# EDITORIAL DÉCIMA NOVENA EDICIÓN

Iniciamos nuestro séptimo año de vida, saludando a toda nuestra comunidad de lectores y lectoras en esta décima novena edición de la Revista Electrónica **"GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA".** Recordarles, que a contar del día 2 de Enero de 2014, dos nuevos académicos internacionales se incorporan al Comité Editorial de la Revista, se trata del Doctor en Sociología y Antropología, Sr. Francisco Pucci de Uruguay, quien se desempeña como Académico de la Universidad de la República en la Facultad de Ciencias Sociales, y del Doctor en Ciencias Económicas, Sr. Marcelo Perissé de Argentina, quien trabaja actualmente en la Universidad Nacional de la Matanza. Cabe mencionar, que estas incorporaciones de destacados académicos e investigadores, se enmarcan dentro de las acciones que está realizando la revista en pro de su internacionalización y la postulación a nuevas indizaciones durante el presente año 2014.

Volviendo a la presente edición y como ya es habitual en este medio electrónico, se presentan artículos en las tradicionales secciones de **Personas y Tecnología.**

Destacan en esta ocasión tres artículos relacionados con la Innovación, gestión de la misma y el Emprendimiento. Al respecto resulta pertinente citar a los autores Carlos Varela, Daniel Contesse y Pedro Silva (1), quienes han planteado que el concepto de Innovación se ha definido de diversas maneras, no obstante, tiene ciertos elementos claves que lo hacen distintivo de cualquier otro esfuerzo o acción que hacen las organizaciones. Según estos autores, entre estos elementos están el hecho que para que haya verdadera innovación, debe ocurrir *"un acto de emprendimiento, que ponga en práctica dicha innovación. Es decir que no hay innovación si no hay emprendimiento".* Otro aspecto que destacan los autores*, "es la percepción de valor de parte de los usuarios finales, indicador absolutamente necesario para poder clasificar un cambio como innovación. Si lo que se quiere llamar innovación no reporta un verdadero valor a alguien,*

*entonces no debe ser llamado innovación. La innovación tiene entonces en sí mismo el mérito de crear valor y empujar a las sociedades hacia adelante a través del crecimiento y bienestar que este valor produce"* (Varela y otros, 2009:36). Los artículos que en esta edición se vinculan con la Innovación y el emprendimiento, nos invitan a reflexionar desde la perspectiva de género – en el caso del trabajo sobre "Emprendimiento femenino" -, la gestión de la innovación en las pequeñas y medianas empresas colombianas y la importancia de estos conceptos en el ámbito de la educación, especialmente para los profesores o docentes. La autora parte de la premisa que la *"educación necesita docentes con actitud emprendedora e innovadora, capaces de generar nuevos talentos, líderes que motiven a otros a actuar".* Trabajos que abordan temáticas de gran actualidad para las organizaciones y las personas que la integran, analizados desde puntos de vistas variados pero que, finalmente resultan integradores de las problemáticas sobre las cuales reflexionan y se elaboran propuestas.

De esta forma y en orden de publicación, en la sección **Personas** se presentan los siguientes trabajos**:**

**Sección Personas**

- **Alineación Estratégica del Área de Gestión de Personal** de las autoras Clarisse Droval y Lyana Jacqueline Salgues de Brasil.

- **Cultura Organizacional e Innovación** del autor Patricio Ayala Espinoza de Chile.

- **Emprendimiento Femenino: Propuesta de un Perfil en base al propio Discurso de Mujeres, desde una Perspectiva Cualitativa** de la autora Bárbara Ormeño Coronado de Chile.

- **La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos** del autor Eduardo Martín Cuesta de Argentina.

**Sección Tecnología**

- **Gestión de la Innovación en Pequeñas y Medianas Empresas. Generando ventajas competitivas y posicionamiento en el Mercado** de las autoras Melissa Ospina Zapata, María Alejandra Puche Nieves y Bibiana Arango Alzate de Colombia.

- **La importancia de la Innovación y el Emprendimiento en los docentes del Sistema Educacional Chileno. Aspectos a considerar en la reflexión** de la autora Tamara González Contreras de Chile.

Finalmente, nos permitimos comunicarles que las opiniones, reflexiones y planteamientos expresados por cada uno de los autores y autoras, son de su exclusiva responsabilidad. Esperamos sinceramente, al igual que en todas las ediciones anteriores, que esta décima novena versión de la Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología cumpla con las expectativas de la comunidad de lectores y lectoras. Adicionalmente, esperamos que la revista pueda también aportar ideas, puntos de vistas y elementos de análisis a las discusiones y debates que hoy se generan y desarrollan en las organizaciones de esta parte del continente.

Dr. Julio González Candia
Director Ejecutivo
Revista Gestión de las Personas y Tecnología
www.revistagpt.usach.cl
www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt

Mayo 12 de 2014.-

(1) VARELA, C.; CONTESSE, D. y SILVA, P. (2009): *Global Entrepreneurship Research Association (GEM), Reporte de Innovación Chile.* Universidad del Desarrollo. Santiago de Chile.

## PERSONAS: ENSAYO

# Alineación Estratégica del Área de Gestión de Personal

Strategic Alignment of the Area of People Management

**Edición Nº 19 – Mayo de 2014**

Artículo Recibido: Marzo 16 de 2014

Aprobado: Mayo 05 de 2014

**AUTORAS**

Clarisse Droval
Doctorante en Gestión, Universidad UTAD Trás-os-Montes e Alto Douro.
Vila Real, Portugal.

Lyana Jacqueline Salgues
Doctorante en Gestión, Universidad UTAD Trás-os-Montes e Alto Douro.
Vila Real, Portugal.
Adaptado y traducido por Clarisse Droval
Correo electrónico: cdroval@gmail.com

**RESUMEN**

Este artículo tiene como objetivo presentar un modelo de alineación estratégica en el área de gestión de personal en una gran empresa financiera, con operaciones en varios países. Fueron examinados documentos e informes producidos por la empresa con la evolución del proyecto y los logros. La compañía utiliza para la gestión de personal el enfoque administrativo de competencias. La evaluación del desempeño por competencias, realizada con la ayuda de un software especialmente diseñado para la empresa y basado en el modelo de cuadro de mando integral, permite monitorear el desempeño de los empleados y la redirección cuando sea necesario. La experiencia descrita presenta las directrices que se pueden compartir con otras empresas, con el fin de mejorar los procesos de planificación estratégica y del área de la gestión de personas.

**PALABRAS CLAVE:** Alineación estratégica, gestión de personas por competencias, gestión del desempeño, Cuadro de Mando Integral.

**ABSTRACT**

This article aims to present a model of strategic alignment in the area of the people management in a large financial company, with operations in several countries. Were examined documents and reports produced by the company with project progress and achievements. The company uses to manage the administrative staff competencies approach. Performance evaluation of people, carried out with the help of specially designed software for the company and based on the model of balanced scorecard allows you to monitor the performance of employees and redirection when needed. The experience described presents the guidelines that can be shared with other companies, in order to improve the processes of strategic planning and the area of people management.

**KEYWORDS:** Strategic Alignment, people management skills, performance management, Balanced Scorecard.

## 1. INTRODUCCIÓN

El énfasis en la planificación estratégica en la literatura de gestión, que se refleja en las prácticas adoptadas por las empresas, afecta los procesos en las organizaciones y se traduce como un modelo para hacer frente a los cambios que se producen en los entornos internos y externos. Sin embargo, desde luego es posible afirmar que "toda estrategia, no importa lo bien diseñada que sea, está condenada al fracaso si no la se aplica de manera efectiva" (Wright y otros, 2009: 299).

Es por esta razón que la "renovación solicitada por la perspectiva de la gestión estratégica en la década de 1980 fue el mayor énfasis en la aplicación del plan de acción propuesto por el programa de planificación estratégica". Se entiende entonces que "el énfasis en la implementación es la conciencia de una limitación significativa de un programa de acción" (Vizeu y Gonçalves, 2010: 63).

El incremento en la amplitud necesaria para las acciones para hacer frente a los cambios en las organizaciones impone nuevas prioridades. El desarrollo del pensamiento de gestión incorpora los conceptos de la gestión estratégica, la cual "tiene por objeto garantizar el crecimiento, la continuidad y la supervivencia de la institución mediante la adaptación continua de su estrategia, su formación y su estructura, lo que le

permite hacer frente a los cambios observados o previsibles en su ambiente interno o externo, anticipándose a ellos" (Costa, 2007:56).

El estudio se realizó en el área de gestión de personal de un gran conglomerado financiero con operaciones en varios países. Es, por lo tanto, una empresa multinacional con más de 100.000 empleados. La metodología de investigación utilizada fue de estudio de caso, utilizando la técnica de la observación participante. Se utilizaron documentos e informes producidos por la empresa con la evolución del proyecto y los resultados. La opción por el análisis de los documentos se justifica, en este caso, porque el objetivo deseado con el estudio es describir las actividades que componen el proceso de gestión del desempeño en la organización.

## 2. DESARROLLO

### 2.1. GESTIÓN DE PERSONAS POR COMPETENCIAS

La idea de competencia trae consigo la posibilidad de evaluar los resultados que los individuos producen para la organización ya que se basa en el desempeño. Esta posibilidad surge del hecho, desde esta perspectiva, por lo que indica la competencia deseada, que describe el comportamiento esperado en la organización de cada una de las personas a ella vinculadas (Fernandes, 2006).

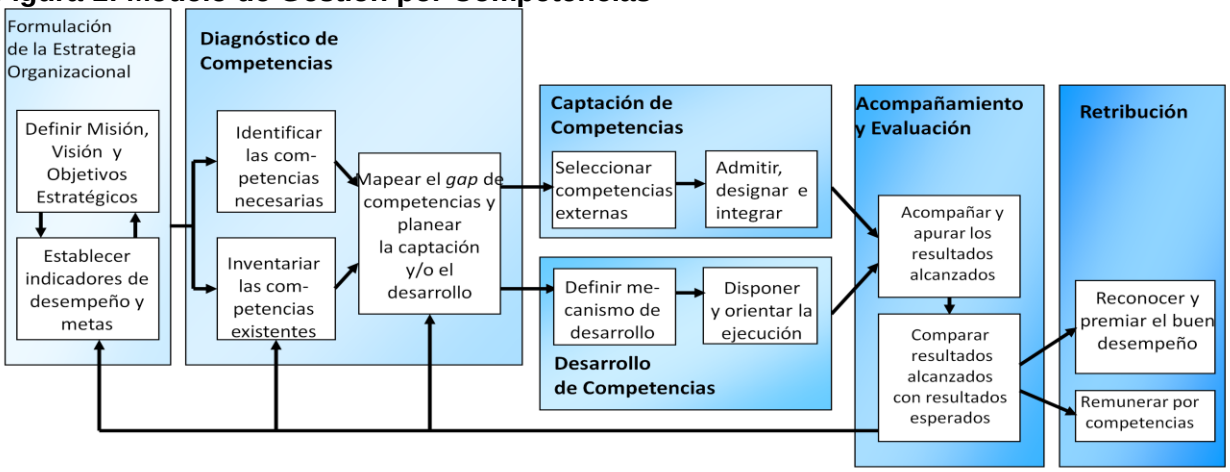
El comportamiento esperado o desempeño describe las expectativas de la organización en relación con sus empleados y, al mismo tiempo, indica pautas para ayudar a lograr el resultado deseado. Permite informar al empleado cual es el comportamiento que del se espera. Y esta actuación indica la contribución del empleado a los resultados de la organización.

El enfoque de gestión por competencias se caracteriza por el uso del pensamiento sistémico y su punto de partida es la estrategia de la organización. En las palabras de Brandão y otros (2001) es el enfoque que "busca integrar, en un único modelo de gestión, las actividades de planificación, acompañamiento y evaluación del desempeño, a partir de un diagnóstico de las competencias esenciales para la organización, desde el nivel corporativo hasta el individual."

Los autores explican que el modelo se caracteriza por una cadena de acciones

que se inician en la formulación de las estrategias, permean la ejecución y llegan a la evaluación. Esto proporciona información para las acciones correctivas o de mejora de los procesos administrativos, como se muestra en la figura 1, a continuación.

**Figura 1: Modelo de Gestión por Competencias**




Fuente: Carbone, et al. (2011), con adaptaciones.

En cuanto a la figura 1 está claro que hay un punto de partida en la formulación de la estrategia de la organización, donde se definen su misión, su negocio, su visión de futuro y sus macro objetivos. El siguiente paso consiste en un diagnóstico, promovido por la organización, de sus competencias esenciales, de las que se definen los indicadores de desempeño a nivel corporativo (Brandão y otros, 2001).

## 2.2. LA COMPETENCIA Y LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

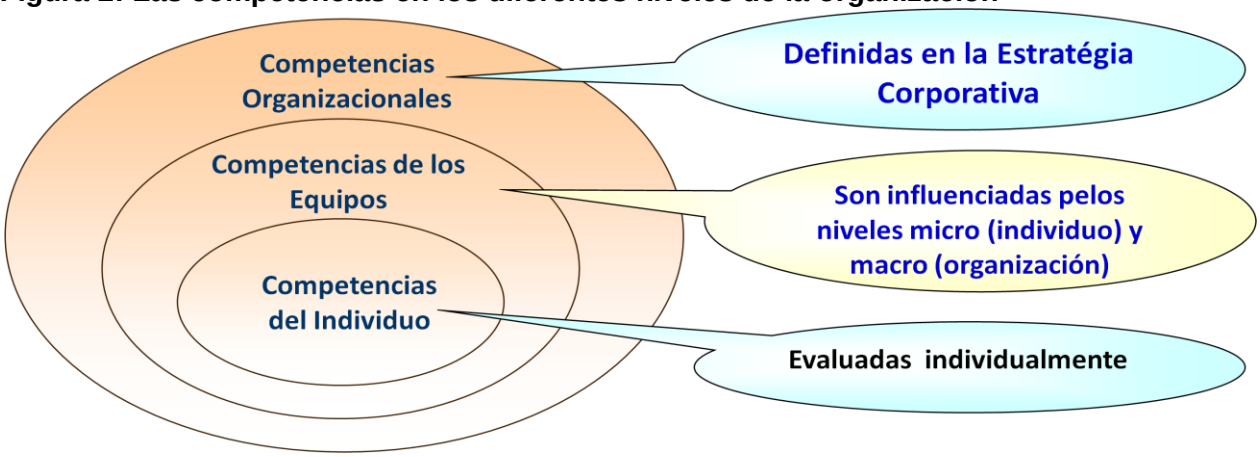
El vínculo entre la competencia y la estrategia de la organización adquiere mayor grado de interés y conduce los debates y estudios desde la presentación del concepto de competencias esenciales (*core competence*) por Prahalad y Hamel (1990). Estos autores comparan la corporación diversificada con un gran árbol. Así, es posible observar que "El tronco y las ramas principales son los productos de la base, y las pequeñas ramas, unidades de negocio, las hojas y las frutas son los productos finales. La raíz, que promueve la nutrición, el apoyo y la estabilidad es la competencia esencial".

Según Dutra (2004:24), la existencia de la organización y de las personas, una al lado de otras, provoca un constante intercambio de competencias con influencias y con transferencias mutuas. Según él, "son las personas que, al poner en práctica el patri-

monio de conocimientos de la organización, materializan las competencias organizacionales y hacen su adecuación al contexto".

Es posible distinguir competencias individuales, o humanas, o profesionales de las competencias grupales o del equipo, y estas de las competencias organizacionales o colectivas, como se puede ver en la Figura 2, a continuación (Droval, 2009).

**Figura 2: Las competencias en los diferentes niveles de la organización**

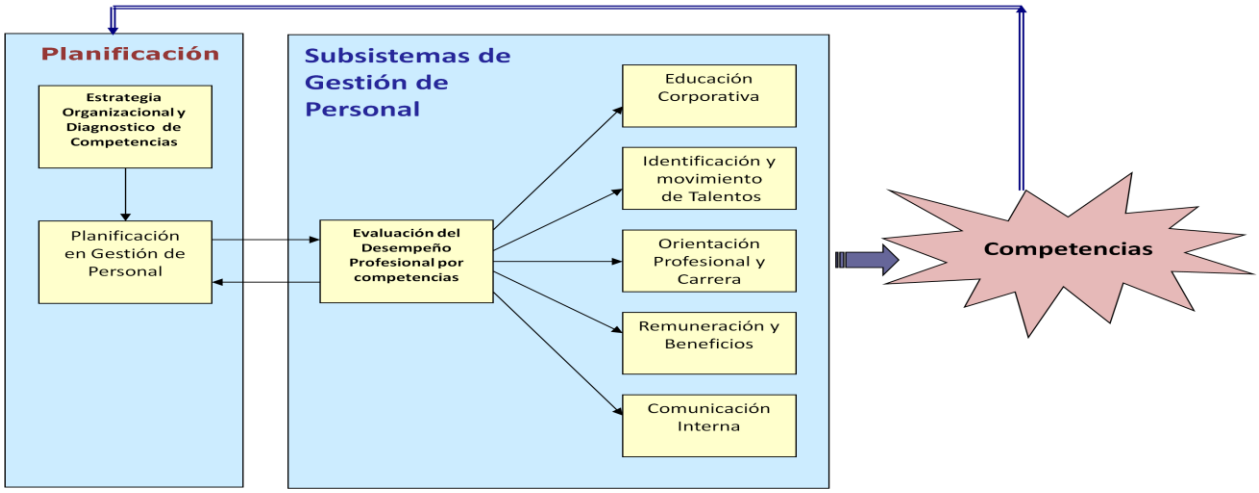



Fuente: Droval (2009), con adaptaciones.

Le Boterf (2003: 230) llama la atención sobre el hecho de que la competencia de una organización o de sus unidades no coincide con la suma de las competencias de sus miembros. La competencia colectiva se logra a través de la cooperación y la sinergia entre las competencias individuales, además de una visión general de sus relaciones mutuas. Así, la empresa se ve como una red de competencias y la competencia colectiva es una competencia de red.

La estrategia de la organización y el diagnóstico de competencias permiten la recolección de datos para apoyar la Planificación de Gestión de Personas. Ya la evaluación del desempeño de estas competencias permite direccionar estas acciones y al mismo tiempo proporciona informaciones a todos los demás subsistemas de Gestión de Personal. Esto es lo que se puede ver en la Figura 3, a continuación.

**Figura 3: Alineación de la gestión de personal con la estrategia organizacional**




Fuente: Carbone, et al. (2011), con adaptaciones.

## 2.3. LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La práctica de la evaluación en las organizaciones se inició en los principios de la administración científica y se intensificó durante los años 1960 y 1970. Pasó por una fase de incredulidad y no fue utilizada en los años 1980 para volver a aparecer con fuerza en la década de 1990 (Hipólito y Reis, 2002).

La evaluación del desempeño está fuertemente ligada a la idea de la competencia. Para Hipólito y Reis (2002: 75) "... el rendimiento que se espera de un profesional en la organización - la base del proceso de evaluación del desempeño y las acciones resultantes - es una función de otra dimensión que merece ser seguida y por lo tanto evaluada: el grado de desarrollo profesional".

La gestión del desempeño se presenta en tres etapas: planificación, ejecución y evaluación. A partir de los objetivos establecidos se definen los indicadores de desempeño en el nivel corporativo y las metas de la empresa. A continuación se asignan las competencias necesarias para lograr el rendimiento esperado (Brandão et al., 2008).

En el último paso llamado cierre ocurre una comparación entre los resultados obtenidos con los esperados, generando informaciones para retroalimentar el proceso. Hay necesidad de medir el comportamiento y los resultados.

Zarifian (2003: 107) subraya que es necesario distinguir entre el juicio de la conducta y la evaluación de resultados. Según él, "los resultados económicos no indican si el individuo ha tomado la iniciativa correcta; dicen que se logró el resultado". Mientras el

resultado es económico, el juicio de valor es profesional.

En la misma línea Brandão et al. (2008) destacan la necesidad de distinguir los dos tipos de evaluación. De acuerdo con estos autores, la evaluación de los resultados se lleva a cabo de manera objetiva. En ella se comparan los resultados obtenidos con las metas cuantitativas previamente estipuladas. La evaluación de las conductas o las competencias manifiestas de la persona implica cierta subjetividad, pues se deduce de la observación de lo informado por el evaluador.

Se discute acerca de los actores involucrados en el proceso de evaluación del desempeño en un intento de indicar la cantidad de fuentes suficiente para la emisión de un diagnóstico más adherente a la realidad, lo que permite superar las distorsiones y los sesgos observados típicamente. Es en este contexto en el que comienzan las discusiones sobre el modelo de evaluación (o retroalimentación) llamado de 360 grados. A través de él se espera ampliar la cantidad de puntos de vista sobre el desempeño de un individuo, lo que genera más información y por lo tanto, un diagnóstico más preciso (Brandão et al., 2008).

Se considera que el diagnóstico de competencias es uno de los pasos clave en el enfoque de gestión por competencias, pues impacta todos los demás subsistemas de la gestión de personal. Cuanto mayor el grado de aproximación alcanzado, mayor será la seguridad del uso de los datos recogidos. Para Brandão et al. (2008: 883) "para mejorar la medición del desempeño en el trabajo, la evaluación de 360 grados puede contribuir para un diagnóstico más preciso de las competencias".

## 2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (*Balanced Scorecard*)

Es una herramienta para controlar y supervisar la aplicación de la estrategia organizacional. Su mérito radica en mirar al pasado, que ya se hizo, pero también se dirige al futuro. Creado por Kaplan y Norton (Kaplan y Norton, 1992), tomó rápidamente uso generalizado en las organizaciones.

La combinación de las informaciones del pasado y del futuro ocurre por medio de los datos que se recogen y se agrupan en sus cuatro perspectivas básicas, como se puede ver en la Figura 4, a continuación:

**Figura 4: El Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas**

Fuente: elaboración propia.

Kaplan y Norton (2000: 227), explican que las organizaciones con orientación para la estrategia, se preocupan con la participación de todos los empleados, para que todos estén alineados estratégicamente con los objetivos de la organización, pues son ellos los que aplican la estrategia de la empresa. Los autores hacen hincapié en que "el *Balanced Scorecard* proporciona a las organizaciones poderosa herramienta de comunicación y alineación. Converge las energías y los talentos de los empleados para los objetivos estratégicos de la organización."

Otra característica importante del Cuadro de Mando Integral es que "combina medidas cualitativas y cuantitativas, reconoce las expectativas de los diferentes grupos de interés y establece una relación entre una evaluación de desempeño y la elección de la estrategia". Aquí reside un importante aspecto que lo hace diferente de otras herramientas, pues proporciona un diagnóstico que le permite localizar las deficiencias y promover medidas correctivas, incluso en el transcurso del proceso de seguimiento. Bajo este punto de vista "es importante tener en cuenta que el rendimiento no es sólo vinculado a los resultados a corto plazo, sino también a la forma en que se gestionan los procesos - por ejemplo, los procesos de innovación y aprendizaje que son críticos para el éxito a largo plazo" (Johnson y otros, 2011: 296).

Mientras sea una herramienta del seguimiento y control, es esencial que el cuadro de mando integral sea "visto como un sistema de gestión que se dirige a los procesos críticos de la gestión empresarial". Al mismo tiempo que promueve un "sentido común en el proceso de gestión mediante la definición de sus criterios en variables clave para la perfecta armonía entre los sectores y los niveles directivos de la empresa", también puede "facilitar el proceso de comunicación entre estos niveles, aclarando la traducción

de la visión y la misión de la empresa, así como de la estrategia adoptada" (Fernandes y Berton, 2007: 185).

## 2.5. EL MODELO CONSIDERADO

La organización estudiada ha trabajado en la implementación del enfoque de gestión por competencias. Por lo tanto, más allá de las competencias organizacionales, trazadas en su planificación estratégica, las competencias individuales se encuentran asignadas y se agrupan en tres categorías: fundamentales, técnicas y de gestión. Las competencias técnicas son las necesarias para el desempeño de los empleados en cada una de sus actividades específicas.

Un software fue desarrollado para anclar el sistema informático y permitir la gestión desde la colección de informaciones acerca de los indicadores relacionados con las competencias evaluadas y con las metas establecidas en la planificación. La herramienta así desarrollada se basa en el modelo de cuadro de mando integral. Hay cinco perspectivas que se utilizan para agrupar conjuntos de indicadores: Financiera, Sociedad, Clientes, Procesos internos y Comportamiento Organizacional.

La evaluación del desempeño se realiza en ciclos de seis meses bajo el modelo de evaluación de 360°. Las fuentes que se consideran con pesos igualmente divididos, son: autoevaluación, evaluación de los jefes, de de los subordinados y de los laterales, así considerados los que están en puestos similares y en el mismo entorno para permitir la observación. Si cualquiera de estas fuentes no está presente, los restantes tienen el peso que se divide por igual.

También hay que mencionar que la evaluación del desempeño del modelo de competencias, al final tiene una puntuación para cada uno de los empleados, con una indicación del nivel alcanzado, en una escala de 6 puntos, donde es deseable un nivel 4. Hay acciones planificadas para redirigir actuaciones por debajo de las expectativas y para el uso de los desempeños con niveles por encima del nivel deseable. Pero en ambos casos, al final del periodo de evaluación, todos los empleados hacen la construcción de un plan de desarrollo individual.

Otro aspecto del modelo para el monitoreo que llama la atención en la implementación de las estrategias organizacionales, que se realiza a través de la evaluación del

desempeño de las competencias, es que los factores de competencia son evaluados de forma individual, pero las metas son colectivas, lo que necesariamente lleva a una apreciación del trabajo en equipo.

Todos los empleados pueden consultar sus marcadores individuales, de equipo, de su sucursal, su región, su departamento, su provincia, hasta el desempeño general de la organización en el país y en el extranjero. La puntuación del marcador (Figura 5, a continuación), en los varios niveles, como ya se ha descrito, teniendo en cuenta las perspectivas del modelo de Cuadro de Mando Integral, que le sirvió de modelo, también constituye una matriz equilibrada, donde el peso de cada factor y cada meta, en todas las perspectivas, tienen pesos que indican el valor de las partidas a la consecución de los objetivos de la organización. Los pesos se establecen para cada período evaluativo y se contratan a partir de los elementos contenidos en el mapa estratégico de la compañía. El área de gestión de personas debe establecer los pesos, en conjunto con otros departamentos, responsables por los respectivos indicadores de cada perspectiva.

**Figura 5: El diseño del marcador de desempeño**

Fuente: Brandão et al. (2008), con adaptaciones.

Además de los datos ya mencionados y explicados en el marcador del desempeño por encima, es importante tener en cuenta los significados de los siguientes elementos,

que indican la complejidad de las acciones y los procedimientos necesarios para permitir el análisis de los resultados que se presentan:

A) Metas – la columna condensa los datos sobre los indicadores para el seguimiento de las metas. Las metas son siempre colectivas.

B) Competencias - es la parte individual del cuadro de indicadores e incluye todas las fuentes de evaluación de 360º.

C) Notas de las competencias - muestra las puntuaciones medias de todas las fuentes de emisión de conceptos relativos a la evaluación de las competencias.

D) Pesos de la matriz de equilibrio - los pesos se establecen de acuerdo con el mapa estratégico de la organización. Esto significa que un mayor peso se concentra en las perspectivas que reúnen a las metas de los objetivos estratégicos de la organización. Es aquí donde nos encontramos con el aspecto más fuerte de la alineación estratégica, ya que permite la focalización de los esfuerzos de todos los empleados de la organización para el logro de la estrategia organizacional.

E) Concepto medio ponderado - presenta los datos ya convertidos y ponderados teniendo en cuenta la escala de 1-6, donde la etapa 4 se considera deseable.

F) Perspectivas evaluadas - cinco en total, destacándose la perspectiva “Sociedad”, ausente en el modelo original, además de la perspectiva “Comportamiento Organizacional” reemplazar la de aprendizaje organizacional.

## 3. CONCLUSIÓN

Como se trata de una organización con más de 100.000 empleados, asignados en sucursales y órganos regionales ubicados en todo el territorio nacional y en el extranjero, todos los cuales estuvieron involucrados en el proyecto, los datos recogidos aportan consistencia al análisis de los resultados.

La compañía utiliza-se del enfoque administrativo de gestión de personas por competencias. Así, en su planificación estratégica también se establecen las competencias colectivas u organizacionales. Estas competencias, que representan la entrega colectiva de la organización a la comunidad guían la indicación de todas las competencias individuales en todas las áreas de la organización, ya sean esas competencias técnicas, fundamentales o individuales.

El vínculo con la estrategia nace con esta interconexión. La evaluación del desempeño por competencias, realizada con la ayuda de un software especialmente diseñado para la empresa y basado en el modelo de cuadro de mando integral, permite monitorear el desempeño de los empleados y la redirección en caso necesario, teniendo en cuenta que el seguimiento se realiza mediante la evaluación de los factores de competencias y de las metas establecidas en el acuerdo de equipo.

Los resultados indican que el modelo establecido permite indicar claramente, a cada uno de los empleados de la institución, su función, su espacio de trabajo y lo que se espera de él. Aunque no todos los empleados sepan exactamente cuáles son los objetivos estratégicos de la organización, esto no afecta su entrega a la organización, mientras que todos los elementos, en los distintos niveles de la planificación estratégica, están interconectados, permitiéndose que, incluso sin dominar todos los elementos del plan estratégico, cada uno sepa lo que debe producir para cumplir con su parte en el logro de la estrategia de la organización.

El experimento descrito proporciona las pautas que se pueden compartir con otras empresas, como una forma de mejorar los procesos de planificación estratégica de la organización y del área de gestión de personas. Entre las implicaciones y el mayor valor científico, además de las prácticas de gestión, se puede indicar que, para hacer de los Recursos Humanos una gestión estratégica e integrada, es necesario promover cambios en los paradigmas administrativos existentes. Los cambios llevan a la necesidad de sintonizar todas las acciones de la empresa con sus objetivos. Estos deben traducir necesariamente la visión estratégica de la organización.

## 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Wright, Peter; Kroll, Mark; Parnell, John. 2009. *Administração*. Primera Edición. Editora Atlas. São Paulo, Brasil.

2. Vizeu, Fabio; Gonçalves, Sandro A. 2010. *Pensamento Estratégico: origens, princípios e perspectivas*. Editora Atlas. São Paulo. Brasil.

3. Costa, Eliezer A. 2007. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. Editora Saraiva. São Paulo, SP, Brasil.

4. Fernandes, Bruno H. R. 2006. *Competências e desempenho organizacional: o que há além dos Balanced Scorecard*. Editora Saraiva. São Paulo. Brasil.

5. Carbone, Pedro P.; Brandão, Hugo. P.; Leite, João B.; Vilhena, Rosa M. 2011. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Tercera Edición. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. Brasil.

6. Brandão, Hugo P., Guimarães, Tomás A.; Borges-Andrade, Jairo E. 2001. *Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. Revista de Administração Pública*. Vol. 35. Nº 6. Págs. 61-81.

7. Prahalad, C. K.; Hammel, G. 1990. *The core competence of the corporation*. Revista Harvard Business Review. Vol. 68. Nº 3. Págs. 79-91.

8. Dutra, Joel S. 2004. *Competências*. Editora Atlas. São Paulo. Brasil.

9. Droval, Clarisse. 2009. *A gestão de pessoas por competências e a certificação profissional*. In: Limongi-França y otros. Gestão de Pessoas: categoria acadêmica. Editora Qualitymark. Rio de Janeiro. Brasil. Págs. 1-56.

10. Le Boterf, Guy. 2003. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Tercera Edición. Editora Artmed. Porto Alegre. Brasil.

11. Hipólito, José A.; Reis, Germano. 2002. *Avaliação como instrumento de Gestão*. In: Limongi-França y otros. As pessoas na organização. Editora Gente. São Paulo. Brasil. Págs. 73-86.

12. Zarifian, Philippe. 2003. *O modelo da cometência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. Editora Senac. São Paulo. Brasil.

13. Brandão, Hugo. P. y otros. 2008. *Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus*. Revista de Administração Pública. Nº. 42. Págs. 875-898.

14. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1992. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Revista Harvard Business Review. Vol. 70. Nº 1. Págs. 71-79.

15. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2000. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 11ª Edición. Elsevier Editores. Rio de Janeiro. Brasil.

16. Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. 2011. *Fundamentos de Estratégia*. Bookman Editores. Porto Alegre. Brasil.

17. Fernandes, Bruno H.; Berton, Luiz H. 2007. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.* Primera Edición. Editora Saraiva. São Paulo. Brasil.

## PERSONAS: ENSAYO

# La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos[i]

Latin-American Generation Y in the organizations: conceptual and empirical approaches

**Edición Nº 19 – Mayo de 2014**

Artículo Recibido: Enero 20 de 2014

Aprobado: Mayo 05 de 2014

**AUTOR**

Eduardo Martín Cuesta
Doctor de la Universidad de Buenos Aires.
Profesor Titular del Instituto Universitario ESEADE, Argentina.
Investigador de la Universidad Alta Dirección (UAD).
Buenos Aires, Argentina.
Correo electrónico: cuesta@eseade.edu.ar

**Resumen**

Desde hace más de una década que la denominada Generación Y es objeto de mucho interés para los profesionales e investigadores en recursos humanos. La inserción de estos jóvenes en el mundo laboral muestra problemas de captación, inducción, motivación y fidelización. Esto no sólo es una preocupación por la productividad y la rentabilidad, sino que es un tema estratégico. Estos jóvenes serán los líderes en un futuro cercano. En este contexto, este trabajo brinda un análisis descriptivo de las características de esta generación en Latinoamérica, con foco en las actitudes y percepciones de los jóvenes con respecto al mundo laboral. El análisis se apoya en un relevamiento estadístico realizado entre los jóvenes universitarios, entre 18 y 22 años, de los países de Latinoamérica. Entre los resultados, se destacan algunos aportes conceptuales y empíricos para la gestión de la generación Y latinoamericana.

**Palabras clave:** Generación Y – integración generacional – gestión de RRHH

**Abstract**

The Generation Y is subject of interest to professionals and researchers in human resources. There are problems of induction, motivation and loyalty in the insertion of this generation at work. This is not only a matter of productivity and profitability. It is a strategic issue. These young people will be the leaders in the near future. In this context, this paper provides a descriptive analysis of the characteristics of this generation in Latin America, focusing on the attitudes and perceptions of young people with regard to employment. Finally, highlights some conceptual and empirical contributions to manage Latin American Generation Y at work.

**Keywords:** Generation Y – generational integration – HHRR management

> *O nos adaptamos, o morimos. Estos jóvenes tienen las ideas muy claras y no están dispuestos a hacer del trabajo su vida. O nos adaptamos a sus exigencias, o perderemos a los mejores.*
>
> Elena Dinesen. [ii]

## ***Introducción***

El mundo de los Recursos Humanos está trabajando, tanto al interior de las organizaciones como en el mundo académico, en la problemática de la denominada Generación Y o "Millennial". Esta preocupación comenzó a fines del siglo pasado, y se ha ido incrementando a lo largo de la primera década de este siglo[iii]. Las organizaciones demandan información y herramientas para resolver los problemas de la incorporación al mundo del trabajo de estos jóvenes.

Los especialistas en recursos humanos se formulan la siguiente duda: ¿adaptarlos o adaptarse? Claramente, es una falsa dicotomía. Como punto de partida, hay que comprender que no toda la cohorte etaria pertenece a la Generación Y. Es necesario segmentar no sólo diferencias de segmento social, sino también de curso vital.[iv]

Por otro lado, en las organizaciones han aparecido nuevos desafíos. Por ejemplo, ya conviven tres o más generaciones en un mismo ámbito laboral. Esto genera conflictos donde debería haber sinergia. Otro problema detectado es la alta rotación y la poca motivación y fidelización de estos jóvenes. Esto genera problemas de productividad y, mucho más serios, de rentabilidad. Desde una perspectiva de largo plazo, también es

un problema estratégico: estos jóvenes serán los cuadros de reemplazo organizacionales.

Si bien la literatura es abundante, para el caso de Latinoamérica casi no existen trabajos que aborden la problemática particular de los jóvenes de la región. En gran parte, se toman modelos de EE.UU. y Europa, aplicándolos con poca o nula adaptación. En los trabajos sobre el tema, se descubre la existencia de diferencias significativas entre los jóvenes de la Generación Y de esos países y los latinoamericanos.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, resultó de gran interés realizar una investigación en 2012 y 2013, a partir de los contenidos teóricos, de exploración de las características de la Generación Y en Latinoamérica. Es clave entender las características de estos jóvenes, con las particularidades de la región. El trabajo de campo se realizó en base a una encuesta cuali – cuantitativa, semiestructurada[v]. Los resultados fueron testeados en consistencia, en base al método de Alfa de Cronbach[vi].

Siguiendo el marco teórico de Cuesta (2012), se propone que es fundamental comprender el contexto socio histórico en que esta generación ha nacido y crecido, denominado en este trabajo "Eventos Significativos Generacionales". Ello sin dejar de lado los principales marcos teóricos en recursos humanos, y los desarrollos sobre la felicidad en el trabajo (Cravino, 2007) y el salario emocional (Cuesta, 2012).

## ***Antecedentes***

Existen una gran cantidad de trabajos, en especial en Europa y EEUU, que abordan las características que poseen los grupos etarios que pertenecen a la "nueva" generación. Estos serían los jóvenes nacidos entre 1980 y 2000. Las denominaciones utilizadas son diversas: *Millennials, Generación Y, Generación Net, NeXters* o *Nativo digitales*[vii]. El trabajo pionero es el de Howe y Strauss (2000), quienes analizan la historia norteamericana a través de las características generacionales[viii]. Estos autores utilizan la denominación de *Millennials*. Desde la perspectiva laboral, se citan los trabajos de Ron Zemke (2000) a nivel global o el Molinari (2011) sobre Argentina. En todos los trabajos se observa algunos elementos comunes. En primer lugar, el peso de la revolución de las TICs en la vida cotidiana. En segundo lugar, la presencia de varias generaciones conviviendo en el mismo ámbito laboral. Esto deriva en una conexión permanente a través de las redes sociales, y la capacidad multitarea. De lo segundo, los conflictos con su compañeros de trabajo.

En la literatura sobre el tema se observa que pocos abordan la pregunta clave: ¿cuáles son las aspiraciones de estos jóvenes? ¿Qué miran como su futuro? ¿Qué desean de sus vidas? En síntesis… ¿qué esperan de su trabajo?.. Y fundamentalmente… ¿cómo entienden "el trabajo" ideal? En este sentido, avanzan el trabajo de Luis María Cravino (2007), y más tarde el trabajo de Martín Cuesta (2012).

***Problemas de gestión y enfoques***

Cualquier intento de comprender a este grupo necesita analizar los eventos significativos generacionales que han modelado la estructura y paradigmas con que interpretan la sociedad. Esto implica reconocer que son el resultado del devenir sociocultural de la última parte del siglo XX. Por ende, se debe entender que se comportan según lo que han aprehendido de nuestra sociedad (Cuesta, 2012).

La revolución de la productividad de la década de 1980 y la ruptura del contrato implícito entre organizaciones y trabajadores es la primera variable explicativa[ix]. En segundo lugar hay que considerar la gran expansión económica global de la primera década del siglo XXI. Ambos procesos se enmarcaron en una transformación en la estructura de producción mundial, donde el sector servicios creció en mayor medida que el resto. Todo lo anterior se tiene que explicar bajo el paraguas de la globalización y la revolución de las tecnologías de la información. En especial, la revolución de Internet y sus aplicativos. Por otro lado, a nivel de la familia y la sociedad y con gran impacto en la sociedad, se producen dos importantes avances. Se han incrementado sustantivamente la expectativa de vida y su calidad[x]. Así, el marco de los Eventos Significativos Generacionales (Cuesta, 2012) da lugar a que los jóvenes no acepten de manera sencilla los valores de la organización. Los procesos de racionalización y reingeniería se dieron en el contexto de la revisión del paradigma de organización de la producción y de gestión del trabajo que se encontraba vigente de manera bastante homogénea hasta el momento, el taylorista-fordista, cuando estos jóvenes crecieron.

Las condiciones de competencia internacional, desplegadas aproximadamente desde la década de los 70 del siglo XX, generaron cambios en el proceso productivo (Neffa, 1998). Si los jóvenes aprendieron, a partir de esas transformaciones y sus experiencias vitales, que no eran las empresas las que iban a asegurar la estabilidad de su empleo, buscaron capitalizar ese aprendizaje para sobrevivir en una sociedad en la que todavía el trabajo constituye una variable de inserción e identidad. Entonces, ya no buscan

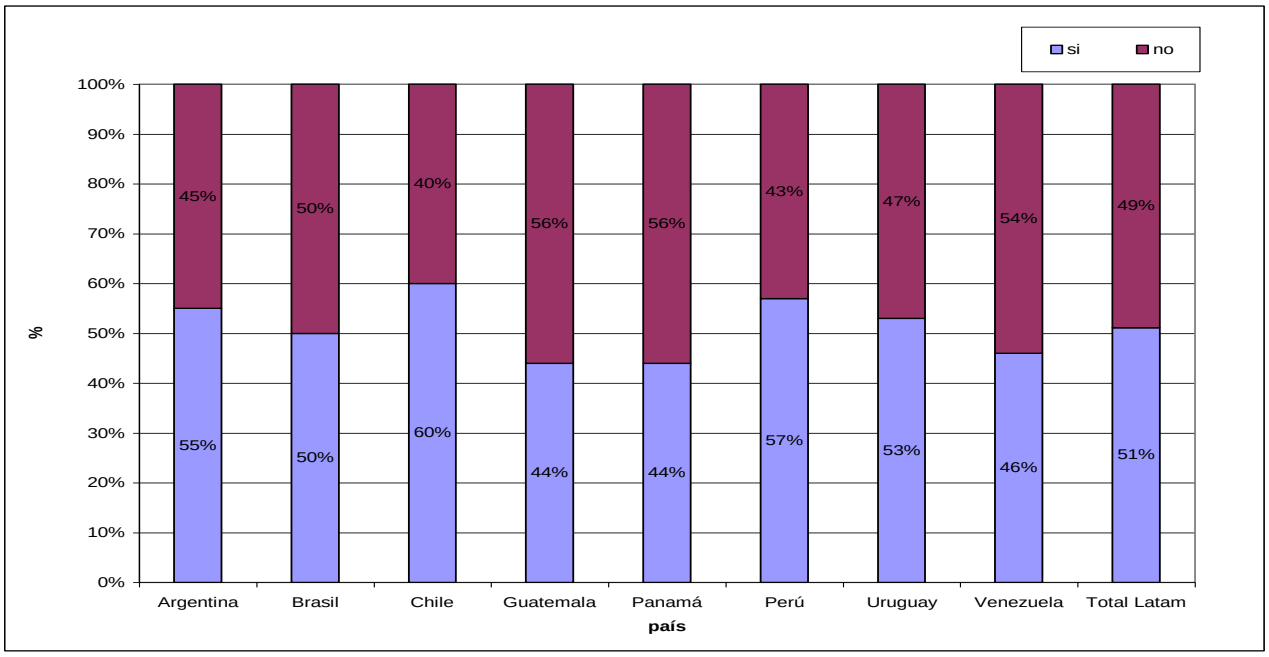
estabilidad en el empleo sino en la empleabilidad[xi] (EeE)[xii]. Frente a este desafío, las organizaciones, en grandes líneas, modificaron sus planes de jóvenes profesionales, según la demanda (Cuesta, 2012). El problema central está en el proceso de selección; la generación Y no muestra mucho interés en tener un plan de carrera. Por ello los planes JP tienen menor éxito que en la década de 1990.

Por otro lado, los especialistas desarrollaron un modelo de búsqueda y gestión del talento, basado en la búsqueda y manejo del talento, con foco en la motivación y modificación de conductas (Cuesta, 2012). Ambas herramientas abrevan de diferentes líneas teóricas. Por un lado, de las corrientes de la motivación, iniciadas por Peters (2002). Estas señalan la importancia de la motivación, en especial la trascendental. Por otro lado, también es clara la línea de la emocionalidad, señalada por Senge (2000) y por Goleman (2006). En ambos casos se apela a modificaciones en la organización, que hasta el momento no han dado los resultados esperados. El problema central es que estas herramientas apelan a inducir, motivar y fidelizar a jóvenes de la generación Y, suponiendo que piensan, sienten y ven el mundo igual que los jóvenes de la generación X (los nacidos entre 1960 y 1980). Asimismo, se debe tener en cuenta que la Generación Y en Latinoamérica no corresponde a los cortes generacionales del hemisferio norte[xiii]. Otro punto de diferencia importante para comprender a la Generación Y de la región es el devenir social y político[xiv]. Los jóvenes de la generación Y latinoamericana son también denominados “los hijos de la democracia”[xv]. Finalmente, se debe considerar la pertenencia social, además de la generacional. [xvi]

***Resultados de la investigación***

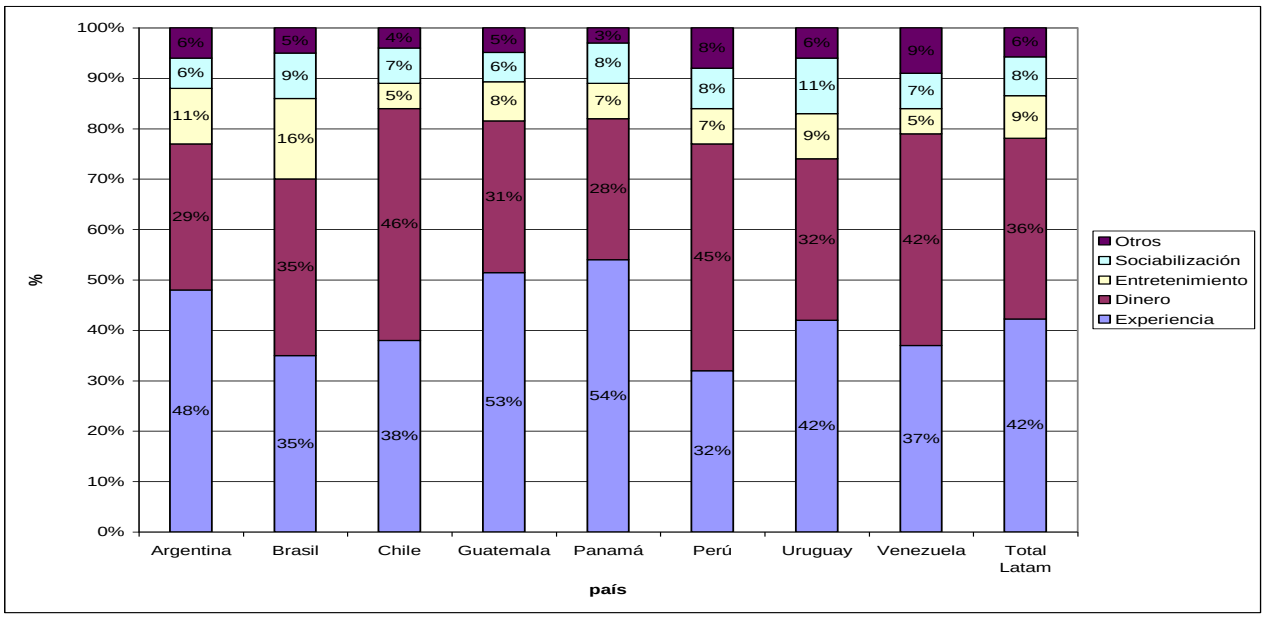
La investigación realizada permitió relevar mucha información de interés acerca de la Generación Y de Latinoamérica y sus características[xvii]. Sobre la muestra representativa analizada, para este trabajo se segmentó a los jóvenes que actualmente están insertados en el mercado laboral formal. El resultado se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1: ¿Trabaja actualmente de manera formal?[xviii]



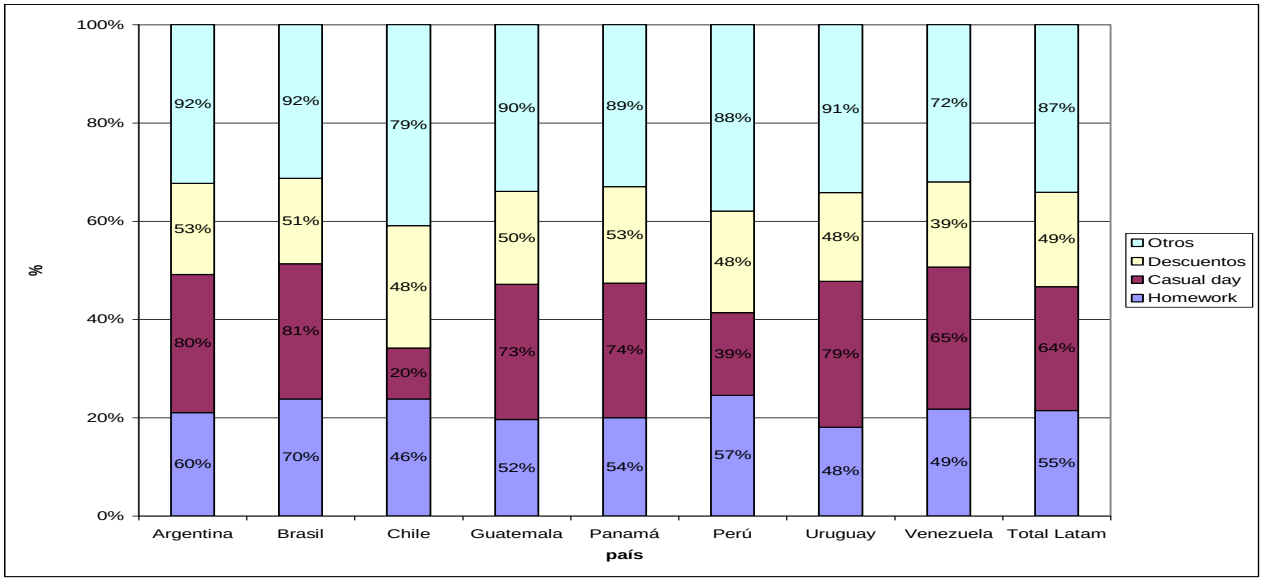

El resultado muestra que en Latinoamérica más del 50% de los jóvenes relevados trabaja de manera formal. En el área andina el número es mayor que en la zona del Caribe. Esto podría tener relación con el sistema universitario, que se analizará más adelante. Sobre esta muestra, a los jóvenes que actualmente están trabajando se preguntó qué significa el trabajo en sus vidas. Esto no es un ítem menor, ya que para las generaciones previas, el trabajo es un ordenador de la vida o la principal fuente de sustento material, simbólico o social.

Gráfico 2: ¿Cuál es el rol del trabajo en su vida?



Las respuestas son sorprendentes, así como coherentes con los trabajos anteriores sobre este grupo etario. Si bien el trabajo significa dinero, en mayor medida se interpreta como una experiencia. También es importante señalar que también significa un espacio de entretenimiento y sociabilización. Las diferencias por áreas son claras. En el área andina el dinero pesa mucho más que la experiencia, mientras que en el área Caribe es más importante la experiencia. Más cercanos a esta última son los datos del área atlántica. Estos resultados son concordantes con investigaciones previas, y la imagen de la literatura sobre el tema. La importancia de la sociabilidad y el entretenimiento ya fueron señalados en los trabajos de Cuesta (2012). Dados estos elementos, una pregunta de interés resultó ser acerca de los beneficios extrasalariales.

Gráfico 3: ¿Qué beneficios tiene en su actual trabajo?

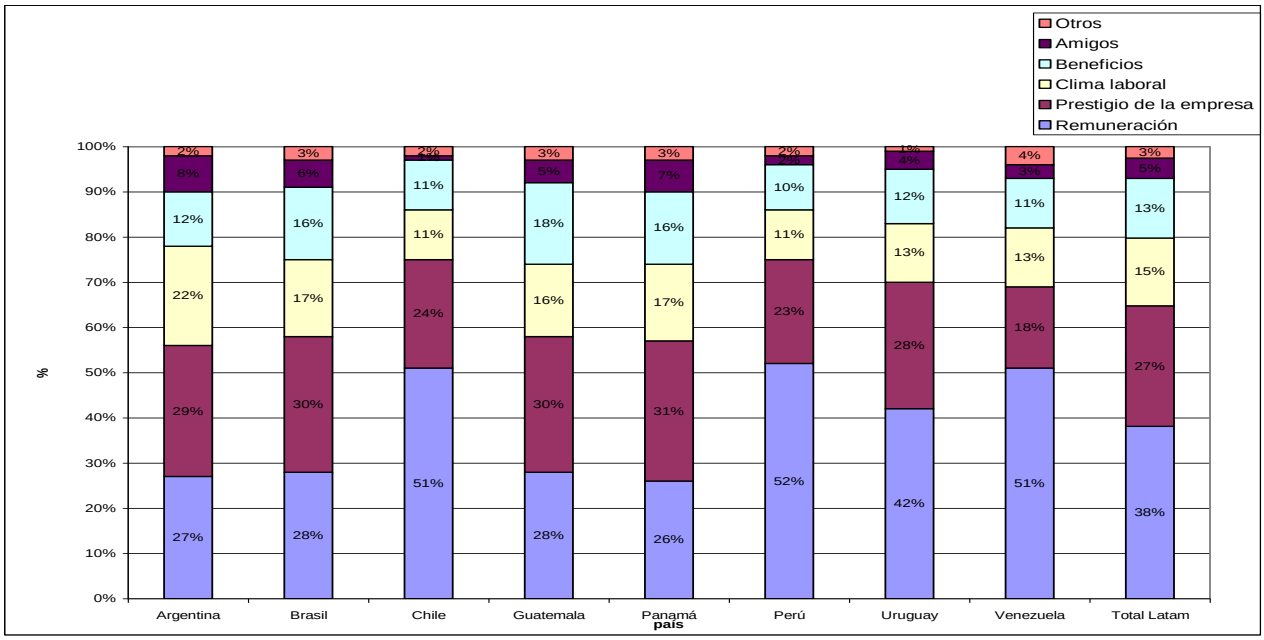



Sorprende que más del 95% señalara tener beneficios. Si bien la categoría “otros” es mayoría, impacta con fuerza el “casual day” y el “homework”. Un poco menos del 50% declara tener descuentos de todo tipo como beneficio no salarial. Esto muestra que las organizaciones están preocupadas por las condiciones de trabajo de sus jóvenes colaboradores, y toman medidas.

Muy interesante resulta observar qué factor tuvo más peso al momento de elegir una carrera. A diferencia de otras épocas en las que las carreras se elegían más por la posibilidad de salida laboral y un futuro ligado a la prosperidad económica o el ascenso social, a nivel de Latinoamérica el 77,3% eligió su carrera por gusto personal contra el 16% que lo hizo por la salida laboral. A la hora de evaluar un empleo, se observa que

los intereses son: para el 15%, que haya un clima laboral saludable así la existencia de beneficios (13%). El 38% valora un salario alto y el 27% el prestigio del empleo.

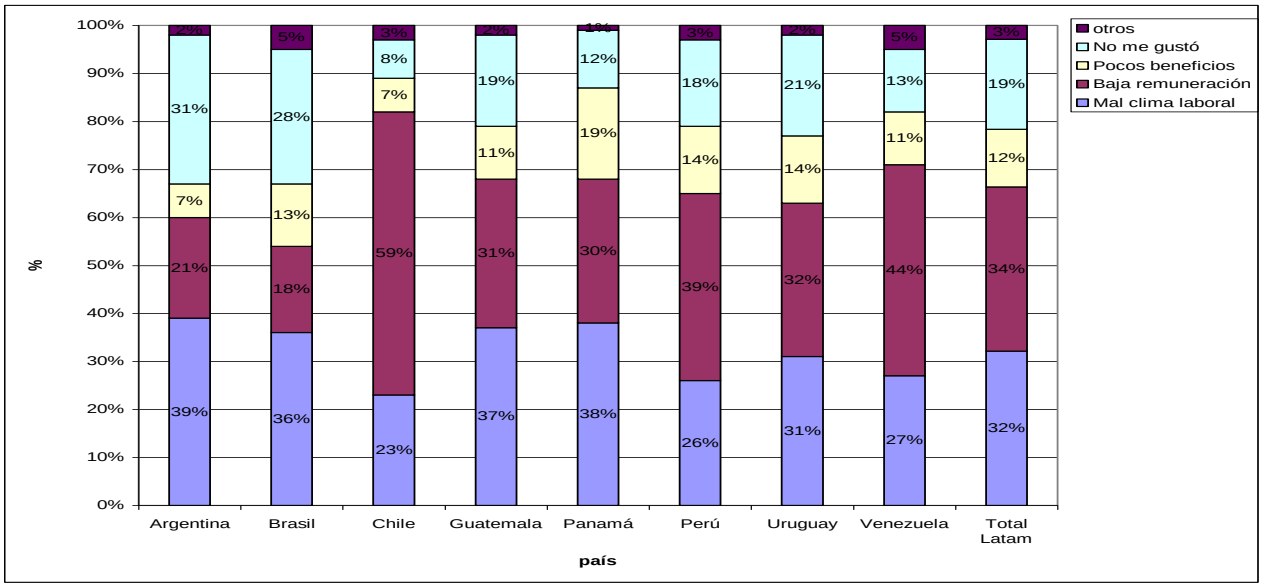
Gráfico 4: ¿Qué elementos consideró para elegir su primer trabajo?




Estas respuestas muestran una gran diversidad por áreas. La remuneración parece tener más importancias en Chile, Perú y Venezuela, mientras que tiene mucho menor peso en Argentina, Brasil, Guatemala y Panamá. Esto, en parte, puede explicarse por el sistema universitario de cada país. Mientras que en Chile el sistema es arancelado, en Argentina es gratuito.

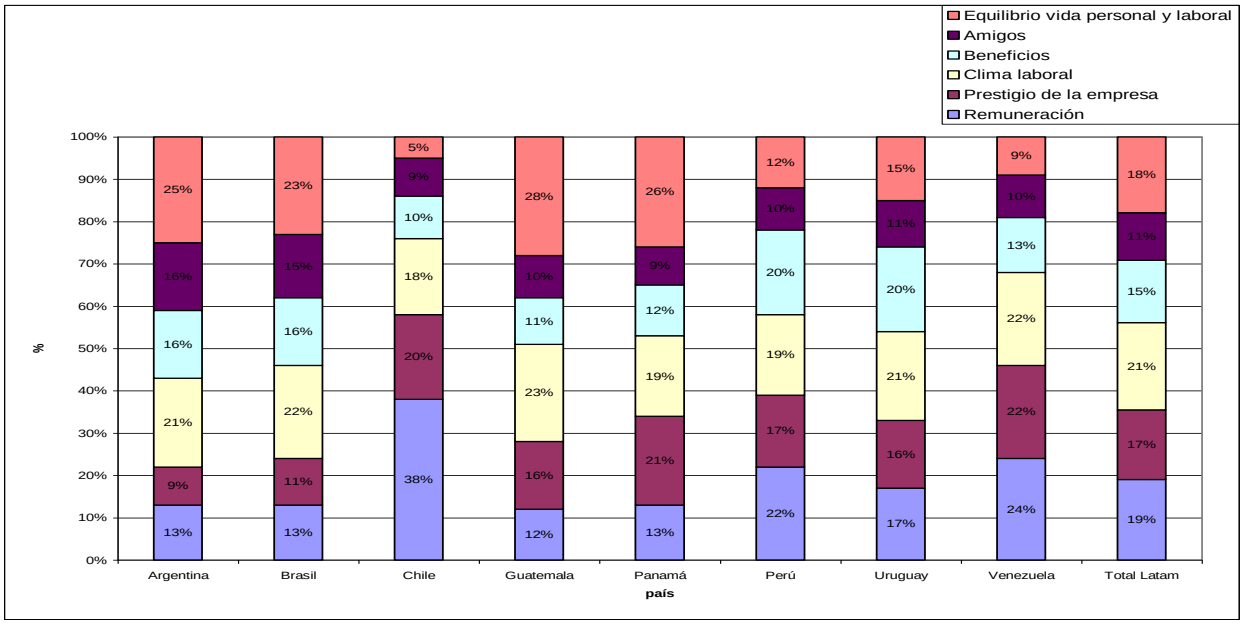
Sobre la muestra segmentada, se hizo un nuevo recorte, sobre aquellos que están trabajando pero que este no era su primer trabajo. El interés sobre este segmento es conocer cuáles son los elementos motivadores y de preferencias. Un primer interrogante a resolver es saber qué elementos pesaron para dejar el trabajo anterior:

Gráfico 5: ¿Qué elementos consideró para dejar su trabajo anterior?




A nivel latinoamericano, pesaron tanto el clima laboral como la remuneración. Aun así, un 19% indicó un genérico "no me gustó". Esto implicaría una disconformidad con las tareas realizadas o con sus características. Sin implicar, necesariamente, un mal clima laboral. Nuevamente se observan diferencias por área. Hay zonas donde pesa más el clima laboral o el "disgusto" (Argentina, Brasil, Guatemala, Panamá), y otras donde la remuneración tiene una relevancia más importante (Chile y Venezuela). Dado que se trata de jóvenes que habían dejado un trabajo y tenían otro actualmente, se preguntó acerca de los factores existentes en el nuevo trabajo que privilegiaron en la elección:

Gráfico 6: ¿Qué elementos consideró para cambiar de trabajo?



Las respuestas se correlacionan con las anteriores. A nivel latinoamericano, lo más importante fue el clima laboral (21%), seguido de la remuneración (19%). Ahora bien, aparece un dato interesante. El 18% señala la importancia de que el trabajo permita un equilibrio entre la vida personal y laboral. También aparecen el prestigio de la empresa (presente en respuestas anteriores) y los beneficios extra salariales.

A nivel de áreas y países, se observa una gran diversidad. Mientras el clima laboral es importante en el área atlántica, la remuneración pesa más en la andina. Resulta interesante que en las áreas atlántica y Caribe sea relevante la demanda de equilibrio entre la vida personal y laboral. Un punto ausente es la estabilidad laboral, que sólo fue mencionada en el 0,1% de los casos.

Como primer resumen general, se puede interpretar que el ingreso al trabajo, en gran parte, se realiza para ganar experiencia. En este sentido, se puede afirmar que siguen el modelo explicado de EeE. Los resultados en el sentido de la presencia de amigos y aprecio por la actividad señalan la importancia para la Generación Y de la emocionalidad. El trabajo debe brindar emociones (Cuesta, 2012).

En consecuencia, cuando cambian de trabajo, una vez adquirida la experiencia personal, la vivencia del mundo laboral, refinan sus expectativas. El rol del clima laboral y de las tareas es central en esta instancia. Así, en líneas generales, se observa que privilegian los horarios flexibles, que les dejen más tiempo libre para dedicar a la vida personal. Además, la tarea realizada tiene que ser interesante y creativa. Estos factores explicarían por qué van de un empleo a otro sin dar demasiadas explicaciones, si se les ofrece mayor salario o más tiempo libre o actividades más interesantes.

Claro que estas tendencias generales deben llamar a observar las experiencias por países. Los datos son más que evidentes. Esto se debe ser explicado en base de las diferencias en años de los procesos socio-históricos regionales: los años de finalización de las dictaduras, de los retornos democráticos, del impacto del neoliberalismo, etc.[xix]

El impacto de las TICs en el ambiente laboral también es muy marcado. Los jóvenes mantienen abierta su conexión a Internet durante el horario laboral en más del 70% de los casos. Pero sólo el 30% lo hace desde sus estaciones de trabajo, el resto utiliza sus celulares. Este dato no es menor, y obliga a repensar las estrategias corporativas de acceso a la Web para sus empleados.

También es referencia obligada señalar que esta generación ingresa al mercado laboral en una etapa de crecimiento de las economías, sea indicada por el PBI o la tasa de empleo. En consecuencia, el rol de trabajo en sus percepciones es diferente del que tendrían en un contexto de contracción económica.

Esto se observa de manera clara cuando se analizan las respuestas según ocupación. La expansión económica general, cuando se desglosa por actividad, muestra grandes variaciones. Aquellos jóvenes que trabajan en el sector de IT respondieron en mayor medida que el trabajo cumple un rol de "experiencia", mientras que los que trabajan en comercio o servicios no IT contestaron "dinero". Asimismo, casi todos los jóvenes empleados en el sector IT cambiaron de trabajo, y en gran parte por beneficios. Los de comercio tuvieron una rotación menor, por clima laboral y remuneración.

Dejando de lado la rama de actividad, queda claro que un punto central es el tema de la fidelización. Se entiende por fidelización el hecho de que los empleados generan un lazo con sus lugares de trabajo tal que, a la hora de evaluar posibilidades de inserción alternativas, privilegian en su elección su empleo actual aun cuando presente desventajas respecto de la nueva oferta. En la actualidad, es común encontrar que las empresas manifiestan que uno de los problemas más acuciantes que enfrentan es la falta de fidelización (Cuesta, 2012). Pensemos, simplemente, en los reiterados gastos de selección y entrenamiento de nuevos empleados para paliar la rotación; en los cambios que sufre el clima laboral de los equipos (se resiente, y se genera malestar); en la pérdida del *know how* que poseía el empleado que se va, etc.

En este contexto, se puede hacer un esquema básico de cuál sería el empleo ideal de un joven Y latinoamericano. En primer lugar, debe permitirle un equilibrio entre su vida laboral y personal, dejándole tiempo libre. El clima laboral debe ser muy bueno, y mucho mejor si se comparte con amigos. La remuneración también es importante. Además, debe darle experiencias gratificantes y entretenimiento.

## ***Conclusiones***

A partir de los resultados presentados, es posible realizar algunas observaciones generales. En primer lugar, aparecen diferencias al interior de la región. En algunos aspectos, se observan tres áreas: andina, atlántica y caribe. Mientras en una predomina el joven universitario que trabaja, en otras predomina el que sólo estudia. Otro elemento

importante es que las diferencias en los sistemas de educación de nivel universitario generan diferencias de percepción sobre el trabajo.

Resulta interesante el alto nivel de horas conectados a la Web. El rol de las redes sociales (Facebook, Twiter, etc.) parece evidente. Con respecto a por qué trabaja o su visión sobre el trabajo, predomina en Latinoamérica la idea de comenzar a trabajar para ganar experiencia. En segundo lugar, por el dinero. Un lugar no menor tienen el entretenimiento y la sociabilización, en especial en trabajos en ONGs.

Todos han señalado tener algún beneficio extra salarial. El dinero tiene un lugar destacado, aunque no el que tiene en otras generaciones. A la hora de dejar un trabajo, el clima laboral es la razón destacada, junto con la baja remuneración. Ambas son apreciaciones subjetivas. Aunque en el área atlántica es más importante el clima laboral, y en la andina la remuneración.

El 75% está inserto en un programa del tipo Joven Profesional o Gestión del Talento. Pero los problemas de la inserción, inducción, motivación y fidelización de los jóvenes Y en las organizaciones siguen siendo un desafío. La pregunta estratégica es la capacitación de la organización sobre la Generación Y ¿es rentable?

La inacción, como es sabido, tiene un alto costo. La alta rotación implica una pérdida de la inversión en capacitación e inducción, es fuga de capital humano. Mientras tanto, genera mal clima laboral tanto en el comportamiento del joven Y, como en relación con sus compañeros de trabajo. Es un problema de manejo de la diversidad. Cualquier acción que limite estos problemas, o por lo menos los modere, impacta a corto, medio y largo plazo. Sin embargo, pareciera que los mandos medios no encuentran el camino.

La respuesta podría ser simple. En primer lugar, escuchar. Esta es una generación que espera oídos atentos y dispuestos, y a partir de la información obtenida, se puede pensar en entender qué es lo que piensan y sienten los jóvenes Y. Las demandas de “amenities”, flexibilidad horaria y teletrabajo suelen ser las más comunes, pero aun así parecen insuficientes para satisfacerlos. De la escucha activa se descubre, por ejemplo, la importancia de la variable emocional. El trabajo, para comprometer, tiene que ser emotivo. Brindar emociones, experiencias… y oídos atentos. Estos son puntos de partida para motivar para el cambio y lograr resultados. El objetivo es lograr motivación, fidelización, buen clima laboral, productividad y rentabilidad. La Generación Y en

Latinoamérica muestra la apropiación de nuevos valores. Priorizan una vida plena y, sin dejar de lado la importancia del dinero y la carrera profesional, les otorgan un rol menor.
Un elemento clave para comprender y optimizar el trabajo con los jóvenes de la generación Y son las emociones. La propuesta es aprovechar todas las fortalezas del ingreso de los jóvenes Y en el mundo laboral. Una de ellas es la construcción de la oficina emocional. Por otro lado, teniendo en cuenta que estos jóvenes están en proceso de crecimiento en todos los órdenes, el rol de la organización debería ser potenciar con vistas a futuro las capacidades y competencias propias de la generación Y. Al dar importancia a los vínculos sociales, el desafío es generar en las oficinas "grupos de amigos" que también funcionen como "equipos de trabajo".
Si bien el futuro siempre es una incógnita, ésta se incrementa por el hecho de que los jóvenes que hoy en día se integran en el mercado de trabajo son sólo las primeras cohortes de la generación Y. Por ende, en parte son jóvenes que conservan algunos valores de las generaciones previas sin tener todas las características de la propia. El mundo laboral aún no ha visto los exponentes "puros" de la generación Y.
Aquellas organizaciones que logren brindar a sus jóvenes los elementos que les permitan ser felices en el ámbito laboral lograrán la ventaja competitiva de tener a las personas con mayor talento, las más fieles, motivadas y eficaces. Esto quiere decir: aquellas que les aportarán mayor productividad y rentabilidad. En consecuencia, el trabajo con los jóvenes Y es una excelente inversión.
Hay que replantear y pensar las herramientas diseñadas para EEUU. y Europa bajo los resultados de estos nuevos descubrimientos. Esto es una oportunidad para las organizaciones de lograr que su fuerza de trabajo termine su formación y madure dentro de la propia cultura organizacional. Este desafío implica renovar algunas visiones y diseñar nuevas herramientas de gestión. El resultado de la inversión es promisorio.

## ***Referencias Bibliográficas***

1. Cuesta, Eduardo. 2012. *El impacto de la Generación Y en las organizaciones*. EDICON. Buenos Aires.
2. Cravino, Luis Maria. 2007. *Un trabajo feliz*. Temas. Buenos Aires.
3. Howe, Neil y William Strauss. 2000. *Millennials Rising. The Next Great Generation.* New York. Vintage Books.
4. Zemke, Robert. 2000. *Desafío generacional*. Ediciones B. Buenos Aires.

5. Molinari, Paula. 2011. *Turbulencia Generacional*. Temas. Buenos Aires.
6. Peters, Tom. 2002. *Triunfar sin que tu jefe te estorbe*. Nowtilus.
7. Senge, Peter. 2000. *La Danza del Cambio. Más allá de la quinta disciplina*. Gestión. Madrid.
8. Goleman, Daniel. 2006. *Inteligencia social.* Barcelona. Kairos.
9. Atkinson, M. Louis. 2004. Advice for, and from, the Young at Heart: Understanding the Millennial Generation. En *Guidance & Counselling*. Vo1. 9. Nro. 4. pp.153-157.
10. Tapscoot, Don. 2009. *Grown up digital*. Mc Graw – Hill.
11. Telefónica. 2012. *Telefonica Global Millennial Survey: global results*. Fuente: www.telefonica.com/millennials (consultado el 16-04-14)
12. Neffa, Jorge. 1998. *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis*. Lumen. Buenos Aires.
13. Business & Management Dictionary. 2007. Bloomsbury Business Library.
14. Campos Rios, Guillermo. 2003. Implicancias económicas del concepto de empleabilidad. En *Revista de la Facultad de Economía*-BUAP. Año VIII Num. 23.
15. Arostegui, Juan. 2004. Generaciones y cambio histórico y generaciones. sucesión e interacción. En *La historia vivida. Sobre la historia del presente*. Alianza. Madrid.
16. Souto, Kustrin. 2007. Juventud. teoría e historia: la formación de un sujeto social y de un objeto de análisis. *Historia Actual Online*. nº. 13.

---

[i] Agradecemos los valiosos comentarios y sugerencias brindados por Carlos Newland, Rosana Taglibue, Luciana Rossini, Agustina Vence Conti y a los evaluadores anónimos de la revista a este trabajo. Cualquier error, falla u omisión de este trabajo es exclusiva responsabilidad del autor.

[ii] Diario *La Nación*, Argentina, 22/08/2008.

[iii] Ver, por ejemplo: Atkinson (2004), Cuesta (2012) y Tapscoot (2009).

[iv] Claro que existen elementos comunes: competencias que antes eran accesorias hoy son básicas; por ejemplo, el manejo de la informática o el idioma inglés (Cuesta, 2012). Ni hablar de la mecanografía… hace veinte años era una materia curricular de nivel medio. Hoy es una competencia preadquirida.

[v] La encuesta fue respondida por una muestra representativa de 1852 jóvenes, de entre 18 y 22 años, estudiantes universitarios, sector ABC1 de nueve ciudades de Latinoamérica. Las ciudades son: Buenos Aires (Argentina), San Pablo (Brasil), Santiago de Chile (Chile), Guatemala (Guatemala), México DF (México), Lima (Perú), Montevideo (Uruguay), Panamá (Panamá) y Caracas (Venezuela). La proporción de género es de 55% de mujeres y 45% de varones. Los indicadores tomados guardan continuidad y consistencia con los relevamientos realizados anteriormente en Argentina (Cuesta, 2011), en Latinoamérica (Telefónica, 2012), y en Europa (EDUCASE).

[vi] El resultado del test de Alfa de Cronbach fue de 0.91.

[vii] Estas denominaciones surgen de los marcos teóricos utilizados por cada autor.

[viii] Periodizan las generaciones en *Veteranos* (1920-1940), *Baby Boomers* (1940-1960) y *Generación X* (1960-1980).

[ix] A mediados del siglo XX se produjo un contrato implícito entre las organizaciones y los trabajadores, que implicaba la estabilidad en el trabajo a cambio de la fidelidad a la empresa (Neffa, 1998).

[x] Según la Organización Mundial de la Salud, la adolescencia se extendió, en promedio, hasta los 25 años.

[xi] "The **potential** for obtaining and keeping **fulfilling work** through the development of skills that are transferable from one employer to another. Employability **is affected by market demand for a particular set of skills and by personal circumstances**. Employees may take responsibility for developing their own employability through learning and training, or, as part of the **psychological contract**, employers may assist their employees in enhancing their employability. An important factor in employability is the concept of **lifelong learning**." (Business & Management Dictionary, 2007).

[xii] Es decir, buscan adquirir, poseer y gestionar por y para sí mismos una formación y un conjunto de competencias (tanto genéricas como específicas) que los convierta en trabajadores capacitados y versátiles, fácilmente adaptables a los requerimientos de los puestos de trabajo que les resulten atractivos (Cuesta, 2012), con las implicancias importantes que esto conlleva (Campos Ríos, 2003).

[xiii] En estos últimos países, se marca los años de esta generación entre 1980 y 2000. Dadas las diferencias en la transmisión y difusión de la tecnología, un rasgo fundamental para definir a esta generación, el corte para Latinoamérica se acepta entre 1985 y 2005 (Cuesta, 2012).

[xiv] Ver, por ejemplo, Arostegui (2004) y Souto (2007).

[xv] Nacieron y se educaron con los procesos de democratización de la región; en consecuencia, tienen una visión de la autoridad y de la disciplina muy diferente de las generaciones anteriores (Cuesta, 2012).

[xvi] Estas características son más fuertes en los sectores medios, medios altos y altos, como demostró Cuesta (2012).

[xvii] Por ejemplo, en promedio, la generación Y de Latinoamérica pasa 10 horas por día conectada a Internet. Asimismo, el 75% tiene a sus abuelos vivos, y asignan un rol prioritario en sus necesidades a la familia.

[xviii] Todos los gráficos fueron elaborados a partir de la encuesta realizada en 2013, según se describe en el texto.

[xix] Asimismo, las experiencias laborales, y en especial de formaciones estatales, tienen sus diferencias aun en el marco de los procesos regionales.

## PERSONAS: ENSAYO

# Emprendimiento Femenino: Propuesta de un Perfil en base al propio Discurso de Mujeres, desde una Perspectiva Cualitativa

Female Entrepreneurship: proposal of a profile based on women's own speech, from a qualitative perspective

**Edición Nº 19 – Mayo de 2014**

Artículo Recibido: Enero 20 de 2014
Aprobado: Mayo 05 de 2014

**AUTORA**

Bárbara Ormeño Coronado
Psicóloga Universidad de Chile, Profesora Adjunta Facultad Tecnológica Universidad de Santiago.
Santiago, Chile.
Correo electrónico: barbara.ormeno.c@usach.cl

**Resumen**

Si bien se ha estudiado el emprendimiento desde varios puntos de vista, desde la economía, la psicología, la sociología, etc., el presente ensayo busca dar una mirada sistémica y humanista del perfil de mujeres emprendedoras, a partir de su propio relato. Se analiza 10 entrevistas en profundidad, realizadas a mujeres que se encuentran postulando a fondos para financiar su emprendimiento. Los hallazgos difieren un poco de la teoría en términos de que la mujer en Chile está fuertemente motivada por valores colectivistas, (dar trabajo a otros, enseñar a otras mujeres, no abandonar la familia), ellas no presentan fuerte motivación de logro; eso sí, buscan ser un factor económico en términos de generar autoempleo y dar empleo para otras personas.

**PALABRAS CLAVES:** emprendimiento, perfil de mujeres emprendedoras, motivación de logro, valores colectivistas

**Abstract**

While entrepreneurship has been studied from different points of view, from the economy, from psychology, from sociology, this study seeks to provide a systemic and humanistic profile of women entrepreneurs, from his own speech. We analyze 10 interviews, conducted with women who are applying for funding for your venture. The findings differ somewhat in terms of the theory that women in Chile is strongly motivated by collectivist values, (give work to others, teach other women, do not leave the family), and they not have strong achievement motivation, though looking be an economic factor in terms of generating self-employment and provide employment for others.

**KEY WORDS:** entrepreneurship, women entrepreneurs' profile, achievement motivation, collectivist values

## Introducción

Según un informe de la OIT publicado en Abril de 2013 denominado "Is Small Still Beautiful?, una buena estrategia para la superación de la pobreza es la creación de nuevos puestos de trabajo, y en este aspecto las pequeñas y medianas empresas juegan un rol fundamental ya que, tras el análisis de alrededor de 50 estudios, se pudo constatar que "*las PYME proporcionan dos terceras partes de todos los empleos formales en los países en desarrollo de África, Asia y América Latina, y el 80 por ciento en los países de bajos ingresos, sobre todo en África Subsahariana*"

Este hecho convierte a quienes deseen emprender en potenciales agentes económicos y por tanto el éxito de su emprendimiento va a ser también la posibilidad de acceder a empleo para otras personas llegando a constituir una mejora en la economía nacional, Por esta razón resulta interesante conocer cuál es el perfil de quienes deciden emprender.

Este ensayo busca una mirada sistémica y humanista del perfil de mujeres emprendedoras, basado en su propio relato; para lograrlo, se realizará una revisión bibliográfica a fin de dar un contexto y, posteriormente se analizará el discurso de 10 mujeres que se encuentran postulando a fondos para iniciar su empresa. Categorizando

las respuestas en cinco categorías: ¿que la motivó a emprender?, ¿cuenta con apoyo de alguien para llevar a cabo su emprendimiento?, ¿cómo se ve de aquí a dos años?, ¿de qué logros se siente orgullosa? ¿En qué invertirían el financiamiento si se lo ganan? Finalmente se esbozará el perfil a partir de las categorías utilizadas y en relación a las teorías expuestas.

**¿Que se ha dicho del perfil del emprendedor/a?**

Al estudiar el fenómeno de las mujeres emprendedoras que representan aproximadamente un 42% del total de emprendimientos en la RM, surgen muchas inquietudes, ¿es que para emprender las mujeres deben poseer características especiales?, ó ¿deben estar en algún contexto determinado?, ¿sus vidas están orientadas por algunos valores diferentes de aquellos que prefieren un trabajo dependiente?

Pereira en su artículo "*Análisis Bibliométrico del Campo del Espíritu Emprendedor Latinoamericano a partir de Los Congresos Latinoamericanos de Espíritu Empresarial del CDEE-ICESI*" basado principalmente en los aportes de Busenitz et al (2003) y Déry y Toulouse (1994), menciona que existe una amplia gama de artículos referidos al espíritu emprendedor, los que presentan una "*gran variedad de definiciones, multiplicidad de instrumentos de medición, profusión de conceptos y variables y pocas uniones entre las diferentes investigaciones*" (Pereira, 2004:20)

Existen, los estudios que vienen del área de la economía propiamente tal y describen al emprendedor o emprendedora como un sujeto que genera un autoempleo y a la vez genera puestos de trabajos para otros, es así como en Chile según cifras del Ministerio de Economía, un 40% de los emprendedores genera empleo.

Si nos orientamos hacia el perfil psicológico del emprendedor o emprendedora, tenemos básicamente dos corrientes: la de las características personales, originada por McClelland (1961), quien nos da una pista definiendo al emprendedor como un sujeto que está más motivado por la necesidad de logro que la necesidad de poder. (Pulgarín, 2011)

Por otro lado, Moriano (2001) quien estudia el perfil del emprendedor desde la perspectiva de valores de Schwartz, nos señala que las personas emprendedoras orientan sus vidas hacia valores personales individualistas (poder, logro, hedonismo, estimulación) más que los de tipo colectivistas (benevolencia, tradición y conformidad).

No está claro si, son las características especiales del emprendedor, ó es su capacidad de detectar oportunidades, la que nos asegura el éxito de un emprendimiento

Hay autores que tienen una visión más global acerca del fenómeno del emprendimiento, como es el caso de Pereira (2007:31) quien en su artículo: "La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista" propone plantear el estudio del *"proceso emprendedor desde una nueva orientación, centrada en las relaciones, propia de una perspectiva sistémica, y por el desarrollo de la persona, característica de una concepción humanista*, esperando que esta visión dé luces acerca del campo de conocimiento del "*espíritu emprendedor"*.

Esta concepción sugiere que el espíritu emprendedor no puede entenderse sólo desde el concepto de la oportunidad, ni desde las características del individuo emprendedor y tampoco de sus capacidades de organizar efectivamente o innovar. El espíritu emprendedor se entiende en la intersección de estos elementos planteados.

Gráfico 1: Contexto en el que se da la oportunidad de emprendimiento. (Adaptación libre del esquema de Busenitz et al. (2003). Presentado por Pereira 2007)

**Pero, ¿qué es lo que opinan las emprendedoras acerca de su propio proceso?**

Para esta presentación se analizaron 10 casos de mujeres "emprendedoras", quienes se presentaron a un concurso para la consecución de financiamiento a través de un organismo estatal. Este ensayo tiene carácter exploratorio-descriptivo, y por su muestra tan reducida, no permite proyectar los resultados al total de mujeres emprendedoras de Chile.

Por razones de tiempo, se analizaron solamente 10 casos, tomados al azar de un total de 32 mujeres entrevistadas por la autora en agosto del año 2013, sus edades oscilan entre los 21 y los 57 años y la totalidad de las mujeres entrevistadas pertenecen a la Región Metropolitana. Se desconoce la Comuna de residencia, ya que no era tópico a conocer, para así evitar posibles discriminaciones. Todas ellas tienen enseñanza media completa y/o estudios superiores.

La metodología, se trata de entrevistas en profundidad, de entre 25 y 50 minutos de duración, en las que se busca detectar capacidades emprendedoras tales como

motivación al logro, formulación de metas, creación de redes, exposición a riesgos, búsqueda de oportunidades.

Al tratarse de entrevistas en profundidad, los relatos se extienden hacia diversas experiencias de las participantes, tales como: historias con trabajos anteriores, historias familiares, de su salud, etc. Para sintetizar los hallazgos, éstos se agrupan en cinco categorías: ¿que la motivó a emprender?, ¿cuenta con apoyo de alguien para llevar a cabo su emprendimiento?, ¿cómo se ve de aquí a dos años?, ¿de qué logros se siente orgullosa? ¿En qué invertirían el financiamiento si se lo ganan?

- **¿Que la motivó a emprender?**

  Mediante estas entrevistas fue posible constatar que, en tres de los casos la idea de emprender un negocio por cuenta propia surge a raíz de la necesidad de permanecer en casa para cuidar de los hijos/as, en los tres casos, ambos integrantes de la pareja llegaron a un acuerdo de que es la mujer quien debe quedarse en casa y a raíz de eso, desecha la idea de buscar un empleo en forma dependiente, ya que se le hace imposible cumplir con jornadas laborales rígidas y extensas. Esto, se puede ejemplificar en discursos como el siguiente: *"Me casé, quedé embarazada, Acuerdo mutuo, por un tiempo estar al cuidado de mi hijo, la idea es lógicamente para mí es muy importante el aspecto familiar, y si además puedo hacer un aporte económico…" ó "Mi hijo nació enfermo, así que definimos que yo me quedara en la casa. Al estar todo el día en la casa dije: algo tengo que hacer, y empecé a hacer esto como hobby, empecé a tejer,.."*

  Una de ellas genera su emprendimiento por su propia necesidad de comer determinado tipo de producto, el que a su vez comienza a comercializar. *"Es una necesidad, lo que pasa es que por mi salud, no puedo comer pan blanco entonces, No tenía trabajo ni nada, surgió esta idea como había estado en Pucón había aprendido la técnica, me empezó a ir bien porque me gusta hacer el pan, la gente empezó a interesarse en el tema, después me pidieron de una empresa"*

  Otra de ellas perdió el empleo y sintió la necesidad de invertir su finiquito en algo rentable y así surgió el emprendimiento:"…*tengo que invertir mi finiquito en algo, no*

*puedo pagar todas las cuentas sin quedarme sin algo para mi…empecé a hacer cursos en la municipalidad, en la oficina de la mujer…*" En otro caso, la emprendedora, debido a una fuerte depresión, dejó su empleo y, según sus propias palabras, se vio en la necesidad de "reinventarse" y así surgió el emprendimiento. "*Yo me puse a hacer chocolates por una crisis en que estoy, sólo se le entrega esa receta a las mujeres de la familia que tienen necesidades económicas… Mi logro es reinventarme, he podido fortalecer los lazos con mis hijos, con quien es el padre de mis hijos, soy otra mujer ahora, no le tengo miedo a la vida."*

Solo una de ellas manifiesta que su emprendimiento surge como el anhelo de toda una vida que la lleva a hacer vida de campo y dedicarse a turismo rural. "*Ha sido una idea toda la vida volver al campo. Trabajé, trabajé, trabajé, y llegó la instancia en que tenía que decidir si me compraba un departamento en Santiago y seguía trabajando acá o me compraba una casa. Estaba abandonada la casa, eso fue una oportunidad excelente para nosotros. Es mi manera de ayudar, de dejar mi granito de arena porque no puedo morirme sin dejar una huella… Estamos para hacer y ayudar, compromiso con la tierra, el medio ambiente y con lo humano*"

Y finalmente, dos de ellas lo hacen debido al "entusiasmo": una de ellas, que tiene un emprendimiento de realizar talleres de yoga y musicoterapia con niños, manifiesta que estaba trabajando y de pronto al participar de unos talleres surgió el entusiasmo por hacer una actividad diferente, pero vinculada con su actual trabajo "*Llevo dos años trabajando en una escuela, y entonces ahí nosotros empezamos a ver y empezamos a hacer con la psicóloga un trabajo de relajación y después como que me entusiasmé para comprar los implementos y ahí estoy empezando… sí, esto muestra que a los niños les hace bien esto…"* La otra viajo al sur y al conocer la experiencia de mujeres mapuches le surgió el entusiasmo por el telar: "*Me entusiasme, me volví loca y luego empecé a estudiar…"*

- **¿Cuenta con apoyo de alguien para llevar a cabo su emprendimiento?**

Dos de los casos se tratan de mujeres jóvenes que se han cansado de sus actuales empleos y han decidido trabajar por cuenta propia, en estos dos casos podríamos

afirmar que si está presente la motivación de logro señalada por McCLelland (1961). Una de ellas fue impulsada por su padre quien es un emprendedor: *"Yo partí todo, yo renuncie a mi trabajo, trabajé como 4 años en empresas, con jefe. Mi papá me impulsó…y ahora ya me lancé ya. Me encanta lo que estoy haciendo, me levanto feliz, me acuesto feliz, estoy contenta";* y la otra apoyada por una amiga quien además es su socia, "*Hace tiempo que quiero tener algo propio la pega es súper estresante, queríamos tener algo propio y hacer lo que nos gusta. No voy a estar toda la vida trabajando en agencia, porque es muy desgastante…"*, curiosamente en ambos casos cuentan con el apoyo de sus respectivos jefes actuales para generar el emprendimiento.

- **¿Siente que corre riesgos al emprender?**

Ninguna de ellas manifiesta deseo o interés de correr riesgos. Solo tres de ellas tendrían que dejar sus actuales trabajos para emprender, para lo cual están generando ahorros y postulando a la consecución de fondos por parte de este organismo estatal; el resto de las mujeres cuenta con el apoyo de sus familias, especialmente sus maridos e hijos.

- **¿De qué logros se sientes orgullosa?**

A las mujeres en general les cuesta aceptar que se pueden sentir orgullosas de sí mismas, al hacerles esta pregunta la mayoría de ellas manifestó sentirse orgullosa de sus familias, especialmente de sus hijos. Aquí vuelve a aparecer fuertemente el contexto cultural, en el que la mujer no siente que pueda tener logros por sí sola, solo ven sus éxitos a través de lo que les trasciende. Al profundizar en esta pregunta, surgen sentimientos de logros como haber sacado un título profesional, tener buen rendimiento académico o haber trabajado como jefa de local en una renombrada librería.

- **¿Cómo se ve en cinco años más?**

Frente a esta interrogante, las respuestas fueron de diverso tipo,

1. Algunas lo visualizan en términos económicos, pero curiosamente no en términos financieros, sino en cantidad de trabajo o aumento de numero de clientes: "*aumentando el número de clientes de uno a cuatro por mes*" o "*teniendo 10 colegios trabajando con nosotros*";
2. Otras lo ven en términos de espacio físico: "*Trabajando, ampliando mi taller, mi taller es un piso en el yo corto confecciono y vendo, la idea mía es colocar abajo sala de ventas ordenado por tallas y en el segundo piso poner todo lo que es confección*.";
3. Algunas se imaginan con un nombre en el mercado: "*posicionada", "Extenderse, a otro tipo de productos, poleras, estuches, bicicultura, textil", "Yo me veo entregando pan, con gente trabajando, algunos en bicicleta, o con camionetas, repartiendo pan a hoteles, restaurants. Yo me veo administrando"*
4. En algunas mujeres sigue manifestándose fuertemente la responsabilidad familiar: "*Feliz, dando trabajo, produciendo harto sin descuidar a mis niñas",* "*Desarrollarme más como mujer en algo…darme la satisfacción de yo emprenderlo y que resulte y a la vez hacer un aporte familiar"*
5. De las 10 mujeres entrevistadas, 9 manifiestan que su visión a futuro es tener un taller con gente trabajando en él, manifiestan el interés por traspasar sus conocimientos a otras personas, dar talleres e incluso una manifestó interés por ir a dar talleres a la cárcel, a mujeres privadas de libertad como medio de rehabilitación y reinserción social, esto se manifiesta en comentarios como: "*tengo a mi pareja que estudia administración, también tengo compañeros que les interesa*"; "*mi tarea es ayudar a otras personas, veo varias mujeres que han aprendido a hacer chocolates", "conozco gente, apoderados del colegio que se interesan. Me gustaría dar trabajo a gente, que puedan trabajar en la casa y voy pagando por piezas, pero si se necesita apoyo"*, "*también quiero generar empleos. A cinco años Yo me veo entregando pan, con gente trabajando, algunos en bicicleta, o con camionetas, repartiendo pan a hoteles, restaurants*" y "*me interesaba instruirme para transmitir eso después a las personas"*

6. Resulta interesante el concepto de género y traspaso de identidad que se ve en algunas mujeres: Una de ellas manifestó que en su emprendimiento se seguía una tradición familiar, y que la en la fabricación de su producto utiliza una receta que es exclusiva de la familia y que ha sido traspasada de generación en generación por vía oral; otra de las entrevistadas manifestó haber aprendido su oficio de mujeres mapuches en un viaje que hizo a la novena región, en ambos casos se nota una fuerte tendencia de género, de rescatar el saber ancestral de las mujeres, ya sea de la propia tierra o de la propia familia.

- **¿En qué invertirían el financiamiento si se lo ganan?**

Para ellas es muy importante formalizarse, obtener permisos, cumplir con los requisitos de los organismos gubernamentales pertinentes, certificaciones, regularización de su situación tributaria. Esta inquietud se ve reflejada en comentarios como "*Necesito formalizarme, el dinero que yo tengo no me alcanza*", "*Surgió la idea, lo empecé a hacer y se me vinieron ideas a la cabeza, para formalizar, la certificación*." O "*Ahora la gente me está pidiendo pan, pero lo estoy postergando porque quiero hacerlo en forma responsable, porque es alimento."*

## Conclusiones

En síntesis se podría decir que éste grupo de mujeres emprendedoras chilenas no cumple en un 100% con el perfil esperado según la teoría, aun cuando fue posible observar que:

1. Les interesa tanto generar autoempleo, como generar empleos para otros;
2. No presentan alta motivación al logro, ya que no se autoexigen éxito personal;
3. Están movidas por valores colectivistas, ya que buscan por un lado dar trabajo a otros/as y por otra parte, traspasar lo aprendido a otros, en especial a otras mujeres;

4. Ven en el emprendimiento la posibilidad de aumentar sus ingresos, pero sin descuidar la familia, buscando cumplir eficientemente con su doble jornada;
5. Presentan una fuerte necesidad de afiliación, ya que no emprenden solas o si lo hacen siempre buscan la aprobación de sus familiares más cercanos;
6. Son reticentes a correr riesgos, solo se arriesgan cuando saben que no expondrán a sus familias a carencias;
7. Buscan en el emprendimiento desarrollo personal, autoafirmación y una recuperación de la noción de género.
8. Son altamente respetuosas de las normas, les preocupa cumplir con ellas, certificarse, que su trabajo sea aprobado por los organismos técnicos pertinentes.

Tras adentrarse un poco más en las experiencias de las mujeres emprendedoras, surgen muchas inquietudes, desde la comprensión del concepto mismo de "emprender" o "emprendedor" que sería necesario profundizar, como el ahondar en las razones socioculturales que motivan el emprendimiento: se trata de necesidad económica, motivación intrínseca, imposibilidad de dejar trabajar fuera por el cuidado de la familia.

El siguiente paso será investigar diferencias entre emprendimientos exitosos versus emprendimientos que aunque parecían en un inicio buenas ideas de negocios no lo fueron tanto. Para evaluar cuales factores inciden en el éxito del emprendimiento.

Y como objetivo de esta investigación seria muy interesante elaborar un programa de desarrollo de competencias para el emprendimiento, con la finalidad de desarrollar dichas competencias en nuestros estudiantes.

## Referencias Bibliográficas

1. Jan de Kok; Claudia Deijl; Christi Veldhuis-Van-Essen 'Is Small Still Beautiful?' Literature Review of Recent Empirical Evidence on the Contribution of SMEs to Employment Creation, 16 de abril de 2013 Fuente: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---

ifp_seed/documents/publication/wcms_216909.pdf revisado el 28 de septiembre de 2013

2. Pereira, Fernando "Análisis Bibliométrico del Campo del Espíritu Emprendedor Latinoamericano a partir de Los Congresos Latinoamericanos de Espíritu Empresarial del CDEE-ICESI" 2004 Fuente: http://www.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/edem/2.pdf revisado el 18 de septiembre de 2013

3. Ministerio de Economía, División Estudios "Microempresas y PYMEs lideran la creación de empleo en el último año". Fuente: http://www.propymechile.com/noticias/1451-microempresas-y-pymes.html revisado el 24 de septiembre de 2013

4. Pulgarín, Sergio, Cardona Marleny "caracterización del comportamiento emprendedor para los estudiantes de administración de la Universidad del Rosario" Revista Escuela de Administración y Negocios, (Colombia) No 71 julio-diciembre 2007 págs. 22-39

5. Moriano, Juan; Trejo, Enrique; Palací, Francisco "El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores" Revista de Psicología Social y de las Organizaciones Vol 16; 2001 Págs. 229-242

6. Pereira, Fernando "La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista" Cuadernos de Administración, Bogotá (Colombia), 20 (34): 11-37, julio-diciembre de 2007

**Bibliografía revisada**

1. Lezcano, Fernando; Abella, Víctor; Casado, Raquel "Implicaciones de la teoría de valores humanos de Schwartz en la actividad educativa con adolescentes" Revista Iberoamericana de Educación Vol 60/1; 2004; págs. 1-10

2. Moriano,Juan "El perfil psicosocial del emprendedor" Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Vol. 71; 2005 Madrid; Págs. 243-245

3. Ministerio de Economía, División Estudios "El Perfil Socioeconómico de los Emprendedores en Chile". Fuente http://www.economia.gob.cl/2012/12/07/boletin-emprendimiento-casen.htm revisado el 27 de septiembre de 2013

4. Ministerio de Economía, División Estudios "El Mapa del Emprendimiento en Chile.". Fuente http://sgc.sercotec.cl/ksemilla/Boletin_EME_geografia.pdf revisado el 1 de Octubre de 2013

## PERSONAS: ENSAYO

# Cultura Organizacional e Innovación

Organizational Culture and Innovation

**Edición Nº 19 – Mayo de 2014**

Artículo Recibido: Octubre 07 de 2013

Aprobado: Mayo 05 de 2014

**AUTOR**

Patricio Ayala Espinoza

Docente Facultades de Administración y Economía., Tecnológica y Ciencias Médicas, Universidad de Santiago de Chile.

Magister Gerencia Púbica, Universidad de Santiago de Chile.

Santiago, Chile.

Correo electrónico: patricio.ayala@usach.cl

## RESUMEN

Las teorías del comportamiento humano, han dado cuenta de la importancia que tienen las personas en las organizaciones, pero además de ello, estas mismas teorías han dado cuenta que las organizaciones son parte importante de las personas, en especial al momento de buscar la tan ansiada autorrealización; las organizaciones han dado esta opción por medio de las características propias que tienen, dando cuenta así de lo que se ha pasado a llamar “cultura organizacional”, que al igual que cualquier pueblo o nación reúne costumbres, creencias, practicas, etc.; ligado a estas dos opciones, tanto en la cultura organizacional como la autorrealización, nace el espacio para la creación y la innovación. ¿Qué tanto entrega la cultura organizacional a la autorrealización y por ende en este caso a la innovación? Es la pregunta esencial del presente ensayo.

**PALABRAS CLAVES**: Cultura organizacional, autorrealización, innovación, escala de necesidades.

## ABSTRACT

Theories of human behavior, have realized the importance of people in organizations, but in addition, these same theories have realized that organizations are an important part of people, especially when seeking the longed self-realization; organizations have given this option by means of the characteristics they have, resulting in what has been called "organizational culture", which like any people or nation meets customs, beliefs, practices, etc..; linked to these two options, both in organizational culture as the self-born space for creation and innovation. How much delivery organizational culture to self-realization and therefore in this case to innovation? It is the essential question of this essay.

**KEYWORDS**: Organizational culture, self-realization, innovation, scale of needs.

## INTRODUCCION

Cuando Adam Smith escribe en 1776 “La Riqueza de las Naciones” (titulo original “Una Investigación Sobre la Naturaleza y Causa de la Riqueza de las Naciones”); apunta en el comienzo de su obra lo siguiente: “una gran parte de las maquinarías empleadas en aquellas manufacturas en qué se halla muy subdividido el trabajo, fueron en su origen inventos de algún artesano, que embebido siempre en una simple operación, hizo conspirar todas sus ideas en busca del método y medio más fácil de hacerla y perfeccionarla”(Smith.1776:15-16). Tal vez lo anterior sea uno de los primeros comentarios documentados de lo que la innovación implicaba al interior de las organizaciones, haciendo referencia explícita a que los cambios estaban directamente relacionados con las personas que trabajaban al interior de la industria en aquellos tiempos.

Estos cambios en el ámbito de la industria y de las organizaciones han sido posibles gracias a que personas como las que describe Smith en 1776, fueron capaces de insertar cambios certeros en el modo de hacer las cosas, pero hay preguntas que nacen al respecto, como por ejemplo ¿fueron o son las personas las que hacen los cambios? ¿Fueron o son las organizaciones en su conjunto la que hicieron los cambios? ¿Qué es en definitiva lo que permite que una organización, independiente de su naturaleza,

realice cambios que le permitan mantenerse en los mercados o liderar innovaciones tecnológicas que afectan al ser humano en su conjunto? Como respuestas iniciales se podría decir que son las personas, son las políticas propias de las organizaciones, son los líderes al interior de estas organizaciones o son las prácticas que tiene una organización para realizar cambios sin perder la visión o misión que esta tenga, la revisión del desarrollo del pensamiento administrativo a través del tiempo puede dar luces de cómo es que este proceso se desarrolla y da fuerza así al postulado de Smith en 1776.

## CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACION

Al hacer un examen de la literatura relacionada, es posible encontrar al menos dos corriente de pensamiento que revisa la forma en cómo se comportan las personas en las organizaciones, por un lado la “teoría del comportamiento en la administración” y la “teoría del desarrollo organizacional” (Chiavenato,1995).

Para poner el contexto, es a partir de los años 50 en donde se comienza a desarrollar la “teoría del comportamiento en la administración” que conlleva nuevas ideas que se introducen en la teoría administrativa, ideas que se basan en el comportamiento humano, y que son tomadas principalmente desde las ciencias de la conducta en la psicología organizacional, como lo señala Chiavenato (1995), las siguientes son las conclusiones:

1. *El hombre es un animal social dotado de necesidades*: la más sobresaliente, la que dice con relación con el “ser gregario”, condición que le permite desarrollar relaciones cooperativas e interdependientes que le permiten vivir en grupos o en organizaciones sociales.
2. *El hombre es un animal dotado de un sistema psíquico* y tiene capacidades de organizar sus percepciones en un todo integrado.
3. *El hombre tiene capacidad de articular lenguaje con raciocinio abstracto;* es decir el hombre tiene capacidad para comunicarse.

4. *El hombre es un animal dotado de aptitudes para aprender:* puede cambiar su comportamiento y actitudes hacia estándares más elevados y eficaces.
5. *El comportamiento humano está orientado hacia objetivos muy complejos y variables.*
6. *el hombre se caracteriza por un patrón dual de comportamiento:* puede cooperar, pero también puede competir con los otros.

El origen de esta teoría, puede ser considerada fundamental para los fines de la innovación, teniendo sus postulados inicio en las siguientes ideas:

- Una oposición a la teoría clásica, que era la imperante en esos años (finales de los 40 y comienzo de los 50 del siglo pasado), por parte de la teoría de las relaciones humanas que deriva paulatinamente a la teoría del comportamiento.
- La teoría del comportamiento hace un replanteamiento importante a los postulados de la teoría de las relaciones humanas.
- La crítica a la teoría clásica es severa; haciendo su principal afrenta a lo que es la organización formal, los principios generales de la administración, los conceptos de autoridad formal entre otras críticas a los autores clásicos.
- Quizás una de las más importantes críticas es la que se le hace a la teoría de la burocracia referida al "modelo maquina" que esta hace al referirse a la organización.

Una de las ideas principales de esta teoría es que para poder dar explicación a la forma en cómo se comportan las personas dentro de la organización, se hace ineludible hacer una referencia de lo que es la "motivación humana" y al respecto revisar la postura que Abraham H. Maslow propone en 1954, cuando señala que las necesidades tienen una jerarquización, representándolas por medio de una pirámide, estando en la base las necesidades inferiores (necesidades fisiológicas) y en la cima de la pirámide las necesidades más elevadas (necesidades de autorrealización).

En este caso particular se quiere poner el énfasis en las necesidades de estima y de autorrealización; en donde para las primeras el sentimiento de autoconfianza es altamente necesario al momento de plantear cambios y cuando refiero cambios, estoy

planteando la idea de innovar para mejorar los procesos o las tecnologías con las cuales se trabaja sin importar la naturaleza de estos; el que una persona se vea frustrado, finalmente tendrá sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia o desamparo, provocando así una menor productividad y las posibilidad de presentar mejoras en las líneas de producción pueden ser nulas o muy menores a los objetivos que se puede plantear tanto la organización como el individuo mismo.

En cuanto a las necesidades de autorrealización, al estar en la cima de la pirámide se convierten en las de mayor importancia, pues muestran la necesidad del individuo de mostrar sus máximas potencialidades y se ha expresado siempre de la forma en que el individuo quiere ser más de lo que es. El punto en ambos casos es que las necesidades en los seres humanos toman diferentes matices y la manera en que se manifiestan son variadas y a veces muy complejas; convirtiéndose en un verdadero desafío para quienes buscan en el interior de las organizaciones los cambios que ayuden en la transformación de líneas productivas o tecnologías que hagan más y más competitivas a las industrias.

El análisis puede seguir con lo planteado por Herzberg, con su teoría de los factores higiénicos (extrínsecos) y motivacionales (intrínsecos). Este autor destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional (Chiavenato, 1995:528); argumentos esenciales al momento de debatir que tanto es la organización u otros los que permiten a los individuos desarrollar las ideas que mejoran la productividad, el mismo autor señala que “es el enriquecimiento de tareas lo que trae efectos altamente deseables como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo y la reducción de la rotación de personal” (Chiavenato, 1995:529).

De acuerdo a lo planteado con anterioridad, los individuos, sus “individualidades”, sus motivaciones, van creando al unirse entre ellos, las organizaciones, Chester Barnard en 1939, escribe un libro en donde propone que las organizaciones se crean a partir de la cooperación de los individuos; “las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas, para poder alcanzar sus objetivos con mayor

facilidad. En las interacciones humanas, las personas ejercen mutua influencia, originándose así las relaciones sociales. Gracias a las diferencias individuales, cada persona tiene sus propias características, sus capacidades y sus limitaciones. Para poder superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades, las personas necesitan cooperar entre sí para alcanzar sus objetivos con mayor facilidad. A través de la participación personal y de la cooperación entre las personas surgen las organizaciones" (Chiavenato, 1995:547).

Barnard señala que una organización solo existe cuando se dan tres condiciones (Chiavenato, 1995:547)

a) "Interacción entre dos o más personas";

b) "Deseo y disposición para la cooperación";

c) "Finalidad de alcanzar algún objetivo común".

El autor propone como elemento principal en la organización a la "cooperación", es decir el aporte que cada persona entregue para lograr los objetivos comunes, dando así mayores grados de satisfacción o insatisfacción según sea percibido por cada uno de ellos.

La segunda corriente de pensamiento, la denominada "Teoría del Desarrollo Organizacional", surge en los años 60, no solo como el resultado de un único autor; sino como una compleja acumulación de ideas relacionadas con el comportamiento del hombre en las organizaciones, "el estudio de la estructura, por un lado, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones por otro" (Chiavenato, 1995:582-586).

Así entonces, dentro de los conceptos que el Desarrollo Organizacional entrega para una mejor comprensión de las organizaciones, es el concepto de "cultura organizacional" el que importan en el contexto de la temática que se está tratando (Chiavenato, 1988:512-517).

Ya se ha visto que la existencia de la organización esta principalmente basada en la existencia de los individuos que interactúan dentro de ella, y que buscan de acuerdo a sus necesidades el logro de objetivos individuales para satisfacerlas, lo que a su vez

conlleva a cumplir objetivos comunes con otros individuos, lo que permite alcanzar los objetivos que tiene la organización, la interacción de los individuos finalmente se hace de una forma determinada, variando de organización en organización; dando como resultado lo que se da en denominar "la cultura organizacional".

Al respecto Katz y Khan referenciado por Chiavenato presentan la siguiente idea: *"toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabús, costumbres y estilos, el clima, o cultura, del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (…) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y de creencias colectivos que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo"* (Chiavenato, 1988:22).

Es posible inferir en este punto que los gestores de culturas organizacionales, emprenden el desarrollo de su personal capacitándolo, fijando sus objetivos y dándoles recompensas por el buen rendimiento que tengan respecto de los objetivos globales de la organización; se señala que "para perpetuar la cultura, cada empleado transmitirá a los nuevos empleados los rasgos de la cultura de la organización que él o ellos más valoran. Un buen ejemplo son los japoneses y la forma en como han traspasado a sus empleados principios tales como la lealtad, el compromiso, los altos estándares de calidad y la participación en grupo, entre otros; así entonces los empleados japoneses están imbuidos de un sentido de identidad y de pertenencia (Ivancevich y otros, 1997).

La cultura organizacional puede caracterizarse de la siguiente manera: "*Dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente*

*apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización"* (González y Parra, 2008).

Ahora bien, ¿cómo entonces se hace posible una combinación entre lo que busca la cultura organizacional y lo que en definitiva es necesario para que exista una cultura de la innovación, la cual permitirá como se ha dicho antes, hacer que la organización alcance sus objetivos, logre una mayor productividad y se convierta en líder dentro de su ámbito de producción, sin dejar de lado al autorrealización que buscan las personas al pertenecer a una organización productivita?

Si el objetivo principal de las organizaciones hoy en día es tener ventajas competitivas, dada las condiciones que presenta el mercado a nivel mundial, entonces es posible dar a la innovación un rol importante como germen de este objetivo, pero no es necesariamente la cultura organizacional la que da esta opción, sino más bien el tipo de organización en la cual esta cultura este inserta.

Antes de seguir, uno de los autores consultados define la innovación de la siguiente manera: *"innovación es la generación de una nueva idea y su incorporación en un nuevo producto, proceso o servicio, que lleve al crecimiento económico nacional, a aumentar el empleo y a originar beneficios"* (Ivancechich y otros, 1997:713). Con esta definición es obvio que los procesos de innovación serán diferentes de acuerdo al tipo de organización productiva de que se trate, el tiempo que se tome en implementar un cambio y también puede depender del tipo de bien o servicio que se entregue.

¿Cómo entonces es que la cultura organizacional incurre en la innovación? La respuesta puede estar en alguna de las siguientes opciones que tiene directa relación con un aspecto novedoso de la administración como lo es la "gestión de las personas creativas"; la siguiente tabla muestra cuales son algunas de las características propias de estas personas, que siendo bien gestionadas pueden dar resultados exitosos no solo a la empresa, sino que también a ellos mismos, haciendo que el postulado de Maslow se haga tangible.

| | ITEM | DESCRIPCIÓN |
|---|---|---|
| **1** | Conocimiento | Las personas creativas pasan muchos años dominando el campo que han elegido. |
| **2** | Educación | La educación no aumenta la creatividad. La educación que hace hincapié en la lógica tiende a reprimir la creatividad. |
| **3** | Inteligencia | Las personas creativas no tienen necesariamente coeficientes mentales elevados. Se ha comprobado que las personas creativas poseen las siguientes habilidades intelectuales: sensibilidad respecto de los problemas, flexibilidad para asociar objetos, pensar más en imágenes que en palabras y sintetizar información. |
| **4** | Personalidad | Las personas creativas sin típicamente amantes del riesgo, son independientes, persistentes, altamente motivadas, escépticas, abiertas a nuevas ideas, capaces de tolerar la ambigüedad, seguras de sí mismas y capaces de soportar el aislamiento. Poseen también un fuerte sentido del humor y es difícil entenderse con ellas. |
| **5** | Niñez | Las personas creativas, por lo general, han tenido una niñez marcada por la diversidad. |
| **6** | Costumbres Sociales | Contrariamente a los estereotipos, las personas creativas no son introvertidas. Las personas creativas tienden a ser sociables y disfrutan alternando con sus colegas. |

GESTION: CALIDAD Y COMPETITIVIDAD (Ivancevich, y otros, 1997:738)

Ahora bien este tipo de personas podría funcionar de manera diferente si pusiéramos por ejemplo la propuesta entregada por Cameron y Quinn (1999) conocida como el "Modelo de Valores en Competencia", reconociendo al menos cuatro tipo de culturas organizacionales que se mueven en dos dimensiones: la primera es la estabilidad versus la flexibilidad en donde la organización considerará más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). La segunda dimensión propone dos valores que se contraponen, que la empresa tenga sus orientaciones hacia las personas y sus procesos, es decir se preocupe de lo interno o por el contrario, que su orientación este dada hacia los clientes, competidores y entorno en general o en otras palabras su orientación sea relacionada con lo externo; estas dos dimensiones dan origen a cuatro tipos de cultura según el autor: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

En cada uno de los casos es posible fomentar la innovación, si se toma en cuenta al menos los siguientes puntos según lo señala Ivancevich (1997:740):

1. Desarrollar una aceptación al cambio: Los miembros de la organización han de persuadirse de que el cambio les beneficiará a ellos y a la organización.
2. Fomentar las ideas nuevas: Los gestores de la organización, desde la cúpula directiva hasta los supervisores en la línea de base, han de dejar claro con palabras y hechos que recibirán con agrado nuevos enfoques.
3. Permitir la mayor interacción: Se fomenta un clima permisivo, creativo, dando a las personas la oportunidad de interactuar con los miembros de su grupo y con los otros grupos.
4. Ser tolerante con los fallos: Muchas ideas nuevas terminan mostrándose poco prácticas o inútiles.
5. Proponer objetivos claros y libertad para alcanzarlos: La creatividad de los miembros de la organización ha de tener una finalidad y una dirección.
6. Ofrecer reconocimiento: Los individuos creativos están motivados para trabajar intensamente en las tareas que suscitan su interés.

De lo anterior, quizás el punto que más puede ayudar al progreso de una organización con el desarrollo de una cultura proclive a la innovación, sea definitivamente el punto tres, y que se relaciona directamente con la flexibilidad y los espacios necesarios para realizar procesos que mejoren la competitividad de la empresa, pues al fin de cuenta ese es el objetivo final de llevar adelante espacios que fomenten la creatividad. Ahora bien, donde podríamos encontrar la posición contraria a esta postura, en este caso sería la falta de inversión para crear los espacios que permitan la innovación, por consiguiente, una cultura organizacional adecuada, las personas libres para crear y presentar sus iniciativas de innovación, las instancias requeridas más inversión, entonces se lograran los resultados buscados, pero aún falta un elemento crucial.

Este elemento crucial en palabras de Pablo Illanes Frontaura (1996:132) debela lo siguiente: *"la cultura organizacional es la fisonomía de la organización, es su propia personalidad, dada por un conjunto de valores, políticas, hábitos y particularidades legitimadas. Es una suma sinérgica de estilos de administración de sus ejecutivos, que a su vez influyen en los estilos de éstos… En síntesis, el conocimiento de la cultura*

*organizacional por parte del ejecutivo resulta medular, porque representa el punto de partida y a la vez el entorno de sus decisiones. El ignorar este marco de referencia eleva la incertidumbre de una decisión y amenaza su efectividad*".

En definitiva, pueden estar todos los elementos para el desarrollo de las nuevas ideas, pero si este último elemento, es decir el gestor, quien toma lo decisión no está convencido del desarrollo de las personas, del desarrollo de su organización y no propone en sus postulados la impronta de las nuevas ideas como eje central de su gestión, será imposible que en el futuro su organización se convierta en fuente de innovación permanente, creando así la respectiva cadena de valor.

## CONCLUSIONES

La responsabilidad de propiciar una cultura organizacional proclive a la innovación depende de quienes toman las decisiones y de la forma en como estos se dan cuenta de las oportunidades que se tienen, si bien los desafíos están para todos, serán los directivos que velan por los intereses y los objetivos de los inversionistas, quienes ha riesgo de sus propias oportunidades tomaran la decisiones finales, serán quienes tendrán en sus manos el éxito o fracaso del emprendimiento o la innovación; son quienes definitivamente tienen la oportunidad de llevar a la sociedad el valor agregado de una nueva tecnología, la que en su momento puede generar la riqueza que tantos pueblos y sociedades buscan.

La observación que hace Smith en su texto "La Riqueza de las Naciones" y que da comienzo a este trabajo; me hace pensar que en su visión de futuro, efectivamente vio que la verdadera riqueza estaba en las personas que están dentro de una organización y que es a través de ellos que es posible alcanzar los cambios necesarios para generar un capital que va más allá del material; el desarrollo de las personas es vital para que las organizaciones logren sus principales objetivos y y que además estos estén acorde a los objetivos que tienen las propias personas. Las grandes industrias generan las riquezas, precisamente porque dentro de ellas se crean las instancias necesarias para que los elementos culturales propios de cada organización den la oportunidad a sus

empleados para que esto suceda; teniendo en cuenta un elemento de vital importancia, como lo es aquel que toma las decisiones finales.

Quienes toman las decisiones deben estar conscientes de al menos los siguientes aspectos para hacer propicia la acción de innovar: tener percepción de las realidades que vive el mundo hoy día (oportunidades), estar altamente motivados y dispuestos a un aprendizaje permanente frente al cambio, manejar sus emocionalidades y la emocionalidad de quienes dirige para enfrentar los cambios, desarrollar nuevas destrezas que le permitan saber cuáles son los puntos fuertes y débiles del desarrollo cultural de sus organizaciones, el interés permanente de incluir a otros dada la cantidad de información con la cual debe trabajar permanentemente y sobre la cual debe tomar decisiones y por último deberá hacer posible que el liderazgo no solo este centrado en él, sino que además entregue la opción de que otros asuman el rol de líderes y por ende que asuman el rol de innovadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Smith, Adam. 1794. Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones. Tomo I. Valladolid. España
2. Chiavenato, Idalberto. 1995. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
3. Chiavenato, Idalberto. 1988. Administración de Recursos Humanos. Primera Edición en español. Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
4. Ivancevich, John M. Lorenzi, Peter. Skinner Steven J. Crosby, Philip B. 1997. Gestión Calidad y Competitividad. 1997. Primera Edición. Mc Graw Hill. Madrid. España.
5. González Millan, José Javier. Parra Penagos, Carlos Orlando. 2008. Caracterización de la Cultura Organizacional. Universidad Pedagógica de Colombia. Fuente: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/25/2_Caracterizacion%20de%20la%20cultura.pdf (Consultado el 16-09-13).
6. Illanes Frontaura, Pablo. 1996. Empresa, Administración, Proceso Administrativo y Administradores. Manepa. Santiago. Chile.

## TECNOLOGÍA: ENSAYO

# Gestión de la Innovación en Pequeñas y Medianas Empresas. Generando ventajas competitivas y posicionamiento en el Mercado

Managing Innovation in Small and Medium Enterprises (Smes). Generating competitive advantages and positioning in the Market

**Edición Nº 19 – Mayo de 2014**

Artículo Recibido: Enero 11 de 2014

Aprobado: Abril 28 de 2014

**AUTORAS**

Melissa Ospina Zapata.
Estudiante de la Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela de Ingenierías de la Universidad Pontificia Bolivariana.
Correo electrónico: melissa.ospinaza@alfa.upb.edu.co

María Alejandra Puche Nieves
Estudiante de la Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela de Ingenierías de la Universidad Pontificia Bolivariana.
Correo electrónico: mariaalejandra.puche@alfa.upb.edu.co

Bibiana Arango Alzate
Ph.D. Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela de Ingenierías de la Universidad Pontificia Bolivariana.
Medellín, Colombia.
Correo electrónico: bibiana.arango@upb.edu.co

**Resumen**

En el presente artículo fue desarrollado por estudiantes de Ingeniería Industrial en el curso de Gestión Tecnológica y pretende explicar la relación que tienen las Pymes y su proceso de innovación, destacando este como un factor determinante en la empresa, ya que genera ventajas competitivas y permite un posicionamiento en el mercado. Se analizan las estrategias de innovación en Colombia y distintos países con el fin de observar el comportamiento de las capacidades financieras, dando como resultado para las Pymes una relación directa entre su inversión de I+D y su rentabilidad en ventas; lo

cual genera un aprendizaje organizacional que se ve reflejado en el mejoramiento productivo y una mayor producción e innovación de las mismas, dándole un papel importante a la tecnología en función de la inversión en investigación y desarrollo para motivar la gestión de la innovación.
**Palabras clave:** Pymes, I+D, gestión de la innovación, tecnología.

**Abstract**

This article explains the relationship with SMEs and their innovation process, highlighting this as a factor in the company as it generates competitive advantage and allows positioning in the market. We analyze the innovation strategies of Colombia and other countries in order to observe the behavior of financial capabilities, resulting for SMEs is a direct relationship between its R & D and sales profitability, which generates learning organizational reflected in productive improvement and increased production and innovation of SMEs, giving an important role to technology in terms of investment in research and development to encourage innovation management.
**Keywords**: SMEs, R & D, innovation management, technology.

## 1. Introducción

El presente artículo tiene el propósito de analizar y comprender la importancia de la gestión y el desarrollo de la innovación tecnológica en las pymes, mostrando como estas ayudan a las pequeñas y medianas empresas en la consecución de sus objetivos, permitiéndoles así un posicionamiento en el mercado. Basado en datos e información de algunas pymes tanto Colombianas como de varios países extranjeros, se logró comprender la importancia que tienen dichos procesos en la consolidación de las empresas, generando así progreso y crecimiento económico, científico y tecnológico en el sector productivo de un país.

En los últimos años la innovación tecnológica se ha venido posicionando y tomando cada vez más fuerza en las empresas ya que puede encontrar en la innovación un camino para su proyección, desarrollo y fortalecimiento industrial. Con el pasar del tiempo las pymes han comprendido que no basta solo con suministrar

productos de buena calidad y precio, si no garantizar buenos plazos de entrega, facilidad y simplificación en los procesos de pedido, suministros y garantías para sus clientes (Schumpeter, 2012).

Las empresas enfrentan grandes dificultades de supervivencia en el mercado con el pasar de los años ya que se presentan pérdidas financieras, sociales y económicas; por esto se desarrollan investigaciones que permitan identificar los factores que ayuden a evitar dichas crisis.

Es por esto que las pymes están en constante búsqueda de gestión e innovación tecnológica, ya que estas generan las ventajas competitivas y dependiendo de esto, determinan si las empresas permanecen o no en el mercado, y al mismo tiempo su posicionamiento.

## 2. Revisión de Literatura

### 2.1 Innovación empresarial

El mundo actual enfrenta día a día una reñida competencia entre las empresas, las cuales están en una constante lucha por obtener un mayor reconocimiento por sus clientes y lograr más posicionamiento en el mercado respecto a sus competidores.

La innovación es esencial para la competitividad de las empresas, su importancia aumenta debido a factores como el incremento de la competencia global, la disminución de los ciclos de vida de productos y las demandas cambiantes de los consumidores. Las grandes empresas desempeñan un papel clave en la innovación, pero esto no quiere decir que no hay lugar para las Pymes, ya que en los últimos años, el entorno de la innovación ha cambiado, favoreciendo y desarrollando el incentivo de creación de Pymes (Markatou, 2012:1).

La innovación empresarial es un continuo proceso de aprendizaje que genera capacidades dinámicas responsables del éxito a largo plazo, vinculando al proceso de producción y producto, conceptos de aprendizaje, creación de conocimiento,

competencias esenciales, desarrollo de capacidades y sirviendo como un optimizador de recursos. Un aspecto clave en este proceso de innovación es la creatividad que sintetiza conceptos e ideas novedosas a partir de la reestructuración de las ya existentes (López y otros, 2007).

Innovar en las pymes significa mejorar en la eficiencia operativa a través de inversión en tecnologías de producción, incrementando así los ingresos por productos nuevos o mejorados. Esta se puede aplicar de dos formas en el mercado, la primera es la forma radical, que permite modificar sustancialmente los productos que realizan determinadas funciones. La segunda es la forma incremental que está constituida por las mejoras de las técnicas ya existentes en el proceso de fabricación de los productos. (Ruiz y Mandado, 1989)

Debido a la gran oferta que hay en el mercado de las pequeñas y medianas empresas, estas se han visto obligadas a implementar ideas innovadoras y eficientes que les permitan posicionarse y ser competitivas dentro del mismo. Esta innovación se logra modificando sus estrategias, desarrollando nuevos productos, nuevos canales de distribución, nuevos métodos de comercialización y nuevos procesos de producción. (Gómez, 2008)

### 2.2 Características de innovación

Según Castellanos (2008), las principales características de innovación que afectan la velocidad de difusión en las pymes son:

- ***Rentabilidad esperada de la innovación:*** Consiste en resultado de los cambios en el proceso o producto, realizados para obtener un aumento en los ingresos o una reducción en los costos.
- ***Conocimiento y experiencia en el producto o proceso:*** Esta hace favorecer la adopción y velocidad de difusión en la empresa.
- ***Facilidad de uso y aprendizaje:*** Es una característica crucial en la difusión de la innovación, ya que si es fácil aprender el funcionamiento y utilización en cada proceso, la velocidad de difusión y adopción aumenta.

El efecto que tiene la innovación en las empresas como fuente de ventajas competitivas, no es suficiente para hacer que un negocio tenga éxito y sobreviva en el mercado. Para que una empresa sea eficaz, necesita también una estrategia coherente y razonable que defina la forma como se deben organizar y gestionar sus actividades económicas, esto permite tomar decisiones de manera acertada (López y otros, 2013:525).

La tecnología es de gran importancia para la supervivencia y el éxito empresarial, ya que condiciona la calidad y el coste de los productos, determinando la competitividad presente y futura, los resultados financieros y las cuotas del mercado. Esta permite que los métodos para la fabricación de productos estén en constante evolución, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Es importante para las pymes, explorar opciones que les permitan superar las necesidades del mercado mediante el uso adecuado de las estrategias tecnológicas. Estas son sistemas de conocimientos y prácticas, relacionadas con procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología que permiten a las empresas mantener la competitividad en el mercado (Camacho, 2008).

### 2.3 Pymes en Colombia

Según Correa (2012), Colombia es un claro ejemplo de modernización de las pymes, ya que estas son pioneras en la implementación de muchos proyectos de innovación. Sus resultados son evidentes en la sociedad económica y tanto su rentabilidad como su competencia se dan gracias a las aplicaciones y su apoyo en la innovación tecnológica, contribuyendo así con el progreso del país.

Desde el punto de vista de las políticas públicas de apoyo a la tecnología de las Pymes, la difusión de la innovación tecnológica en los mercados, hace que la innovación no sea un evento con poco impacto, sino más bien un fenómeno relevante para el desarrollo económico y social (Linna y Konglai, 2011:319).

Según el periódico Portafolio la modernización en las Pymes es un objetivo de Bancoldéx, el cual las respalda económicamente con créditos a mediano y largo plazo

con el fin de apoyar el sector productivo. Para esto se han invertido más de 500 millones de pesos (p. Economía).

El actual presidente de Colombia Juan Manuel Santos, brindó su apoyo a Bancoldex para la creación de iNNpulsa Colombia que es un proyecto para ayudar a la innovación de las empresas colombianas, ya sea para la creación de un nuevo producto en las pymes o para proyectos de emprendimiento. Así les facilitan herramientas e instrumentos industriales que les ayudan para su mejoramiento productivo y empresarial.

El Gobierno también aportó $32.000 millones en tecnología para las pymes, esto con el fin de que las mismas puedan lograr un desarrollo de sus aplicaciones y cuenten con infraestructura tecnológica para un beneficio en sus ingresos y su industria como tal. Se han creado proyectos como Mipyme Digital que es un evento para motivar e incentivar a empresarios y financieros sobre la tecnología en las empresas y sus últimos avances (Correa, 2012).

Colombia cumple un papel clave e importante para el fortalecimiento empresarial en Latinoamérica, ya que en el exterior los empresarios y economistas ven al país como una oportunidad de innovación, pues este cuenta con la capacidad de conquistar un nivel alto en los negocios porque posee personas emprendedoras y tiene un campo amplio de acción respecto a la industria y el mercado.

### 2.4 Estrategia de innovación en las Pymes

La innovación ha sido considerada como un factor importante para la creación y el mantenimiento de la competitividad de las naciones y las empresas, es por esto que para las Pymes es crucial la aplicación de estrategias de innovación en su planeación de la organización (Nguyena y otros, 2008:262).

#### 2.4.1 Casos de innovación en el mundo

La estrategia para innovar en las pymes, abarcando a Latinoamérica, generalmente no está clara y evidente según el autor Ortiz (2006), pero puede

derivarse de análisis realizados en determinadas empresas de algunos sectores productivos. Como las pymes se desarrollan en un ambiente de gestión de la innovación tecnológica, estas sirven como referencia relevante para poder definir la estrategia innovadora de las empresas al momento de realizar estudios de su capacidad en cuanto a la tecnología y a la innovación; cabe resaltar que los distintos estudios son realizados a nivel de un número significativo de empresas grandes, medianas y pequeñas que tienen su estudio basado en investigaciones empleadas en países latinoamericanos como Colombia y Brasil.

Según investigaciones realizadas en Pymes innovadoras portuguesas, los resultados indican que el capital relacionado tiene un efecto positivo en el rendimiento de la innovación de productos, la existencia y la gestión proactiva de las relaciones con clientes y proveedores emergen como factores críticos para el éxito de la innovación de productos. Este estudio contribuye a reconocer la importancia de la gestión del capital relacionado en el éxito de la innovación de productos en Pymes innovadoras. (Figueroa y otros, 2013:91)

En las Pymes Griegas, las pequeñas empresas son las principales dueñas de las patentes otorgadas en Grecia. Así, las empresas que les dan trabajo a unos 50 empleados representan 57,83% de un total de empresas estudiadas de ese país, mientras que la participación de las grandes empresas (más de 500 empleados) es 6.02%. Esto confirma la importancia de las Pymes en Grecia, ya que estas empresas son también los principales productores de la innovación y generadoras de innovación. (Markatou, 2012:1)

Las pymes en China se caracterizan por capturar, compartir y utilizar el conocimiento productivo, donde residen, para mejorar el aprendizaje y el rendimiento en las organizaciones; Teniendo como objetivo sobrevivir, crecer y ser competitivas en el mercado; en general, las pymes no logran el conocimiento del mismo modo que las organizaciones más grandes ya que tienen una escasez de recursos como falta de tiempo, recursos financieros y humanos. (Jian-xiong, 2008: 64-65)

Es importante saber que ante cualquier implementación de la innovación en las Pymes, se debe tener claro el conocimiento del flujo de proceso, logrando así, que las operaciones de un sistema de trabajo estén identificadas y controladas con la finalidad

de que les permitan a las organizaciones, tomar decisiones de mejora e innovación con el fin de tener un mejor control y eficiencia de sus operaciones. (Aguilera y otros, 2013:1012-1014)

### 2.5 La fuerza de I+D en la gestión de la innovación en las Pymes

La gestión de la innovación es un tema multidisciplinario, ya que implica disciplinas como la ciencia, la ingeniería, la economía, la gestión estratégica, la sociología y la psicología. Muchas empresas consideran que la gestión de la innovación debe ser similar a la gestión del I+D. Sin embargo, la I + D es sólo uno de los múltiples factores determinantes de las actividades de innovación, pero definitivamente no es el único (p.107), debido a la existencia de cambios en las necesidades de los clientes, sus preferencias, nuevas tecnologías y un entorno cambiante. (Zabala-Iturriagagoitia, 2012:109)

Según unos estudios realizados en Cataluña (España), a través de entrevistas con los responsables de innovación y/o directores generales de 59 pequeñas y medianas empresas industriales, hechos por la Universidad de Girona, se puede observar lo fundamental que es aplicar la I+D en las empresas pequeñas y medianas, ya que de esto depende sus resultados de ventaja competitiva, posicionamiento y excelencia industrial. El poder proporcionar estrategias y varias propuestas para el mejoramiento de innovación en las pymes y disminuir cada vez más las barreras tecnológicas, requiere tener datos históricos para conocer y analizar el comportamiento de las pymes en cuanto a su fuerza en la innovación y la aplicación del I+D. (p. 41)

A continuación, en la tabla 1 se muestra como depende el sector industrial al que pertenece una pyme en cuanto a la inversión en I+D y la relación que se obtiene:

**Tabla 1: Inversión en I+D de las empresas de la muestra, agrupadas por sectores industriales e intensidad tecnológica sectorial.**

| OCDE NIVEL DE INTENSIDAD TECNOLÓGICA | SECTOR INDUSTRIAL | INVERSIÓN I+D (% SOBRE CIFRA DE VENTAS) |
|---|---|---|
| Bajo | Industrias de la alimentación, bebidas y tabaco | 0,9 |
| Bajo | Industria textil y de la confección | 1,0 |
| Bajo | Industria del papel; edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados | 1,3 |
| Medio-bajo | Fabricación de material de transporte; metalurgia, fabricación de productos metálicos | 1,3 |
| Medio-bajo | Industrias de otros productos minerales no metálicos; industrias manufactureras diversas | 1,4 |
| Medio-bajo | Industria de la transformación del caucho y materias plásticas | 2,5 |
| Medio-alto | Industria de la construcción de maquinaria, equipo y material mecánico | 3,4 |
| Medio-alto | Industria química | 4,2 |
| Medio-alto | Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico | 5,8 |

**Fuente: Arbussà Anna, Bikfalvi Andrea & Valls Jaume, (2004), La I+D en las pymes: Intensidad y estrategia (p. 42). Adaptado de (Solé et al, 2003).**

Según lo anterior, es indispensable para las Pymes tener una buena relación de la inversión privada en I+D ya que es la fuente principal de crecimiento de la productividad, de manera que los resultados que obtengan mediante sus ventas sean mayores, adquiriendo así, una mejor fuente de ingresos.

## 3. Consideraciones de los autores

La gestión de la innovación en las Pymes va ligada al conocimiento relacionado con la ingeniería, la producción, la calidad, la planeación, el diseño, entre otros, en todo el ciclo de organización y cadena de suministros de la empresa. Por esto la innovación debe abarcar toda la investigación necesaria y el desarrollo del entorno social y económico para que la implementación y ejecución de esta, sea satisfactoria tanto para la empresa como para los consumidores o clientes.

Las empresas están permanente en vigilancia tecnológica para monitorear el entorno y saber que pasa en el medio, para conocer como esta su competencia y como se encuentran ellos, para el caso de las Pymes, se deben comparar con otras de su mismo sector industrial y tamaño, ya que no valdría la pena compararse con una

empresa grande y/o de clase mundial, lo que les puede ayudar a modificar el plan estratégico, de manera que tengan presente que la innovación no es algo espontaneo que ocurre en cualquier postura, sino que es crear un modelo de negocio rentable y distinto. Esto se aplica con el fin de que las Pymes consigan ventajas competitivas mediante la realización de cambios en los procesos internos de la empresa, los cuales están dados por el aumento de las capacidades tecnológicas y también desarrollen el valor agregado que perciben los clientes mediante los productos y servicios que ofrecen las empresas, donde la investigación y el desarrollo son fundamentales para encontrar las oportunidades en el mercado.

Hablar de las Pymes hoy en día es de gran importancia, ya que estas son la principal fuente de generación de innovación y el eje fundamental para estimular la economía de un país, teniendo en cuenta que ellas poseen mayor flexibilidad para adaptarse al mercado y emprender proyectos innovadores. Cabe resaltar que se debe incentivar la innovación en las Pymes ya que de estas depende el desarrollo y crecimiento tanto económico-social de un país y del mundo.

## 4. Referencias bibliográficas

### 4.1 Referencias Materiales Impresos

**Libros**

1. Camacho Caicedo, Álvaro. Steven J. Shinner (2008), Impacto de la gestión tecnológica en la competitividad de las pymes caleñas, Vol.4 No.1, 2008 (Enero-junio), Unilibre Cali.
2. Anh Ngoc Nguyena, Ngoc Quang Phamb, Chuc Dinh Nguyenc & Nhat Duc Nguyen, Junio del 2008, "Innovation and exports in Vietnam's SME sector", The European Journal of Development Research.
3. Castellanos Domínguez, Oscar Fernando, 2008, Retos y nuevos enfoques en la gestión de la tecnología y del conocimiento, Programa Interdisciplinario de Investigación y Desarrollo en Gestión, Productividad y Competitividad-BioGestión, Universidad Nacional de Colombia.

4. Escorsa Castells, Pere y Valls Pasola, Jaume, Tecnología e innovación en la empresa, septiembre de 2003, Edicions UPC.
5. Gutiérrez, Aranda; Solleiro Rebolledo, Heriberto; José Luis; Castañón Ibarra, Rosario; Henneberry, David. (2008). GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN PYMES AGROINDUSTRIALES CHIHUAHUENSES. *Revista Mexicana de Agronegocios*, julio-diciembre, 681-694.
6. Zabala-Iturriagagoitia, Jon Mikel. (18 de enero de 2012), Technology outlook as tool for the management of innovation, Lund University (Sweden)
7. López Fernández, José Manuel. Francisco Manuel Somohano Rodríguez & Francisco Javier Martínez García, (2013), "Innovation and Earnings for SMEs", University of Cantabria, Santander, Spain.
8. López Mielgo, Nuria; Montes Peón, José Manuel y Vásquez Ordas, Camilo J., Como Gestionar La Innovación En Las Pymes, 2007, Netbiblo, S.L.
9. Aguilera Enríquez, Luis. Martha González Adame & Octavio Hernández Castorena, (2013), "La influencia de la actividad innovadora en la actividad de operación en la pyme de Aguascalientes para una mejor competitividad empresarial: Un estudio empírico", Universidad Autónoma de Aguascalientes.
10. Markatou, Maria. (2012), 'The Role and the Importance of the Greek SMEs in the Production of Innovation', National and Kapodistrian University of Athens, Technological Education Institute of Larissa, Larissa, Greece.
11. Nader Nada, Mahmoud Ghanem, Saleh Mesbah & Ali Turkylmaz, (febrero 2012), 'Innovation and Knowledge Management Practice in Turkish SMEs', Fatih University, Istanbul, Turkey, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Alexandria, Egypt.
12. Ortiz, Flor ángel, I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e innovación CTS+I, Palacio de la Minería del 19 al 23 de junio de 2006.
13. Figueroa Dorrego, Pedro. Ricardo Costa, Carlos Fernández & Jardon Fernández, (2013), "The Influence of Relational Capital on Product Innovation, Performance at Innovative SMEs", Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning.

14. REN Jian-xiong, Diciembre del 2008, "Knowledge management, sustainable competitiveness and innovation strategies for Chinese SMEs", College of Management, China University of Geosciences, Wuhan 430074, China; Business School, Zhejiang Wanli University, Ningbo 315100, China
15. Gómez Ortiz, Rosa Amalia. Abril del 2008, "El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas", Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración, México
16. Ruiz González, Manuel y Mandado Pérez, Enrique, La innovación tecnológica y su gestión, Productica, Marcombo S.A 1989, España.
17. WANG Linna & ZHU Konglai, (2011), "Research on the Construction of Technology Innovation Virtual Team in SMEs: Based on the Perspective of Industry-university-research Cooperative Innovation", Management school of Jinan University, Jinan, Shandong, 250022, China.

### 4.2 Referencias a Materiales On-line o Webgrafía

1. Arbussà Anna, Bikfalvi Andrea & Valls Jaume, (2004), La I+D en las pymes: Intensidad y estrategia, Departamento de Organización, Gestión Empresarial y Diseño de Producto Universidad de Girona, BussinessReview. Recuperado de http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0012004040.pdf
2. J.A. Schumpeter (2012), ¿Qué es innovación tecnológica? Recuperada de http://www.euskadinnova.net/es/innovacion-tecnologica/ambitos-actuacion/innovacion-tecnologica/162.aspx.
3. Jorge Correa C. /Economía y negocios (julio 31 de marzo de 2012), Modernización de las pymes, un objetivo de Bancoldéx, sección Economía. Recuperado de http://www.portafolio.co/economia/modernizacion-las-pymes-un-objetivo-bancoldex

## TECNOLOGÍA: ENSAYO

# La importancia de la Innovación y el Emprendimiento en los docentes del Sistema Educacional Chileno. Aspectos a considerar en la reflexión

The importance of Innovation and Entrepreneurship in Chilean Teachers Educational System. Considerations in reflection

**Edición Nº 19 – Mayo de 2014**

Artículo Recibido: Septiembre 27 de 2013
Aprobado: Mayo 05 de 2014

**AUTORA**

Tamara González Contreras
Tecnóloga en Telecomunicaciones, Licenciada en Organización y Gestión Tecnológica,
Facultad Tecnológica, Universidad de Santiago de Chile
Santiago, Chile.
Correo electrónico: tamara.gonzalez.c@gmail.com

**RESUMEN**

La educación necesita docentes con actitud emprendedora e innovadora, capaces de generar nuevos talentos, líderes que motiven a otros a actuar. Su principal papel es comunicar y enseñar nuevos conocimientos, para que los estudiantes o profesionales que se están formando, logren poseer las herramientas necesarias, tantos sociales como competencias técnicas, las cuales serán útiles para ser aplicadas en la vida laboral y personal de cada uno. Además, es importante considerar las propuestas realizadas por los diversos autores para mejorar la educación.

**Palabras clave:** Educación - Emprendedor - Innovación

**ABSTRACT**

Education needs teachers with entrepreneurial and innovative, able to generate new talent, leaders motivate others to act. Its main role is to communicate and teach new skills, for students or professionals who are forming, possess the necessary tools to achieve, many social and technical skills, which will be useful for application in work and

personal life of each. It is also important to consider the proposals made by the various authors to improve education.

**Keywords:** Education - Entrepreneur - Innovation

## Introducción

Como bien sabemos la educación impulsa el desarrollo de un país, sin embargo no se toma el peso a lo que esto significa y no se consideran los beneficios que trae para la sociedad. Esta responsabilidad recae en muchos, en el gobierno, en los directores, docentes, y todos aquellos que forman parte y toman decisiones para que el sistema educativo funcione.

Es importante buscar nuevas formas de mejorar la educación, incorporar la innovación en cada institución, establecimiento, colegio, docente, en la gestión, en la participación con los apoderados, en las salas de clases, incorporar nuevas tecnologías y todo lo que sea necesario, ya que esta es la base, para que la sociedad cambie y se supere.

No basta con hacer más de lo mismo, no podemos enfrentar las dificultades o situaciones de la misma forma, lo que funcionaba antes ya no es suficiente; esto debido a que en la actualidad se necesita de nuevas habilidades, adaptarse a los nuevos tiempos, ser creativos, comprender lo que ocurre en nuestro entorno. Además se requiere de personas activas que sean capaces de trabajar con pasión y motivar a sus pares por un objetivo en común.

## Desarrollo

Una buena educación nos permite alcanzar un mejor bienestar para los futuros profesionales y personas que se están formando; logrando así un mayor crecimiento, desarrollo para el país y prosperidad para todos. Es así como, el premio Nobel de Economía, Amartya Sen[i], señalo en una conferencia en Managua, que es necesario invertir en salud, educación y productividad de la gente para mejorar el desarrollo de los países[ii].

Creo que cada ciudadano debería tener las mismas posibilidades en educación para poder desarrollarse, tener igualdad de oportunidades y que deben ser ellos quienes decidan si las aprovechan o si pueden cumplir con este desafío.

Es preciso mencionar que el sistema político influye en las decisiones para una mejor educación, y a su vez, es parte del ministerio de educación encargarse de la formulación e implementación de políticas, normas y regulaciones para asegurar una educación de calidad; sin embargo este proceso aún está en desarrollo y se encuentra constantemente reinventándose y mejorando para cumplir a cabalidad con su misión. Es por esto que creo, que podemos ayudar actuando y haciendo cambios en donde estemos, sobre todo de parte de los docentes que son los encargados de enseñar.

Considero que en algunos instituciones o colegios hay docentes que les falta la vocación de enseñar por diversos motivos, también están aquellos que no les gusta lo que hacen; a todos ellos les faltan incentivos para seguir enseñando.

Para realizar estos cambios, es necesario contar con personas que tengan actitud emprendedora, que piensen, que se preocupen de los temas sociales, que ayuden en la generación de nuevos talentos, que sean líderes y motiven a otros a actuar. Estos emprendedores deben ser creativos y deben ser capaces de poner en prácticas sus ideas, implementarlas para poder considerarlas como una innovación.

Según Mario Morales, autor del libro “Adiós a los mitos de innovación en América Latina” - 2013, fundador y gerente general de Innovare[iii], indica que a menudo las personas confunden las palabras innovación y creatividad, asumiendo que son lo mismo[iv]. El autor asegura que, *“la innovación se consigue al identificar una oportunidad, al generar ideas creativas para aprovecharla y, finalmente, al implementar esas ideas para producir nuevo valor a la empresa”.* Además agrega que, *“para muchos gerentes la innovación todavía no está dentro de sus prioridades estratégicas, siendo esta un imperativo para la supervivencia y la competitividad en los tiempos que vivimos”.*

Si asociamos estas características, por ejemplo, a un docente; Mario Morales indica que un innovador debe cumplir con ciertas características y competencias:

*Competencias de Creatividad:* Observar, Cuestionar, Experimentar, Cambiar de perspectiva y Conectar.

*Competencias de Ejecución:* Analizar, Planificar, Prestar atención al detalle y Tener autodisciplina.

El autor asegura que las competencias mencionadas anteriormente, se pueden medir con un instrumento de diagnóstico y se pueden desarrollar mediante programas de capacitación.

En este sentido, Carmen Viejo Díaz, Directora de Formación y Desarrollo, Asesoramiento y Coaching 2.0 señala que es importante el Aprendizaje Basado en Competencias Sistémicas (ABCS) en la formación del profesorado universitario para el liderazgo educativo y para la empleabilidad del alumnado en el siglo XXI[v]. Con este esquema, la autora, explica las cualidades que debe tener el docente:

También la autora señala que, al centrarse en el marco educativo desde la mirada del círculo de empresarios, debería considerarse los siguientes puntos:

- *Es absolutamente imprescindible que la educación asuma la responsabilidad que le compete.*
- *Una serie de valores fundamentales: El esfuerzo, el aprendizaje continuo, el afán de superación, la asunción de riesgos, la capacidad de pensamiento y el aprendizaje autónomos o el reconocimiento de los méritos.*
- *Fomentar cualidades personales como la creatividad, la iniciativa, la responsabilidad, o la independencia.*

- *El espíritu emprendedor debería formar parte de las cualificaciones básicas a potenciar en la educación. Debería estar presente en todas las etapas formativas, se debería introducir en la educación desde las primeras etapas como un nuevo enfoque de la enseñanza.*
- *Educación para el profesorado: un aspecto decisivo es la formación de los formadores. Se trata de formarlos tanto cultural como técnicamente, con continuidad, para que puedan alentar el espíritu emprendedor en las aulas.*

Además Carmen Viejo Díaz señala que, en el ámbito de la Universidad, aún están pendientes los siguientes temas:

- *En la formación, se sigue poniendo más énfasis en la transmisión de conocimientos que en la adquisición de capacidades y habilidades personales, lo que constituye un obstáculo para el desarrollo del espíritu emprendedor y de innovación de los estudiantes. Es, por tanto, una formación alejada de lo que demanda la sociedad y el mercado laboral.*
- *Los vínculos entre Universidad y Empresa siguen siendo muy débiles.*
- *La educación en el fomento del espíritu emprendedor en el ámbito universitario debería extenderse a profesorado y comunidad investigadora.*

Otro punto importante a destacar señalado por la autora, sobre el nuevo profesor que plantea, es que deber ser un experto en colaboración y que para esto debe educar previamente en *"inteligencia emocional, inteligencia espiritual e inteligencia social, entre otras";* además indica que, *"hemos educado en la inteligencia competitiva que premia más a los grandes CurriculumVitaes; así que irresponsablemente podemos poner en lugares de responsabilidad a los individuos más competitivos y no a perfiles más cooperativos; quienes se encargarán de mantener este status, para no verse obligadas a entrar en las culturas colaborativa".*

Por otro lado, me gustó el análisis que realizan los autores del libro "Surfeando hacia el futuro", el documento de "Orientaciones estratégicas para la innovación", recientemente emitido por la Comisión Nacional de Innovación y Competitividad. Este libro, hace referencia a la metáfora del surfista, "*la cual se refiere a la innovación que se deja caer en el mundo con la fuerza y la diversidad de las olas. Su dirección e intensidad no es*

*predecible. Sabe bien el surfista que su fuerza es indomable y que no podrá seguir una ruta determinada. En cambio, con los ojos bien abiertos y la flexibilidad necesaria, ha de verlas venir, saber cabalgar sobre ellas y conseguir estabilidad en medio del caos, equilibrio a gran velocidad, fluidez, serenidad y goce"*.[vi] Además estos autores indican la importancia de darle sentido a lo que uno hace, lo cual debería ser considerado… *"compartimos la 'sospecha' –cada vez más presente en las conversaciones globales– de que existe otro tipo de "conocimiento" fundamental que tiene que ver con la convivencia, con la ética, con el sentido que damos al mundo y nuestra manera de habitarlo que debiera ser parte también de la educación".*

Otro punto importante que no hay que olvidar, es la incorporación de las TIC en la educación. Esto ya se está aplicando, pero aún hay lugares en que están muy alejados y no pueden usar este tipo de tecnologías. Según el video de Enlaces CET[vii], del Ministerio de Educación de Chile, señala que los estudiantes requieren de nuevas habilidades en el uso de tecnologías, las redes, y la comunicación, las cuales deben extenderse en todos los establecimientos educacionales. Además agrega que, se busca que el sistema educacional desarrolle las habilidades TIC para preparar a los estudiantes, en su futuro profesional, ya que son necesarias en el ámbito laboral. Estas habilidades las dividen en 4 dimensiones: información, comunicación y colaboración, convivencia digital y tecnología.

El área de Educación de la oficina de UNICEF de la Argentina ha iniciado desde el año 2012 el Programa TIC y Educación Básica, que *pone en el centro un conjunto de preguntas que apuntan a construir evidencia respecto del modo y los procesos que se ponen en juego e interpelan a las formas de hacer del sistema educativo. Uno de los actores fundamentales de este proceso son los docentes, los maestros y los profesores, y la forma en que ellos integran estos recursos y los nuevos lenguajes en sus prácticas en clase. Todas las dimensiones mencionadas están estrechamente articuladas".*[viii]

Uno de los sistemas educaciones, destacado por su excelente educación, es el de Finlandia, el cual, permite que los profesores cuenten con ayudantes que se dediquen a aquellos alumnos que necesiten un mayor apoyo, reforzar sus conocimientos y aprendizaje; de esta forma dividen la clase en pequeños grupos y así existe un trato más personalizado. Otras características del sistema educativo finlandés[ix], que ha contribuido al éxito de sus alumnos son:

- *Protección del idioma de las minorías (sueco hablantes, indígenas sami, inmigrantes). Educación gratuita (primaria, secundaria y universidad) y amplios beneficios sociales.*
- *Servicios de subsidios para los estudiantes (salud, educación especial, idiomas) comidas escolares gratuitas, transporte gratuito entre hogar y escuela cuando el viaje es largo.*
- *La clave del éxito es comprender las necesidades de los niños.*
- *La relación entre el hogar y la escuela es muy estrecha.*
- *Se presta especial atención a la creación de un entorno escolar agradable y estimulante.*
- *En Finlandia la afición a la lectura es muy fuerte; existe una vasta red de bibliotecas públicas.*
- *La preparación de los maestros es muy amplia: todos tienen estudios universitarios, deben tener título de magisterio.*

En un artículo de la Nación, del diario argentino, Nora Bar destaca que: "*la vía finlandesa" no se basa en el rigor y la competencia, sino en la colaboración, la creatividad, la igualdad de oportunidades y la formación de los educadores"*.[x] A su vez, destaca que "*la transformación de los sistemas educativos es posible, [...] se necesitan tiempo, paciencia y determinación".*

Por otro lado, la iniciativa de la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN) del Salvador, propone cinco pilares para fortalecer el sistema educativo y promover el desarrollo. Los pilares son: calidad docente, incremento de cobertura educativa, adaptación del currículo a la realidad local, infraestructura educativa y administración, y medición de la calidad del sistema[xi].

El diario La Nación de Argentina, publicó un artículo en donde destaca la opinión de los representantes de diversos países, los cuales indican que: *"Nuestra evidencia muestra que las escuelas que se superan son las que tienen un plan propio, realista y con metas claras de mejora",* esto fue señalado por el director de planeamiento del Ministerio de Educación de Chile. El viceministro de Costa Rica indico que *"Un incentivo fundamental es el reconocimiento, que la comunidad sepa que esa escuela mejoró". Y* Claudio Moreno, director de indicadores en el Instituto de Evaluación de

Brasil, señala que *"La clave para que un sistema mejore es que todos tengan metas, que todos tengan conciencia del sentido de lo que hacen".*[xii]

La Fundación Educación 2020, en un artículo titulado "Calidad, equidad, inclusión y educación pública" destacan 26 propuestas y 20 metas para el 2020[xiii], para la educación en Chile, de las cuales se pueden destacar algunas propuestas definidas para los siguientes niveles:

- *Educación Parvularia*: Crear una nueva institucionalidad y Gratuidad en toda la educación parvularia subvencionada por el estado.
- *Educación Escolar:* Fortalecer la educación pública, es decir, realizar un diagnóstico y un plan de mejoramiento, con foco en las comunas que se encuentran en crisis.

  Establecer una nueva carrera docente, que abarque desde la formación inicial hasta las remuneraciones, condiciones laborales y criterios de evaluación de los profesores.

  Fortalecer la educación media Técnico profesional, incentivando el asociativismo municipal y la colaboración público-privada.
- *Educación Superior:* Fortalecer la calidad y oferta de la educación técnica superior, reorientándola hacia un sistema de carreras técnicas sólidas, certificadas y que contribuyan a cerrar la brecha salarial.
- *Educación de Adulto:* Crear un programa de nivelación de estudios, en comprensión lectora y matemáticas, con especial foco en los primeros 3 quintiles socioeconómicos.

Además la fundación Educación 2020 indica que "*nuestras acciones u omisiones en materia educativa hoy, impactarán el futuro de nuestro país por más de un siglo".*

A su vez, el destacado profesor de la Universidad de Chile, Mario Waissbluth, plantea un nuevo análisis, en su segundo libro que será lanzado próximamente, "*Cambio de rumbo"*, en el que propone un nuevo modelo para la educación.
Mario Waissbluth indica que "*tenemos el modelo educativo más freak del mundo. No hay en la OCDE- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, ningún*

*modelo que se le parezca*". Por eso, señala que "*el modelo más freak del mundo no puede tener una solución convencional*"[xiv].

Lorena Valdebenito, en su artículo de "la calidad de la educación en chile: ¿un problema de concepto y praxis? revisión del concepto calidad a partir de dos instancias de movilización estudiantil (2006 y 2011)"[xv], destaca 4 aspectos fundamentales relacionados con las estrategias para mejorar el problema de la educación de calidad chilena, los cuales ya se encuentran en desarrollo: Organismos fiscalizadores y asesores de calidad, las pruebas SIMCE, las evaluaciones docentes (prueba inicia y evaluación docente) y el uso de tecnologías.

Finalizando, creo personalmente que, no debemos copiar lo que esta afuera, pero si mirar y tomar lo mejor de cada sistema educativo y revisar si realmente pueden ser aplicados en nuestro país.

## CONCLUSIONES

Los docentes tienen la importante labor de indicar el camino a seguir e impulsar el desarrollo de nuevas habilidades, tantos sociales como competencias técnicas, en cada estudiante o profesional que se están formando para ser capaces de enfrentar las circunstancias que se presentan en el día a día. Junto con tener gente innovadora, en las distintas áreas del sistema de educación, se requiere que estas personas tengan un grado de empatía, que guíen, que logren generar cooperación y buena comunicación con los demás. Estos líderes necesitan crear nuevas ideas, las cuales, sean aplicadas en su entorno, deben buscar técnicas propias para que den resultado en el contexto en el cual se desenvuelven.

Con gente innovadora y emprenderá se podrían cambiar las mayas curriculares, además los profesores tendrían nuevas herramientas y capacidades, podrían realizar cambios significativos en los lugares en que se desenvuelven, por ejemplo, en implementar nuevos laboratorios para aquellas asignaturas que lo requieran, realizar nuevas actividades o hacer las cosas de forma distinta. Otros aspectos a considera en la educación, los cuales podrían ser mejorados, son los temas que ya se encuentran en debate, como por ejemplo, tener una educación de calidad, la gratuidad de la educación superior, el aumento de aportes económicos en la educación superior, mejorar programas de becas y créditos, la des-municipalización de los colegios, el

acceso a la educación, la mejora de infraestructuras de los colegios y universidades, las estructuras organizacionales, entre otros.

Para generar mejoras hay que cambiar un poco el modo de hacer las cosas y de pensar, no esperar a que otros lo hagan, el cambio debe venir de cada uno. Adicionalmente, creo que, como propuesta para mejorar la educación, podría ser lo que respecta a los puntajes de PSU, considero que deberían ser más altos, exigir un mayor puntaje, porque no basta solo con promover becas para que todos decidan ser profesor, debido al beneficio económico y tener la posibilidad de estudiar algo para ser un profesional; también debe existir vocación. Este proceso debería ser con una mayor cantidad de requisitos y el que llega al final es el que realmente quiere, tiene las capacidades, aptitudes necesarias y está realmente preparado. También se podría considerar que cada establecimiento educacional realizará encuestas a los alumnos y profesores; sería importante conocer su percepción, saber que sienten y preocuparse de aquellos temas que necesitan ser mejorados.

Cambiar el sistema educativo mejora la productividad y el bienestar del país, es importante generar nuevos talentos, preparar a los profesores, alumnos y alumnas, quizás seria bueno incorporar la familia, tener conciencia de lo que ocurre en la sociedad, darle sentido a lo que hacemos y sobre todo colaborar, porque no vivimos solos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS

1. Orientaciones estratégicas para la innovación / Surfeando hacia el futuro – Chile en el horizonte 2025. Comisión Nacional de Innovación y Competitividad 2013.
2. Programa TIC y Educación Básica, Las políticas TIC en los sistemas educativos en América Latina: Caso Chile, por Ignacio Jara, UNICEF.
3. Revista Gestión – Quinta Edición, julio – septiembre 2013. http://www.gestion.com.do/pdf/021-julio2013.pdf
4. Educación en Finlandia. EMBAJADA DE FINLANDIA, Madrid. Visitada 07/09/2013. Fuente: http://www.finlandia.es/public/default.aspx?nodeid=36870&contentlan=9&culture=es-ES
5. La reforma educativa que Chile necesita, por Educación 2020. Hoja de ruta 2014-2020, Una invitación para la discusión nacional, abril 2013.Fuente: http://www.educacion2020.cl/sites/default/files/hdr.pdf

6. La reforma educacional "a la chilena" de Waissbluth, por Elizabeth Simonse, La tercera. Publicado el 07/09/2013. Fuente: http://diario.latercera.com/2013/09/07/01/contenido/pais/31-145815-9-la-reforma-educacional-a-la-chilena-de-waissbluth.shtml

## NOTAS

[i] Sen, profesor de economía y filosofía en la Universidad de Harvard, participó en la Conferencia Internacional sobre Desarrollo Humano y Enfoque de Capacidades (HDCA 2013), titulada "Desarrollo Humano: vulnerabilidad, inclusión y bienestar", celebrada en Managua.

[ii] Invertir en personas mejora el desarrollo de los países, según Nobel Economía. http://m.terra.cl/noticia?n=201309132324_EFE_18737556&a=home&s=1&c=noticiaportadacl&e=especiais_capa_cl Visitado 13-09-2013.

[iii] Innovare - es una firma consultora en innovación, estrategia y creatividad, encargada de ayudar a las empresas a crecer y ser más competitivas.

[iv]Revista Gestión – Quinta Edición, julio – septiembre 2013. http://www.gestion.com.do/pdf/021-julio2013.pdf

[v] Innovación Sistémica y Formación Docente en la era digital, por Carmen Viejo Díaz. Publicado el 1-04-2013. http://carmenviejodiaz.wordpress.com/2013/04/01/universidadctiva-aprendizaje-basado-en-competencias-sistemicas-a-b-c-s-en-la-formacion-del-profesorado-universitario-liderazgo-educativo-para-la-empleabilidad-del-alumnado-en-el-siglo-xxi/?goback=.gde_2587648_member_228009795 Visitado 13-09-2013.

[vi]Orientaciones estratégicas para la innovación / Surfeando hacia el futuro – Chile en el horizonte 2025. Comisión Nacional de Innovación y Competitividad 2013.

[vii] Enlaces CET – CHILE, video de youtube - ¿Que son las habilidades TIC para el aprendizaje? Publicado el 02-07-2013. http://www.enlaces.cl/index.php?t=44

[viii] Programa TIC y Educación Básica, Las políticas TIC en los sistemas educativos en América Latina: Caso Chile, por Ignacio Jara, UNICEF.

[ix]Educación en Finlandia. EMBAJADA DE FINLANDIA, Madrid. Visitada 07/09/2013. http://www.finlandia.es/public/default.aspx?nodeid=36870&contentlan=9&culture=es-ES

[x]La educación en Finlandia: un modelo que asombra al mundo, por Nora Bar, La nación Argentina, publicado el 16 de julio de 2013. http://www.lanacion.com.ar/1601467-la-educacion-en-finlandia-un-modelo-que-asombra-al-mundo

[xi] Propuesta para mejorar educación, por Susana Peñate, La Prensa Gráfica, publicado el 19 de septiembre de 2013. http://www.laprensagrafica.com/2013/09/19/propuesta-para-mejorar-educacion Visitada 25-09-2013.

[xii] Más poder para los maestros en la escuela, por Gustavo Fabián Iaies. Para La nación argentina, publicado el jueves 05 de septiembre de 2013. http://www.lanacion.com.ar/1616934-mas-poder-para-los-maestros-en-la-escuelamas-poder-para-los-maestros-en-la-escuela

[xiii] La reforma educativa que Chile necesita, por Educación 2020. Hoja de ruta 2014-2020, Una invitación para la discusión nacional, abril 2013. http://www.educacion2020.cl/sites/default/files/hdr.pdf

[xiv]La reforma educacional "a la chilena" de Waissbluth, por Elizabeth Simonse, La tercera. Publicado el 07/09/2013. http://diario.latercera.com/2013/09/07/01/contenido/pais/31-145815-9-la-reforma-educacional-a-la-chilena-de-waissbluth.shtml

[xv] Revista del Centro Técnico de Investigación Teóricas – CISMA. 2011. http://www.cisma.ctit.cl/1%20numero/lvaldebenito-calidad.pdf