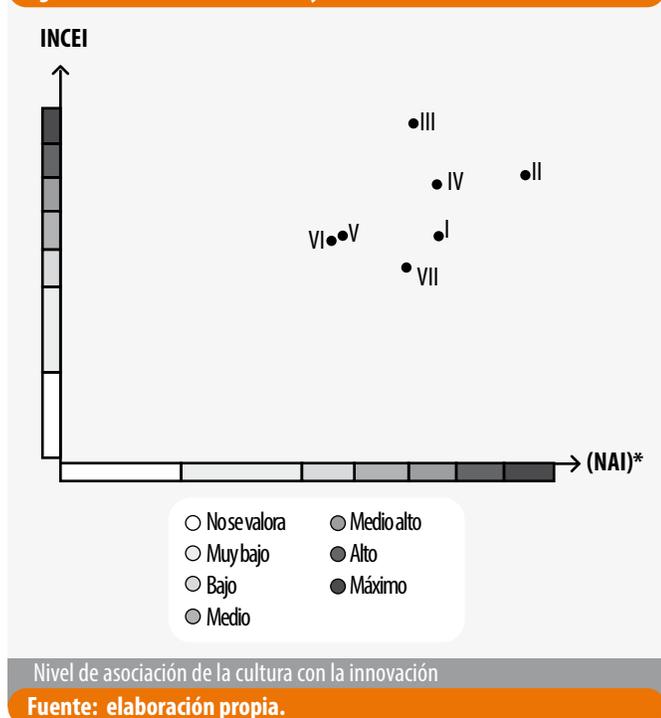
GAP: Grado de articulación del paradigmas.  
NAI: Nivel de asociación con la innovación.  
NH: Naturaleza Humana  
ET: Enfoque del tiempo  
CVR: Criterios verificativos de la realidad  
RRHH: Relaciones Humanas  
RREE: Relaciones empresariales

INCEI: Índice de Nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales para la innovación. Resultado General.  
AERC: Nivel de desarrollo del radio de confianza  
ALED: Nivel de valoración de la intuición en la toma de decisiones  
ALECTH: Valoración del sentido del humor en las relaciones  
ALECT: Trabajo para el logro de confluencia  
CEEEM: . Tipo de energía emocional predominante

Por otra parte, se puede realizar un análisis vertical de las subvariables del INCEI entre sí. Se distingue como variable con respuestas superiores al resultado global del INCEI la que representa el Nivel de valoración del sentido del humor en las relaciones (ALECTH). Por otra parte se distingue, por sus bajos resultados, la variable Tipo de energía emocional predominante, ya que las respuestas obtenidas denotan que en general, no se contribuye al fluir intuitivo, ya que los tipos energía tensa, cansancio tenso y cansancio tranquilo, fueron elegidos por sobre la opción que representa una forma de trabajar habitualmente en forma serena, con un ánimo atento, con menor esfuerzo (energía tranquila).

En la figura 1 se vinculan el nivel de asociación de la cultura con la innovación (NAI) y el nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales para la innovación (INCEI). Se pueden identificar tres grupos de empresas; el que corresponde a las empresas con mayor nivel de asociación en ambas variables, con respuestas medio-alto, alto y/o muy alto en ambas variables analizadas (Casos II, III y IV). Otro grupo con respuestas inferiores en ambas variables (casos V, VI y VII) y un caso con respuestas inferiores solo en el INCEI (Caso I).

Figura 1. Relación entre el INCEI y el INAI



Si se analizan los casos con menor performance, los Casos V y VI se puede destacar que se trata de pequeñas empresas, controladas por otras de capital extranjero, que atienden únicamente a la empresa controlante. En el caso de la empresa VII, se trata de una empresa independiente pero con mayor nivel de concentración de las decisiones en los socios, ya que en las decisiones más importantes se utiliza un estilo autocrático.

## 5. Conclusiones y discusión

A partir de la estrategia exploratoria aplicada se puede dar respuesta a los objetivos planteados para este trabajo. A continuación se exponen de manera sintética algunas observaciones respecto de cada uno de los objetivos planteados en el punto 2:

1. Se definieron los lineamientos para la identificación de paradigmas culturales a partir de las presunciones constituyentes y su interrelación, teniendo en cuenta su contribución a la generación de la innovación. Esto implicó la elección de las variables a considerar y sus categorías de respuesta, la definición de los indicadores para cada una de las dimensiones culturales, la asignación de las respuestas a las dimensiones en función de su contribución a la generación de la innovación. Se expusieron los resultados de cada uno de los casos y se identificó en cada uno, el Grado de articulación del paradigma (GAP) y su nivel de asociación con la innovación (NAI).

2. Se propuso un índice para evaluar el nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales para la innovación (INCEI), se realizaron entrevistas no estructuradas y en profundidad en un grupo de empresas acerca de la temática de las variables a definir (análisis centrado en el dato), se definieron los conceptos y categorías a utilizar (sistemas de clasificación a partir del análisis cruzado de los datos obtenidos y los enfoques teóricos receptados), se propuso la operacionalización de las variables a través de los indicadores y siete categorías de respuesta (no se valora, muy bajo, bajo, medio, medio-alto, alto y muy alto).

3. A partir de la metodología propuesta se pudo detectar la relación entre el paradigma cultural y el nivel de receptividad de la cultura de los aspectos emocionales para la innovación (INCEI) en los casos en estudio. Se realizó un análisis vertical donde se compararon entre sí el rango de categorías de respuesta para las dimensiones culturales y las variables componentes del INCEI. Se realiza un análisis (horizontal) comparado de los niveles correspondientes a cada una de las empresas. Luego se analizaron en forma conjunta el INCEI y en nivel de articulación de la cultura con la innovación (INAI), según los resultados obtenidos en los casos estudiados y se identificaron los agrupamientos de éstos.

Para concluir, se entiende que con la metodología propuesta se amplía el enfoque de análisis de la cultura organizacional ya que se incorpora a un análisis racional la dimensión emocional; además, se entiende, profundiza e enriquece el análisis porque permite el enfoque en profundidad en cada una de las dimensiones, además del análisis de las relaciones entre las distintas variables con el análisis conjunto de pares/grupos de subvariables componentes de una sola de las va-

riables o de diferentes variables. Esta propuesta de análisis cultural se enfoca a la búsqueda de innovación empresarial.

Se espera que la metodología propuesta resulte una herramienta que enriquezca el abordaje tanto docente como profesional. Resulta necesario destacar entre las recomendaciones a brindar al momento de aplicar la metodología propuesta, el requerimiento de una persona o grupo responsable del diagnóstico con experiencia y capacidad para observar y analizar los fenómenos organizacionales. La operacionalización propuesta permitiría su aplicabilidad, pero un objetivo aunque de tipo inicial resultaría más importante aún, el destacar los aspectos emocionales en la agenda de temas para la gestión de una cultura de la innovación.

## 6. Bibliografía

- Akgün, A., Keskin, H., Byrne, J. & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation* n. 27, (pp. 501-513).
- Ashforth, B. & Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations* n. 48, (pp. 97-125).
- Baranger, D. (1995). *La matriz de datos. Construcción y análisis de datos*. Posadas, Argentina: Editorial Universitaria de Misiones - Argentina.
- Brief, A. & Weiss, H. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Reviews of Psychology*, n. 53, (pp. 279-307).
- Camio, M. (2012). *Cultura organizacional. Emociones y sentido de vida*. Saarbrücken, Alemania: Editorial Académica Española de AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG.
- Cartwright, S. & Pappas, C. (2008). Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. *International Journal of Management Reviews*, 10 (2), (pp. 149-171).
- Choi, J., Sung, S., Lee, K. & Cho, D. (2010). Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior*, n. 32, (pp. 107-124).
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1998). *La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y las Organizaciones*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Damasio, A. (2000). *Sentir lo que sucede: cuerpo y emoción en la fábrica de la conciencia*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.
- Damasio, A. (2001). *El error de Descartes*. Barcelona, España: Editorial Crítica.
- Dávila, A. y Martínez, N., et. al. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. México DF, México: ITESM, Siglo Veintiuno Editores.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), (pp. 532-550).
- Elster, J. (2001). *Sobre las pasiones: emoción, adicción y conducta humana*. Barcelona, España: Ediciones Paidós S.A.
- Fisher, C. & Ashkanasy, N. (2000). The emerging role of emotions in work life: an introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (2), (pp. 123-129).
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: an emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (2), (pp. 147-162).
- Helfat, E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Malden, MA, United States of America: Blackwell Publishing.
- Huy, Q. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24 (2), (pp. 325-345).
- Jerez, P., Céspedes, J. & Valle, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58 (6), (pp. 715-725).
- Lang, J. & Lee, C. (2010). Workplace humor and organizational creativity. *The International Journal of Human Resource Management* 21(1), (pp. 46-60).
- Lazarus, R. y Lazarus, B. (2000). *Pasión y razón: la comprensión de nuestras emociones*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Lessem, R. (1992). *Gestión de la Cultura Corporativa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Rodríguez, D. (2006). *Gestión organizacional*. México DF, México: Alfaomega.
- Samaja, J. (2005). *Epistemología y Metodología*. Buenos Aires, Argentina: Eudeba.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Estados Unidos de América: Jossey - Bass Business & Management.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), (pp. 1319-1350).
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.