

ISSN 0718 - 5693 EN LÍNEA EDICIÓN N° 23 / Agosto 2015

REVISTA

GPT

GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA

- **Artículos sobre Innovación, Responsabilidad Social, Políticas Feministas y Gestión del Conocimiento.**



UdeSantiago
de Chile

DG

Departamento
de Tecnologías
de Gestión

TABLA DE CONTENIDOS

Editorial **Página 3**

Personas

1. ¿Cómo ser una Empresa Innovadora a partir de la Cultura Organizacional?
2. Implicancias de una Responsabilidad Social Empresarial Sustentable
3. Políticas feministas: del cintureo a los “problemas de camiseta”

Página 4
Página 12
Página 20

Tecnología

4. El fracaso de Blockbuster y el éxito de Netflix, lecciones aprendidas y otras por aprender
5. Gestión del conocimiento: una alternativa eficiente hacia el fortalecimiento de las microempresas

Página 29
Página 36

Inforeportajes

Magíster en Gestión de la Innovación y el Emprendimiento Tecnológico

Página 44

Diplomados y Post Grado U. de Santiago de Chile

Licenciatura en Organización y Gestión Tecnológica
Diplomado Gestión de la Innovación y el Emprendimiento
Carrera Profesional de Administrador de Industrias
Tecnólogo en Administración de Personal

Página 11
Página 19
Página 28
Página 35

EDITORIAL

En esta edición N° 23, saludamos por segunda en el año 2015, a toda nuestra comunidad de lectoras y lectores de la Revista Electrónica **“GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA”**.

Aprovechamos esta ocasión para informarles que las Revistas Electrónicas de la Facultad Tecnológica: Journal of Technological Possibilism, Publicitas, Journal of Industrial Neo Technologies y Gestión de las Personas y Tecnología, les correspondió organizar el Tercer Simposio de Editores de Revistas USACH, que se realizó en nuestra casa de estudios los días 5 (Salón de Honor USACH) y 6 (Sala de Conferencias Facultad Tecnológica) de agosto del año en curso. Este evento fue patrocinado y auspiciado por la Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo e Innovación, VRIDEI. En este tercer simposio se contó con la presencia de dos destacados invitados internacionales, el Dr. Eduardo Aguado López, Director de REDALYC y el Sr. Orlando Gregorio - Chaviano, experto en evaluación de revista en base a indicadores bibliométricos. Quien suscribe esta editorial tuvo la oportunidad de desempeñar el rol de presidente del comité organizador del mencionado evento.

En la presente edición y como ya es una práctica permanente en este medio electrónico, se presentan artículos en las tradicionales secciones de Personas y Tecnología. De esta forma y en orden de publicación, en la sección Personas se presentan los siguientes trabajos:

Sección Personas

- ¿Cómo ser una Empresa Innovadora a partir de la Cultura Organizacional?, del autor Víctor Cortez Bravo. En este Artículo, se plantea que hoy en día son cada vez más las exigencias que tienen las empresas por parte del medio en el que están insertas. Proveedores, Aliados, Clientes y hasta el Estado, necesitan más y mejores condiciones, productos y servicios. Es por ello que, para lograr permanecer en el mercado, las entidades comerciales deben estar constantemente revisando sus procesos y ajustándose a estas nuevas exigencias.
- Implicancias de una Responsabilidad Social Empresarial Sustentable, de los autores Raúl Henríquez Larrarte y Roberto Oreste Burgos. Esta propuesta aborda las bases de las empresas para desarrollar su responsabilidad social corporativa y el actuar para una economía sustentable en lo social y ambiental. Se definen factores necesarios para comprender el tema con perspectiva universal, y expresar datos empíricos del rubro empresarial chileno con definiciones aplicables según el tamaño de la empresa.

- Políticas feministas: del cintureo a los “problemas de camiseta”, de la autora Cecilia María Rugna. En este trabajo se presentan hallazgos de una investigación de tesis de maestría denominada “La Conformación del tablero. El movimiento feminista y la participación en la agenda de igualdad de género en la Ciudad de Santa Fe (2007-2013)”. Uno de los objetivos de la misma era analizar en los posicionamientos y relaciones de fuerza del movimiento feminista frente a la agenda de igualdad de género del Frente Progresista Cívico y Social cómo influye la doble militancia (la feminista y la partidaria).

Sección Tecnología

- El fracaso de Blockbuster y el éxito de Netflix, lecciones aprendidas y otras por aprender, de los autores Rocxy Inga Henríquez y Sebastian Caba Gajardo. En este trabajo se plantea que si bien Netflix no aparece en el ranking de Great Places to Work, sin embargo, si aparece dentro de las pequeñas empresas que son favoritas por sus empleados, según informe realizado por Linked in. Algo que nunca pudo alcanzar a ser vislumbrado o pensado por Blockbuster, la conocida firma de arriendo de juegos y video cassettes VHS y DVDs.
- Gestión del conocimiento: una alternativa eficiente hacia el fortalecimiento de las microempresas, del autor Héctor Rojas Pescio. En este Artículo, se sostiene que las MIPES tienen un rol preponderante en la economía de Chile, pero actualmente su baja productividad incide negativamente en los malos resultados de competitividad regional. Adicionalmente, se propone gestionar el conocimiento como una acción eficiente del Estado para fortalecer las MIPES a través de la inversión en su Capital Humano e Intelectual.

Comunicamos que las opiniones, reflexiones y planteamientos expresados por cada uno de los autores y autoras, son de su exclusiva responsabilidad. Estamos confiados en que, al igual que en todas las versiones anteriores, esta vigésima tercera edición de la Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, cumpla con las expectativas y necesidades de toda la comunidad de lectoras y lectores. Esperamos que este medio electrónico pueda también aportar ideas, puntos de vistas y elementos de análisis para las discusiones y debates que hoy se desarrollan tanto en la sociedad, como en las organizaciones de América Latina.

Dr. Julio González Candia

Director Ejecutivo

Revista Gestión de las Personas y Tecnología

www.revistagpt.usach.cl

www.revistas.usach.cl/gpt

Agosto de 2015





¿Cómo ser una Empresa Innovadora a partir de la Cultura Organizacional?

¿How to be an Innovative Company from Organizational Culture?

Edición N° 23 // Agosto de 2015

Artículo Recibido: Julio 22 de 2015

Aprobado: Agosto 31 de 2015

AUTOR

Víctor Cortez Bravo

Tecnólogo en Administración de Personal

Ureus Tecnología en Informática Ltda.

Santiago, Chile.

Correo electrónico: victor.cortez.b@gmail.com

RESUMEN

Hoy en día son cada vez más las exigencias que tienen las empresas por parte del medio en el que están insertas. Proveedores, Aliados, Clientes y hasta el Estado, necesitan más y mejores condiciones, productos y servicios.

Es por ello que para lograr permanecer en el mercado, las entidades comerciales deben estar constantemente revisando sus procesos y ajustándose a estas nuevas exigencias.

No es ajeno que el hecho de generar cambios en la organización (cualesquiera sea la índole de estos) no es un proceso fácil, pero por lo mismo y con la creciente competencia que existe en el mercado,

si no logramos generar cambios y reestructuraciones, ofrecer nuevas propuestas de valor y en definitiva, si no somos capaces de innovar, el escenario que se podría avecinar no será para nada favorable.

Es necesario realizar entonces un cambio en nuestra Cultura Organizacional, debemos dejar de ser la empresa que se ajusta a destiempo a los nuevos lineamientos del mercado, que percibe las oportunidades cuando otros ya las han aprovechado y sobre todo, debemos arriesgarnos a enfrentar nuevos desafíos, potenciar la búsqueda de nuevas soluciones, ser creativos, debemos tener una Cultura Innovadora.

Palabras Claves: Cultura Organizacional, Innovación, Liderazgo, Cultura Innovadora.

Abstract

For this reason, to achieve stay in business, commercial entities must be periodically reviewing their processes, adjusting to the new requirements.

The fact to generate changes in the organization isn't indifferent (whatever the nature of this) isn't a easy process, but at the same, and with increasing competition exist in the market, if don't achieve generate changes and restructuring, offer new value propositions and definitely, if we are not able to innovate, next stage may not being beneficial.

Then, is necessary to perform a change in out 'organizational culture', we must stop being the Company that is positioned later in the market, perceiving the opportunities when others already have taken advantage and specially risk new challenges and enhance the search for more and new solutions. We must be creative; we must have a 'Innovative Culture'.

Key Words: Organizational culture, Innovation, Leadership, Innovative Culture.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, son cada vez mayores las exigencias que tienen las empresas por parte de sus Clientes, Proveedores y Aliados, así como también por el Estado y el Medio Global en general.

Existe una concientización de cómo son cubiertas las necesidades de los consumidores, es decir, a las personas ya no les basta con que los bienes y servicios cubran sus necesidades y sean de calidad, sino

que también les importa la forma en que estos son creados, como son distribuidos, el compromiso de las empresas luego de la adquisición, las políticas de Responsabilidad Social Empresarial y una serie de otros factores por los cuales están dispuestos a pagar y los que finalmente les son determinantes a la hora de decidir donde adquirir o no un bien o servicio. Lo anterior, sumado a la Globalización y al constante desarrollo de la tecnología obliga a las empresas a estar constantemente revisando sus procesos y ofertas para los clientes, los obliga a innovar, porque ¿qué pasaría si una empresa no se ajusta a estas mayores y nuevas exigencias?, es justamente esa respuesta la que nos da motivos suficientes para instaurar una Cultura Organizacional Innovadora.

Para innovar (como lo revisaremos en el desarrollo de este artículo) es necesario contar con una serie de condiciones básicas, entre las cuales la principal y la que define finalmente el camino hacia la Innovación, es la Cultura Organizacional.

2. DESARROLLO

Antes de entrar en detalles de cómo establecer una Cultura Organizacional Innovadora debemos entender dos conceptos básicos. Estos son la Cultura Organizacional y la Innovación.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Mateo (1978) señala que la Cultura es un sistema complejo conformado tanto por el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, las leyes y costumbres, así como también por las aptitudes y los hábitos de cada miembro que vive en sociedad. Por su parte Agudelo, Castro & Echeverría (2011, p.6) señalan que CO "es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrollan dentro de una organización y orienta al comportamiento de sus miembros".

INNOVACIÓN

Rothwell (1992) describe la innovación como un proceso de saber cómo hacer las cosas al mismo tiempo que se adquiere un aprendizaje. Atribuye gran importancia a la información y la manera de relacionarse que tiene una empresa tanto con sus áreas internas como externas (proveedores, distribuidores, clientes, etc.)

Innovar puede significar la creación de algo “novedoso” y su aplicación, como también la mejora de algo que ya ha sido creado, ajustándolo a las nuevas necesidades de los clientes. Jansa (2010, p.2) realizó un Resumen del manual de OSLO sobre Innovación, en el cual indica desde una perspectiva más actual el concepto de innovación como “la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados”. Estableciendo además, que para generar cambios innovadores es necesario instaurar tanto nuevos conocimientos como tecnologías, de forma interna o externa, implicando lo anterior la necesidad de asesoramiento para los colaboradores.

El concepto de innovación es aplicable tanto a bienes como servicios en sus distintas dimensiones (radical, incremental o adaptativa) y en sus diversos tipos (tecnológico, de gestión o de innovación social). Como podemos ver no es fácil instaurar una Cultura Organizacional Innovadora, ya que al hacerlo estaríamos generando un cambio, para lo cual es necesario ajustarnos a ciertos procedimientos.



EL PROCESO DE TRANSICIÓN

Antes de adentrarnos en la generación de este cambio Cultural debemos tener en claro quiénes son los responsables de liderar el proceso. Villa (2012) establece que los responsables de generar cambio en la CO son los directivos de la compañía.

Es aquí donde se presenta una de las principales dificultades para llevar a cabo esta implementación, ya que los directivos suelen centrar su atención en las urgencias del día a día, desplazando en prioridad a la inminente necesidad de innovar para las organizaciones. Por consiguiente, si queremos generar una cultura pro innovación es primordial que dentro de la estrategia organizacional este como una de las prioridades la innovación, más allá de que se le considere como una ventaja competitiva, sino que por la serie de beneficios que esta puede traer para la organización, sus colaboradas, sus clientes y la sociedad en general.

¿CÓMO GENERAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL INNOVADORA?

Villa (2012), establece una serie de pasos para realizar esta transición hacia una Cultura Organizacional Innovadora.

Paso 1: Traducir la innovación en un compromiso conjunto.

Quiere decir que es necesario generar una cultura innovadora en la que todos los colaboradores puedan realizar sus aportes. La dirección entonces debe involucrarlos, pero estos deben implicarse para lograr el objetivo. Para lograr lo anterior, plantea que la dirección puede promover una cultura favorable a la innovación cambiando su forma de dirección, al mismo tiempo que capacita a sus colaboradores.

El principal factor que encontramos en este primer paso propuesto por Villa es la motivación. Si logramos motivar y crear conciencia de la importancia y el por qué ocurre este y otro tipo de cambios en la organización, podemos alcanzar el entendimiento y compromiso de nuestros colaboradores.

Paso 2: Fuente de inspiración.

La innovación, debiese ser el anhelo de perseguir un sueño. Si este reto es tangible y suficientemente atractivo, también servirá para ilusionar y lograr el compromiso de los colaboradores. En la medida que la dirección

logre hacer que sus colaboradores se sientan parte del proceso, les será más fácil alcanzar los objetivos propuestos.

Paso 3: El marco adecuado.

Otro aspecto común en la dirección de empresas altamente innovadoras es que comparten valores que favorecen la experimentación y el aprendizaje.

En definitiva si los colaboradores perciben preocupación y responsabilidad en el quehacer de la dirección, ellos también querrán transmitir lo mismo a sus clientes internos y externos.

Paso 4: Fidelidad a una idea.

En las empresas líderes en innovación, la expresión “no es posible” se sustituye por “no lo sabemos hacer”. El lema de Ikea (“Nunca digas nunca”) se resume en una orientación constantemente positiva, en perseverancia y determinación para alcanzar metas y al no darse por vencidos.

¿Qué pasaría si la dirección opta por dejar de lado su propuesta de cambio o sus ideas innovadoras? La dirección debe permanecer perseverante frente a las complicaciones que pudiesen presentarse en su quehacer, ser fieles a su propuesta y buscar soluciones en vez de cambiar de estrategia cada vez que se presenta una dificultad. Si los colaboradores notan el interés de sus directivos por mantenerse firme en sus convicciones, será más fácil para ellos mantener su propio compromiso.

Paso 5: Confianza compartida.

En las compañías altamente innovadoras, los directivos no solo tienen una gran confianza en sí mismos, también dan muestras evidentes de que confían en el trabajo de los emprendedores.

Si bien no existe una fórmula que asegure que una innovación tendrá buenos resultados, si estamos dispuestos a innovar debemos ser responsables de ello, es decir, confiar tanto en las propuestas de la organización como en la de sus colaboradores. Las personas son fundamentales en cualquier tipo de organización, sobre todo al momento de generar cambios, ya que son estos los principales actores y a los que más le afectan los resultados de este tipo de decisiones. Si logramos generar un vínculo de confianza podremos aceptar ideas, sugerencias e

incluso rescatar y potenciar talentos ocultos que pudiesen ser claves a la hora de emprender el camino hacia una cultura innovadora.

Innovatividad.net (2015) indica que una organización cuya cultura estimula la innovación está llena de creatividad, lo cual motiva a las personas con la posibilidad de construir nuevas soluciones. Adicionalmente, establecen que se requiere de personas creativas y cultura de la innovación para que una organización pueda considerarse a su vez como innovadora. Es aquí donde podríamos preguntarnos...

¿CÓMO SABEMOS SI SOMOS UNA ORGANIZACIÓN INNOVADORA?

Lo anterior, podemos responderlo desde la mirada contraria, es decir indicando como son las organizaciones NO innovadoras. Para lo cual contamos con los siguientes supuestos:

En las Culturas NO Innovadoras:

1. Las personas sienten que la organización no está interesada en cambiar la forma como se hacen las cosas.
2. Se valora el pensamiento crítico más que el pensamiento creativo.
3. Se castigan los errores y se desperdicia la oportunidad de aprender de los experimentos fallidos.
4. Las personas sienten que los cambios pueden afectar negativamente su nivel dentro de la organización y por lo tanto prefieren mantener el actual estado de las cosas.
5. Se requieren innumerables permisos y aprobaciones para probar una nueva idea.
6. Las personas sienten que si comentan una idea, esta les puede ser robada.
7. Las personas sienten que para progresar dentro de la organización es mejor hacer estrictamente lo que se espera de ellas.

Como es posible apreciar, se vuelve fundamental crear un ambiente de confianza, respeto, oportunidad, opinión y accesibilidad dentro de la organización para crear un ambiente propicio a la innovación. Si no damos la oportunidad y la seguridad para que los colaboradores entreguen sus ideas y puntos de vista es difícil esperar que ellos lo hagan por su cuenta, ya que la burocracia y los procesos poco flexibles truncan la creatividad.

MEDIDAS PARA FOMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL INNOVADORA:

Innovatividad.net (2015) además establece una serie de medidas que nos servirán para fomentar el cambio hacia una Cultura Organizacional Innovadora.

1. **Gran abundancia creativa:** Se refiere básicamente a propiciar espacios en donde las personas puedan exponer sus ideas, recibir apoyo y retroalimentación de sus propuestas.
2. **Fallamos, ¡Qué bueno!** No se trata de justificar el fracaso, sino de verlo como una oportunidad de aprendizaje para evitar volver a cometerlo en el futuro. Si queremos innovar debemos ser flexibles y aceptar las fallas para alcanzar la excelencia.
3. **Gestión del cambio:** Como lo señalamos anteriormente, instaurar una Cultura Innovadora es realizar un cambio, por lo cual se requiere realizar cambios de comportamientos y nuevas formas de pensar, reaccionar e incluso instaurar nuevas prácticas que fomenten la creatividad en la organización. Aludiendo siempre a que si somos creativos podemos ser innovadores.
4. **Medir la capacidad de cambio de la organización:** Otro aspecto importante es tener en cuenta que tanto podemos cambiar, la disposición de las personas para hacerlo y evaluar previamente las condiciones de la organización. Entender el cambio como la implantaciones de nuevas ideas nos incita a responder las siguientes interrogantes planteadas por Innovatividad.cl:
 - a. *¿Qué tantos cambios ocurren en nuestra organización en un periodo año?*
 - b. *¿Cuál es la actitud de las personas frente a los cambios?*
 - c. *¿Se requieren excesivas aprobaciones para sacar adelante un cambio?*
 - d. *¿Es más fácil bloquear una idea de cambio que sacarla adelante?*
 - e. *¿Se requiere demasiado tiempo para diseñar el plan de implantación de un cambio?*

Por su parte Zelingst.com (2013) indica que la innovación es entendida como "la búsqueda de una evolución constante, disruptiva o no, de una organización ha demostrado ser uno de los pilares del éxito empresarial". Estableciendo además, que para que el esfuerzo innovador sea realmente efectivo se requiere este cambio en la cultura de la empresa frente a lo que propone:



BASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CULTURA INNOVADORA:

En un documento sobre "Cultura Innovadora" Innovatividad.net plantea que para la implantación de una cultura pro innovación es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- a. **Intención desde la dirección:** Si bien puede existir la intención desde un nivel operacional por realizar innovaciones, es fundamental contar con el apoyo de la dirección para poder llevar a cabo este tipo de gestiones. Es la dirección quien tiene la facultad para realizar el requerimiento a los colaboradores y quien finalmente decide en su estrategia qué quiere hacer y determinar el cómo lo llevará a cabo.
- b. **Liderazgo visionario:** La dirección de la compañía debería ser capaz de transmitir a toda la organización el impulso hacia la mejora y búsqueda de la superación del estado actual y donde seríamos capaces de llegar y que tanto superar a la competencia.

- c. **Una gerencia que valora:** Si la dirección valora y además apoya positivamente las actitudes innovadoras de sus colaboradores estos se motivan para trabajar para con el propósito.
- d. **Gestión de la colaboración:** Es necesario la colaboración y canalización de los aportes que realizan todos los miembros de la organización, así se logra un espacio para potenciales mejoras que surjan de forma espontánea.

Es necesario que la organización fomente la creatividad, el intercambio de ideas y la innovación. Además, es fundamental que se cree una estructura organizativa que se ajuste a una empresa innovadora, que sea flexible para la asignación de los recursos y que además flexibilice con las funciones preestablecidas en la empresa, que permita la adopción de otras estructuras y formas de trabajo que permitan el desarrollo innovador y la participación de los colaboradores en esta transición,

estableciendo vínculos de comunicación con los mismos para aprovechar al máximo el talento existente dentro de la empresa y que de cierta forma está dormido a la espera de ser descubierto y potenciado.

10 PRÁCTICAS PARA IMPLEMENTAR UNA CULTURA INNOVADORA:

Innovación.cl (2015) explica en detalle la participaron de más de 30 empresas en la discusión acerca de cómo implementar una Cultura Innovadora al interior de las compañías. A continuación, presentamos el resultado del este taller el cual propone que para implementar una cultura innovadora...

1. Debe haber conocimiento y convencimiento de un propósito, desde la alta dirección y en el ADN de todos los trabajadores. Este propósito debe conectar con una dimensión humana más que con los resultados.
2. Hay que brindar espacios para celebrar tanto los logros como los fracasos. Entender los errores como aprendizaje y no castigarlos.
3. Es necesario definir un sistema de incentivos y reconocimientos asociados al logro y al orgullo, más que los incentivos monetarios.
4. Pilotear antes de escalar.
5. Crear equipos Multi-disciplinarios y multi-jerárquicos.
6. Generar espacios y tiempos para el dialogo y la colaboración, fuera del día a día y con personas diversas.
7. Tener una visión de procesos y no por áreas, de tal manera de compartir los objetivos en la cadena de valor.
8. Detectar y formar a los líderes formales e informales.
9. La innovación debe ser un pilar estratégico de la empresa, deben patrocinar desde la Gerencia General hacia abajo.
10. Realizar reuniones efectivas donde se den los espacios de confianza.

Como podemos ver estos diez supuestos resumen de cierta manera lo que hemos revisado a lo largo de este artículo, en donde podemos dimensionar la implicancia que tiene el gestionar una Cultura Innovadora y lo crítico que puede ser la definición de una estrategia para hacerlo, es decir, desde el punto de la intención, el liderazgo, las retribuciones y la motivación que se requieren para este proceso.

3. CONCLUSIONES

Si se tiene la intención de crear una cultura innovadora en la organización, es necesario propiciar las condiciones necesarias para alcanzar dicho objetivo, además de un compromiso real por parte de la dirección para lograrlo.

Es fundamental que la gerencia esté consciente de todo lo que significa e implica lograr una Cultura Innovadora, debe utilizarse un estilo de liderazgo adecuado y que genere el involucramiento de los colaboradores y fomente su compromiso con la organización y el cambio cultural, además de brindarle espacios adecuados a los colaboradores para el desarrollo innovador, canales de opinión, condiciones de flexibilidad real, retribuciones y determinar el contexto y la importancia del cambio cultural que se pretende llevar a cabo, para que estos entiendan el por qué se buscan estas nuevas soluciones y la importancia de que la organización se ajuste a las nuevas necesidades de los consumidores y el medio.

Es fundamental generar un cambio cultural para poder innovar. Podemos innovar en nuestros procesos productivos como también en la gestión de personas, los beneficios para los colaboradores, metodologías de trabajo, relación con nuestros proveedores y clientes, en el diseño de nuestras instalaciones al mismo tiempo que buscamos soluciones a problemáticas sociales y reforzamos tanto nuestra vinculación con el medio como nuestra Responsabilidad Social empresarial. Como podemos ver, el logro de una Cultura Organizacional innovadora trae consigo una serie de beneficios, los cuales son innumerables ya que al innovar podemos lograr grandes cosas, alcanzar objetivos impensados y ver cosas que antes no veíamos, todo dependerá de nuestra creatividad y de las condiciones que entregemos para el desarrollo innovador tanto de nuestros colaboradores como de la propia gerencia de la organización.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Agudelo, Castro & Echeverría. 2011. *Cultura y clima organizacional*. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, Santa Marta. Colombia.
2. Villa. 2012. *La cultura innovadora empieza por la dirección*. Revista Management Society. Edición N°31, febrero – marzo de 2012. Chile.
3. Managementsociety. 2012. *La cultura innovadora comienza por la dirección*. Fuente: <http://managementsociety.net/innovacion/98-la-cultura-innovadora-comienza-por-la-direccion.html> (Consultado el 12-07-2015).
4. Innovatividad.net. 2015. *Cultura de innovación*. Fuente: http://www.innovatividad.net/documentos/Cultura_de_Innovacion.pdf (Consultado el 12-07-2015).
5. Zelig Strategy. 2013. *Cultura innovadora en la empresa*. Fuente: <http://www.zeligst.com/news/cultura-innovadora-en-la-empresa> (Consultado el 12-07-2015).
6. Innovacion.cl. 2015. *10 Prácticas para tener una cultura innovadora*. Fuente: <http://www.innovacion.cl/2015/01/10-practicas-para-tener-una-cultura-innovadora/d> (Consultado el 12-07-2015).
7. Jansa. 2010. *Resumen del manual de OSLO sobre Innovación*. España. Fuente: http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I./DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20OSLO/RESUMEN%20DEL%20MANUAL%20DE%20OSLO%20SOBRE%20INNOVACION%20C3%93N4.PDF (Consultado el 12-07-2015).



Según EXENTO N° 01189 del 21 de Marzo de 2006

Licenciatura en ORGANIZACIÓN y Gestión Tecnológica

**NUEVO INGRESO
PRIMER SEMESTRE
DE 2016**



**UdeSantiago
de Chile**



**Departamento
de Tecnologías
de Gestión**

Contacto:

Srta. Natalia Romero

(56-2) 27 18 05 27

natalia.romero@usach.cl

www.logt.usach.cl



Implicancias de una Responsabilidad Social Empresarial Sustentable

Interventions of Corporate Social Responsibility

Edición N° 23 // Agosto de 2015

Artículo Recibido: Julio 14 de 2015

Aprobado: Agosto 03 de 2015

AUTORES

Raúl Henríquez Larrarte

Ingeniero (e) en computación e informática DBA Oracle Santiago, Chile.

Correo electrónico: rhenriquez@capel.cl

Roberto Ignacio Oreste Burgos

Tecnólogo en Telecomunicaciones. Santiago, Chile.

Correo electrónico: rob.oreste@gmail.com

RESUMEN

Artículo enfocado con mirada investigativa sobre las bases de las empresas para desarrollar su responsabilidad social corporativa y el actuar para una economía sustentable en lo social y ambiental. Se definen factores necesarios para comprender el tema con perspectiva universal, y expresar datos empíricos del rubro empresarial chileno con definiciones aplicables según el tamaño de la empresa.

Finalmente, presenta la discusión de resultados y conclusiones con implicancias para la responsabilidad social empresarial.

Palabras claves: Sustentabilidad, responsabilidad social, desarrollo sustentable, RSE.

Abstract

With eyes focused research article on the bases of enterprises to develop their corporate social responsibility and act for a sustainable economy in the social and environmental. Defined factors necessary to understand the issue of universal perspective, and express evidence of the Chilean business category definitions applicable to the size of the company.

Finally, it presents the discussion of results and conclusions with implications for corporate social responsibility.

Keywords: Sustainability, social responsibility, sustainable development, CSR.

INTRODUCCIÓN

En la cultura clásica, la intención y objetivo de una empresa era ocuparse de temas competitivos y búsqueda para robustecer su economía, lo que supuso un abandono ético de cada persona que compone la sociedad y también, un deterioro de todo tipo de recursos generados por la negentropía "empresa-medio-persona". Debido al acceso creciente a la información, nuevas políticas gubernamentales, estatales y de organizaciones mundialmente reconocidas, se ha generado un cambio en la forma de pensar en las cabezas de estas organizaciones. Consecuentemente, se ha redefinido la empresa como responsable de otros puntos vinculados a su deber social para generar una creciente gama de beneficios. Esto implicará mejora de competitividad que difiere de la "competitividad clásica", concentrando esfuerzos en optimizar el prestigio de la empresa en temas legales, marketing, éxito del producto y servicio que provea. También es fundamental la importancia del "recurso humano" para empoderar a las personas en su trabajo y afianzar la lealtad con éste.

El fin es la subsistencia y engrandecimiento de la empresa, para ello es importantísima la integración plena y voluntaria de estos conceptos y su correcta aplicación práctica.

DESARROLLO

La RSE se ha popularizado en este último tiempo y muchas personas tienen al menos una noción de su concepto. Se relaciona con el deber de las compañías de generar un impacto positivo en la sociedad (mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y familias), más allá que la rentabilidad y los buenos resultados financieros.

Se remarca también como "El compromiso permanente de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, al tiempo que mejora la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, comunidad local y la sociedad". (Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable)¹. Otra fuente, como la norma ISO 26000 destaca la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente mediante una conducta transparente y ética que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo salud y bienestar de la sociedad.
- Cumpla con las leyes y sea compatible con normas internacionales de conducta.
- Sea integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones.

La Comisión Europea, desde su Comunicación al Parlamento Europeo del 25 de octubre de 2011, la complementa, llamando al respeto a la legislación aplicable y convenios colectivos entre los interlocutores sociales como requisito para el cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumirla plenamente, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, respeto de los derechos humanos, consideraciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y estrategia básica para maximizar la creación de valor compartido por sus propietarios o accionistas, demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio. Simultáneamente, deben identificar, prevenir y atenuar posibles consecuencias adversas.

La RSE no pretende que los integrantes de una organización actúen éticamente, sino que la compañía promueva este valor y lo haga propio de su cultura organizacional. La RSE se enmarca en la cultura de una empresa para generar un positivo impacto en la sociedad, con procesos beneficiosos para sus colaboradores, clientes, medio ambiente y comunidad en general. No como una moda o acciones puntuales. No abarca solamente como objetivo el generar valor agregado o mejores resultados económicos, también se compromete con los actores internos (colaboradores) y externos (clientes y proveedores), ya que así como el rendimiento financiero les permitirá crecer, la calidad con que gestionan sus procesos, también se verá reflejada en sus resultados futuros.

En síntesis, en términos generales concluimos que involucra la responsabilidad de cualquier empresa con sus colaboradores, comunidad y medio ambiente.

Sustentabilidad

Se define como “la habilidad de las actuales generaciones para satisfacer sus necesidades sin perjudicar a las futuras” (fuente: Universidad Abierta Interamericana -Centro de altos estudios globales-), concepto usado para referirse al compromiso social de las empresas debido a la creciente importancia mundial que ha adquirido el desarrollo sostenible durante las últimas décadas. Esto ha llevado a organizaciones internacionales, gobiernos, numerosas ONG, académicos y empresas privadas a tomar medidas para alinearse con la causa. Al abordar la sustentabilidad se exige el cumplimiento de estos tres aspectos:

Sustentabilidad Económica

Describe formas de negocio que garantizan bienestar duradero y sólido a través de un crecimiento económico continuo y estable. Su principal objetivo es la consideración y armonía equilibrada entre éxito económico, compatibilidad social y cuidado de recursos naturales. El objetivo de los indicadores de desempeño económico es medir resultados económicos de las actividades de una organización, sus efectos en el entorno y grupos de interés implicados.

Sustentabilidad Ambiental

Considera el impacto y manejo de recursos naturales tales como agua, suelo, aire (Material particulado, compuestos sulfurados y nitrogenados, dioxinas y otros), emisiones de gases de efecto invernadero que contribuyen al calentamiento global y estimulan el cambio climático; impactos sobre el medio biótico; generación y manejo de residuos; eficiencia en el uso de recursos y uso de sustancias químicas sobre las cuales exista evidencia o sospecha de que puedan producir efectos negativos sobre los ecosistemas o la salud humana (uso de pesticidas y otros agroquímicos).

Sustentabilidad Social

Ocurre cuando los procesos, sistemas, estructuras y relaciones formales e informales, aportan a las personas, creando comunidades saludables. Las comunidades socialmente sustentables son equitativas, diversas,

conectadas, democráticas y proveen una buena calidad de vida. Los aspectos fundamentales están relacionados con la gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, prácticas justas de operación, intereses del consumidor; participación activa, desarrollo de la comunidad y la cadena de valor de Porter, representada en la siguiente figura:



Descripción de La Cadena de Valor de Michael Porter.²

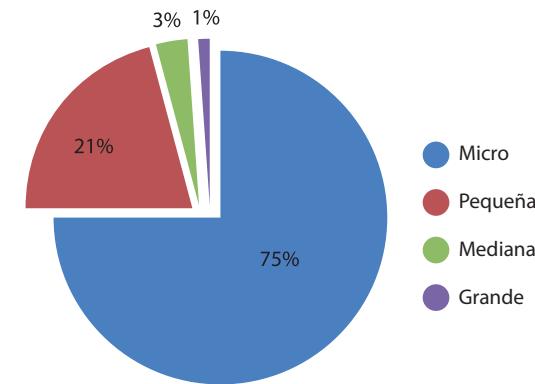
El desarrollo sustentable también se utiliza para proyectos de desarrollo en comunidades que carecen de infraestructura. Después de un tiempo introductorio mediante apoyo externo, la comunidad debe seguir mejorando su propia calidad de vida de manera independiente aun cuando el apoyo inicial haya concluido.



Implicancias del ejercicio de políticas RSE sustentables:

Para contextualizar las políticas y acciones de Responsabilidad Social y Sustentabilidad en el medio nacional, inicialmente debemos identificar el número de organizaciones que poseen políticas RSE implementadas como parte de sus culturas organizacionales e incluidas en sus procesos internos.

De acuerdo a estadísticas de empresas de los Servicios de Impuestos Internos (SII) clasificadas por tamaño de ventas, la distribución de empresas al año 2014 es la siguiente:



Es importante destacar que el tamaño de la organización es un factor preponderante, ya que las organizaciones pequeñas, dado sus escasos recursos y priorización de las actividades comerciales y operacionales, precinden de políticas internas a menos que sean impuestas por el cumplimiento de una normativa o disposición legal como el “Derecho a saber” (D.S. 40, ley 16.744) o el “Reglamento Interno de Orden Higiene y Seguridad” (artículo 153 del Código del Trabajo).

Prohumana es una organización chilena independiente y sin fines de lucro, que actúa desde puntos de vista reflexivos y críticos, busca identificar, promover y coordinar buenas prácticas para un desarrollo humano sustentable e integral.

De acuerdo al Ranking Nacional RSE 2013 elaborado por Prohumana, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Puesto	Empresa	Rubro	Nº de trabajadores
1	Gerdau	Siderúrgico	509
2	Chilectra S.A.	Energía	700
3	BCI	Banca	10.500
4	Natura Cosméticos	Cosméticos	274
5	BASF Chile	Químico	338
6	Falabella Retail	Retail	14.656
7	Banco Santander	Banca	11.703
8	Mall Plaza	Retail	394
9	Sodimac	Retail	17.000
10	Endesa Chile	Energía	1.106

Todas las empresas incluidas en el Ranking pertenecen al segmento de grandes empresas.

Para elaborar el ranking, Prohumana evalúa integralmente a la organización en sus actividades durante el período en estudio considerando: objetivos, evaluación, estrategias comunicacionales y aplicación del programa RSE. Por otra parte, realiza una encuesta a los trabajadores con preguntas agrupadas bajo las siguientes dimensiones de desempeño:

- Ética y gobierno corporativo
- Trabajadores
- Proveedores
- Consumidores y/o clientes
- Comunidad
- Relaciones con ONG's y el Estado
- Medioambiente

Considerando la información expuesta en los apartados anteriores, consideramos que liderar una organización es definitivamente una tarea difícil, el trato con el personal y equipos de trabajo nunca ha sido un proceso trivial, muy por el contrario, es una actividad compleja y

esencial al interior de toda organización. Un factor fundamental que incide directamente en la facilidad de aplicar liderazgo, es el tamaño de la organización y acceso a los recursos que ésta posee. Esto se debe a que la predisposición de los integrantes para cumplir con nuevas políticas (como las de RSE), estará condicionada por su situación laboral en la organización, relacionada siempre con la cobertura de sus necesidades (siendo las económicas y condiciones de entorno laboral las más relevantes).

Establecemos la siguiente hipótesis: en la medida en que las necesidades del personal sean mejor satisfechas, la predisposición del equipo de trabajo a la adopción de nuevas políticas como las de RSE será mejor y facilitará el liderazgo del grupo. Lamentablemente en la práctica, las necesidades son muchas y los recursos escasos, por lo cual, la variable **recursos de la organización**, juega un papel determinante.

En las grandes empresas, donde los recursos son abundantes (tales como las participantes del Ranking RSE 2013), los resultados señalan que 100% de las organizaciones evaluadas poseían una política RSE formalizada y el cumplimiento de dicha política fue de un 69%. Considerando estos indicadores como referentes y la baja rotación de personal dada por el interés de trabajar en una gran empresa, los esfuerzos requeridos por el Jefe de Área o Directivo a cargo de aplicar liderazgo sobre su equipo tendrá una complejidad media baja, Sus esfuerzos se centrarán inicialmente en la difusión de las políticas RSE, posteriormente los procesos de negocio donde la política RSE impacte, deberán ser redefinidos. Una de las acciones para combatir esta deficiencia es el mejoramiento de la situación salarial de los colaboradores. Lo que confirma en parte la hipótesis establecida: los **recursos de la organización** juegan un papel determinante en la inclusión de políticas y acciones como las de RSE.

En una MYPE, lo más probable es que el líder tenga multifunciones y éstas se concentren en la operación y comercialización de los productos o servicios. Los costos serán determinantes por lo que las acciones que impliquen aumento de estas políticas de RSE serán difícilmente adoptadas, por ejemplo, reemplazo de una materia prima por una alternativa más cara pero menos contaminante. En términos de recursos humanos, la situación PYME es más adversa en cuanto a condiciones laborales, por lo que será difícil establecer liderazgo y adoptar nuevas políticas.

La Responsabilidad Social aumenta en Europa. Allí también se da espacio a programas de las pymes para abordar el tema. Se han definido muchos modelos, pero pocos con la particularidad de ser instaurados en conjunto con algunos gobiernos. En Navarra (España), aprobaron un proyecto llamado InnovaRSE, liderado el Centro de Recursos Ambientales de Navarra) que busca poner énfasis en el cumplimiento de las políticas de RSE e instruye a los procesos que suponen su implicancia, por ejemplo creación de una guía o manual de RSE para incentivar la aplicación de este concepto, ayudando a integrar la RSE en las Pymes de Navarra mediante servicios de diagnóstico, elaboración de planes de actuación y difusión de buenas prácticas, promoviendo ofertas de consultorías, guías de mejora, información y formación pertinente, imponiendo 4 puntos imprescindibles para definir los puntos a trabajar como base:

- Compromiso.
- Misión/ Visión.
- Grupos de interés
- El triple resultado (Factor económico, social y ambiental).



Proyectos para Pymes con respecto a la RSE pioneros en Chile

Constatamos pocos proyectos de RSE en pymes, sin embargo se han desarrollado programas piloto como "Proveedores del Estado Responsables". Consisten en la entrega de certificados a un grupo de pymes del mercado del sector público, es impulsado por agentes de Dirección Chile Compra y por Chile Proveedores. Se trataron los siguientes puntos como unidades de información:

- Introducción a la sostenibilidad empresarial
- Comercio responsable y seguridad laboral
- Prácticas laborales
- Gestión medioambiental
- Marketing responsable
- Comunidad y diálogo con públicos de interés.

Esta iniciativa se inserta en la política de compras sustentables que promueve la Dirección Chile Compra. El 11,7% de las órdenes de compra emitidas en la plataforma www.mercadopublico.cl, donde se transan montos superiores a los US\$ 6.500 millones al año, han incluido algún tipo de criterio de sustentabilidad.

El programa constaba de clases semanales donde los empresarios de la pequeña empresa adquirieron conocimientos y se informaron de la existencia y del empoderamiento de herramientas necesarias para fomentar e incorporar este concepto al interior de las empresas, según la norma internacional ISO 26000.

CONCLUSIONES

Una empresa debe ocuparse de todos sus componentes: Economía, compromiso medioambiental, desarrollo y compromiso social, enfocado hacia los stakeholders, vale decir; Accionistas, empleados, proveedores, clientes y consumidores, etc...

Para instituir una política RSE y establecer el liderazgo tan necesario para implementarla, una organización no sólo debe realizar acciones concretas o desarrollar ciertas prácticas, si no que debe llevarla más allá, incorporando políticas de RSE como parte de la visión y misión y de sus prácticas diarias.

La Sustentabilidad, dentro de la dimensión social, no es evidenciada en la actualidad como muy proactiva, pues está principalmente relacionada con el cumplimiento de requisitos mínimos de normativas legales y acciones caritativas.

De acuerdo a lo establecido en las políticas RSE, los beneficiados de su implementación somos todos los actores, desde los integrantes de la organización hasta la sociedad y el medioambiente en el que se encuentra inserta, por lo tanto todos debemos contribuir a su cumplimiento, independiente del tamaño y recursos de la organización. Ello implica realizar una evaluación a la fijación y manera de gestionar el trato con el cliente y miembros de la empresa. La RSE se debe relacionar estrechamente con la sostenibilidad en una sociedad beneficiada empresarialmente, es decir; una sociedad y economía sostenidas por esta práctica comprenden una serie de valores para la empresa que incluye al factor "persona", para lograr el desarrollo sustentable y sostenible en el tiempo.

La RSE implica costos superlativos de implementación, requiere mayores y mejores fiscalizaciones y programas de beneficios de carácter oficial o estatal. Esta percepción hace que los dueños tiendan a privilegiar fines lucrativos y operativos, olvidando la sustentabilidad humana. Esto constituye un factor preocupante en el análisis de impacto de la RSE en el mundo. Más aún, considerando la importante cantidad existente de micro, pequeña y mediana empresa (un 99%).

El acceso a la información sobre el tema es escaso para cierto sector, esto debe ser considerado por autoridades y organismos oficiales que reglamentan, regulan y supervisan las políticas empresariales. Se deben crear reglamentos y guías de implementación sectorizadas.

Aunque se ve una tendencia a comenzar proyectos, éstos aún son escasos. Grupos de ingeniería y organismos gubernamentales europeos han confeccionado manuales para llamar a este sector empresarial a implementar el concepto y hacerlo propio, apelando a la responsabilidad social empresarial como un concepto flexible, que atiende las condiciones de presupuesto de cada empresa. Llama a no ocupar mecanismos que supongan gran complejidad e invitan a relacionar la PYME con los entornos locales y globales. Se deben determinar rangos

de cumplimiento acordes a sus recursos. Se deben diseñar estrategias operativas, planes de acción situacionales, crear nexos positivos, con clientes y el entorno empresarial. No obstante todo lo anterior, algunas pymes asumen actualmente la responsabilidad social sin ser conscientes del concepto.

En el sector nacional existen pocas iniciativas con respecto a este tema en las pymes, por lo mismo se llama a tener como modelo a seguir políticas y visiones como la instauradas en Europa que deben ser apoyadas por entes gubernamentales.

Notas

1. BCSD, World Business Council for Sustainable Development 2000. <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>
2. Webyempresas.com <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

WebGrafía:

1. Noticias sitio web Chilecompra.cl, Pymes proveedoras del Estado completan curso de Responsabilidad Social Empresarial. Fuente: http://www.chilecompra.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=854:pymes-proveedoras-del-estado-completan-curso-de-responsabilidad-social-empresarial&catid=71&Itemid=437 (Consultado el 29-05-2015).
2. Qué es la Responsabilidad Social Empresarial. Fuente: <http://www.guioteca.com/rse/que-es-la-responsabilidad-social-empresarial/> (Consultado el 24-05-2015).
3. RSE en PYMES. Fuente: <http://www.mas-business.com/docs/La%20RSocial%20en%20pymes.pdf> (Visitado el 29-05-2015).
4. Informe Ranking Nacional RSE 2013. Fuente: http://www.prohumana.cl/ranking_nacional_rse/ranking-2013-2 (Visitado en mayo de 2015).
5. Estadísticas de empresas por tamaño según ventas. Fuente: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm (Visitado el 24-05-2015).
6. Qué significa sustentabilidad. Fuente: <http://vidaverde.about.com/od/Vida-Verde101/g/Que-Significa-Sustentabilidad.htm> (Visitado el 24-05-2015).
7. Sitio web Oficial World Business Council for Sustainable Development. Fuente: <http://www.wbcsd.org/> (Visitado el 24-05-2015).



Universidad de Santiago de Chile
Facultad Tecnológica
Centro de Política y Gestión de la Innovación
y el Emprendimiento Tecnológico



NUEVA VERSIÓN
2016

Diplomado GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL EMPREDIMIENTO



Mayores informaciones sobre
fechas y código SENCE con:

Srta. Natalia Romero

Fono: 2 718 0527 / Email: natalia.romero@usach.cl



Políticas feministas: del cintureo a los “problemas de camiseta”¹

Feminist politics: the cintureo at the problem-shirt

Edición N° 23 // Agosto de 2015

Artículo Recibido: Abril 01 de 2015

Aprobado: Agosto 24 de 2015

AUTORA

Cecilia María Rugna

Licenciada y Profesora en Historia (UNL, Santa Fe, Argentina). Magíster en Ciencias Sociales (Santa Fe, Argentina UNL). Doctoranda en Ciencias Sociales (UBA, Buenos Aires, Argentina).

Docente en Institutos Terciarios de la Provincia de Santa Fe (Argentina). Coordinadora del Área de investigación y formación del Programa contra la violencia de género de la Universidad de San Martín, Provincia de Buenos Aires, Argentina (2015).

Santa Fe, Argentina.

Correo electrónico: cecilia_rugna@hotmail.com

RESUMEN

En este artículo se presentan hallazgos de una investigación de tesis de maestría denominada “LA CONFORMACIÓN DEL TABLERO. El movimiento feminista y la participación en la agenda de igualdad de género en la Ciudad de Santa Fe (2007-2013)”. Uno de los objetivos de la misma era analizar en los posicionamientos y relaciones de fuerza del movimiento feminista frente a la agenda de igualdad de género del Frente Progresista Cívico y Social cómo influye la doble militancia (la feminista y la partidaria). El método de estudio de caso fue pertinente para relevar los rasgos locales, el análisis naturalista fue clave para dar cuenta de la densidad e intensidad del militar feminista en un contexto específico y delimitado, de una ciudad (y una provincia) gobernada por el Frente Progresista Cívico y Social (que tiene en el Partido Socialista su máximo referente, partido cuya tradición se vinculó a la reivindicación de demandas feministas y de la diversidad sexual) y en un marco nacional

política y socialmente muy polarizado (en posturas de kirchnerismo/antikirchnerismo). Si bien las activistas reconocen la fuerte incidencia de “el problema de la camiseta” al interior del movimiento feminista, esto es, la presencia de la vida partidaria en las luchas feministas, también se vislumbra una compleja trama que va desde el reconocimiento del carácter patriarcal de la política partidaria hasta el despliegue de una serie de políticas feministas realizadas al interior de la misma (cintureo).

Palabras-clave: movimiento feminista, doble militancia.

Abstract

This article from a research master's thesis entitled “THE BOARD COMPOSITION presented. The feminist movement and participation on the agenda of gender equality in the City of Santa Fe (2007-2013)”. One aim of the meeting was to analyze the positions and power relations of the feminist movement against gender equality agenda of the Civic and Social Progressive Front influences how the double militancy (feminist and party). The case study method was relevant to relieve local features, the naturalist analysis was key to account for the density and intensity of feminist military in a specific and limited context of a city (and province) governed by the Progressive Front Civic and Social (which the Socialist Party has its referent, party tradition whose claim was linked to the demands of feminists and sexual diversity) and in a national policy framework and socially very polarized (in positions kirchnerismo/antikirchnerismo). While activists recognize the high incidence of “problem-Shirt” within the feminist movement, that is, the presence of party life in feminist struggles, a complex plot that goes from the recognition of the patriarchal character is also looms party politics to the deployment of a number of feminist politics made within the same (cintureo).

Key-word: feminist movement, double militancy.

I. INTRODUCCIÓN

“Cada vez es más difícil ver las luces y las sombras de cada uno de los procesos, evidentemente el movimiento feminista y de mujeres no está fuera de eso (...) Lo partidario en este momento está siendo muy rupturista, muy rupturista. Te duele” (entrevista a feminista, simpatizante del socialismo y del kirchnerismo, 69 años).

Este artículo es resultado de una de las líneas investigativas de nuestra tesis de maestría, denominada “LA CONFORMACIÓN DEL TABLERO. El movimiento feminista y la participación en la agenda de igualdad de

género en la Ciudad de Santa Fe (2007-2013)”². Para esta exposición, se circunscribe a los hallazgos concernientes a uno de los objetivos de investigación, analizar en los posicionamientos y relaciones de fuerza del movimiento feminista frente a la agenda de igualdad de género del Frente Progresista Cívico y Social (FPCyS) cómo influye la doble militancia (la militancia simultánea al feminismo y a un partido). ¿Se producen alineamientos “naturales” al gobierno entre las feministas que son oficialistas? ¿Y entre las opositoras y autónomas, “natural” rechazo? ¿Cómo en un distrito gobernado por el FPCyS (parte de la oposición al gobierno nacional) en el movimiento feminista santafesino se juegan las posturas políticas? ¿En qué medida influye la política partidaria en el movimiento feminista?

La cita que antecede pertenece a una entrevistada y es ilustrativa de uno de los problemas identificados por las militantes al interior del movimiento feminista santafesino, los de la “camiseta”, propios de una época argentina de gran polarización y enfrentamiento político-social. Pero, al mismo tiempo, también aparecían identificados los problemas, obstáculos y desafíos que representan para su militancia los mismos partidos políticos por su carácter patriarcal. Esta cuestión, sin embargo, las hace llevar a desenvolver una serie de estrategias, que, a fines explicativos, pueden ser denominadas de cintureo y/o “políticas feministas en el marco de la política partidaria”.

Justamente en relación a los problemas de camiseta, es que, entre las variadas preocupaciones que motivaron la investigación se encontraba la de comprender el tablero como juego de posiciones que se expresa en posturas de kirchnerismo/antikirchnerismo en una provincia gobernada por el Frente Progresista Cívico y Social (coalición partidaria que tiene en el Partido Socialista su máximo referente). El gobierno del Frente Progresista Cívico y Social (FPCyS) -tanto en la ciudad como en la provincia homónima- comenzó su primera gestión en el año 2007 y se encuentra por el segundo mandato en curso. Y el Partido Socialista, con experiencia de gestión en la ciudad de Rosario (1989-actualidad), tenía una historia de agenda de temas de género y diversidad sexual.

II. DESARROLLO

a. Antecedentes

¿Qué escrituras académicas se revelan como antecedentes de las tensiones del feminismo con lo partidario? En Las “mujeres políticas” y las feministas en los tempranos setenta: ¿un diálogo (im)posible? Karin Gramático sostiene para el caso argentino que “la militancia paralela generaba, en quienes la practicaban, tensiones tanto a nivel personal como dentro de los grupos feministas. En el primer caso, se presentaban bajo la forma de un conflicto de lealtades entre su partido y la agrupación feminista a la que pertenecía. En el segundo, en controversias con las feministas ‘puras’. Marcela Nari señala que el problema de la doble militancia se planteó de manera explícita después de 1973, ‘acorde al clima general de politización y radicalización que vivía el país’. 1973 fue un año crucial para el feminismo porque colocó a las ‘dobles’ militantes en una encrucijada definida por el fin de la dictadura militar y el llamado a elecciones en el mes marzo. Para muchas de ellas, la nueva coyuntura política que se abría entonces, las obligaba a tomar una decisión: continuar con su experiencia feminista o ponerla entre paréntesis y volcarse de lleno a las demandas y necesidades de sus respectivos partidos” (2005: 22). Uno de los aportes de

Gramático radica en demostrar en el caso que aborda, la no factibilidad de la doble militancia (el diálogo entre las políticas y feministas). Tanto los partidos armados como el feminismo, se plantearon como posturas políticas y/o militancias irreconciliables.

Kirkwood también problematiza la doble militancia, describiendo y analizando un problema que le era contemporáneo (en la década del 80 del siglo XX) y le afectaba personalmente. Los costos y sacrificios que implicaba para las feministas discutir “sus” temas en el partido socialista chileno. De ahí la fórmula “democracia en el país, en la casa y en la cama”, los deseos políticos de estas mujeres que no se reducían a la democracia en el país, objetivo que sí compartían con los socialistas (varones). Además de las dificultades de las feministas socialistas, Kirkwood también se encarama con otro nudo, que es el de las políticas que no son feministas. En cierta forma, lo que Kirkwood muestra es cómo se desempeñaban las mujeres de pertenencia partidaria política de izquierda intentando colonizar a las feministas, llevándoles “su mensaje”, mostrándoles la contradicción principal. ¿Cómo describen, en el contexto de interés y análisis de este artículo, las relaciones entre política partidaria y feminista las dobles militantes?

b. Metodología de la Investigación

La investigación responde al método estudio de caso dado el universo poco explorado del tema de investigación y cuyo caso, sistema definido con límites, es el contexto en el cual emerge el tablero de posiciones de las organizaciones feministas: el Partido Socialista asume el gobierno luego de veinte años ininterrumpidos de peronismo desde el retorno de la democracia; la provincia de Santa Fe es la única provincia gobernada por el Partido Socialista; el PS tiene una trayectoria de inclusión de la agenda feminista y esto se expresó en la gestión de la ciudad de Rosario. Marradi, Archenti y Piovani, afirman sobre dicho método que se caracteriza por ser uno “narrado en toda su diversidad a fin de desentrañar sentidos generales, metáforas, alusiones, alegorías que se expresan a través de múltiples marcas en la unicidad del casos. Si bien no provee elementos de prueba de enunciados generales, provee muchos indicios que pueden considerarse de apoyo a éstos” (2010:215).

Se han realizado diez entrevistas en profundidad a doce fundadoras de organizaciones feministas y a figuras representativas dentro de las

mismas que ofrecieran algún aspecto destacado en esta investigación como ser: doble militancia, aspectos generacionales, cargos institucionales y/o partidarios, etc. Entre estas doce entrevistadas, se buscó la heterogeneidad: simpatizantes socialistas y kirchneristas, kirchneristas (de las varias corrientes: Movimiento Evita, Agrupación Paco Urondo, Frente para la Victoria, Obedismo), militantes de izquierda, militantes socialistas. Se ha indagado en por qué fundaron y participan en organizaciones feministas, las dinámicas de la agenda feminista en relación con los gobiernos peronistas anteriores y el FPCyS. También, cómo se expresan las militancias partidarias socialistas y kirchneristas en el campo feminista, las consecuencias de esta situación; qué opinión les merecía la militancia feminista autónoma y su impacto político.

Además de esta técnica de recolección de datos, se ha realizado observación participante y confección de notas de campo analíticas en diez eventos importantes del movimiento feminista. Asimismo, fueron utilizadas otras unidades de observación tales como: documentos y pronunciamientos producidos por cada organización para reconstruir hitos de su historia (con quiénes se aliaban, con quiénes trabajaban, si se articulaba o no con el gobierno del FPCyS, etc.); y la construcción de aliados, enemigos y potenciales seguidores (prodestinatarios, contradestinatarios y paradestinatarios en el lenguaje de Eliseo Verón (1987) en su conceptualización sobre lo que es un discurso político) ya sea en las redes sociales (blog, facebook, etc.) como en la prensa. Con la información obtenida se construyó una matriz que consignaba tipo de actividad, efemérides, temática trabajada, población destinataria, articulaciones (con gobierno, organizaciones, etc.).

c. Los resultados y su discusión

1. “Los partidos son patriarcales” (afirmación coral de las entrevistadas) En relación a los resultados u hallazgos obtenidos puede señalarse la unanimidad en los testimonios de la descripción de los partidos políticos vinculados con el verticalismo y la orgánica en la toma de decisiones, que obstaculizaría la negociación y reduciría la disidencia. Esta no pertenencia a la coalición dominante (Angelo Panebianco, 1988) tendría un doble efecto: excluiría a las dobles militantes de la toma de decisiones y de la disposición de los incentivos selectivos (las “dobles militantes” no manejarían los recursos económicos/políticos del partido y del gobierno). En las mesas chicas estarían sólo los varones obstaculizando la rotación



y acceso a los cargos y puestos de decisión. Según las entrevistadas los partidos son fundados por varones y para varones (cuando se eligen mujeres para los cargos, “se ponen mujeres de... esposas de... hijas de... no mujeres a las que les encante la política”, por ende, “se las pone” y son mujeres que carecen de autonomía, las mujeres estarían ceñidas al rol social y cultural).

Se da entonces una “dinámica de la lucha por el poder” de carácter sexuado, “hay que batallar que las mujeres no estamos en las mesas chicas, estamos en las sombras. Que todo tu discurso se cae cuando estás en una reunión y un tipo te dice ‘qué linda que sos, me encanta tu discurso por lo linda que sos’, ‘mirá qué capaz, ay, mirá, sos mujer’. Todas cuestiones culturales y prácticas machistas. O pensar que una mujer ocupa determinado lugar o espacio porque se acostó con un tipo, porque tiene una relación con una persona (...) Ocupar más espacio, esa sería la discusión, también que haya igualdad real, no en el discurso, sino real y en el tema del lenguaje, trato machista” (doble militante, FPV, 28 años).



Sin duda, el estar dentro de las instituciones presupone disputar poder real y el cintureo es ese ejercicio cotidiano.

La lucha por el poder en los partidos – de resignificar, de nombrar- es, también, una lucha sexuada. Cuenta una entrevistada sobre las peleas para la transformación de los partidos: *“siempre estuve en el peronismo en ese espacio y sigo estando en ese espacio, pero por ejemplo nosotras planteamos la discusión para que los compañeros presenten un proyecto para que el cupo femenino pase al 50 % y bueno, no logramos que los compañeros entiendan eso. ¿Cuál es el planteo que nos hacen con respecto al cupo femenino? Que nosotros, como el mínimo es el 30, se supone que podemos tener el 100 y que ellos son los que no pueden, que nosotros le sacamos la posibilidad de tener el 100%, pero eso es el análisis matemático y teórico, es una ley que pretende resguardar. Es una medida de acción positiva y nada más. Porque los que manejan las listas son los hombres, es así. Porque todavía en este momento, en la política de Estado y en la política son mayoritariamente hombres”*. Los relatos –tanto de las dobles militantes como las que no lo son- arrojan vivencias comunes de incomodidad en la vida partidaria pero también muestran claramente cuáles son y dónde están los problemas de esta participación política. Si para las “dobles militantes” las tensiones son tan fuertes en sus partidos patriarcales, ¿cómo las gestionan? ¿Pueden construir agenda? ¿Cómo lo hacen?



política, desear cargos (“a mí lo que me gustaría es ser presidenta de mi partido, esa es una aspiración que tengo, me gustaría darle al peronismo una perspectiva de género distinta a la que tiene ahora”).

- b. Abiertas y/o de ofensiva. Implican negociación, discusión y ruptura al interior del partido desde una postura feminista para la consecución de fines feministas. Ej: llevar la agenda feminista (aborto seguro, legal y gratuito; abolición de la prostitución, etc.) al partido, dar la discusión sobre políticas públicas desde una perspectiva de género.
- c. De alianza. Esta implica “salirse” del propio partido, aunque sumándolo, haciéndolo compartir diagnóstico y accionar común feminista frente a un episodio determinado. Ej: pelea por el cumplimiento de la ley de cupo, mesa interpartidaria para lograr acuerdos básicos en temáticas de género; apoyo desde los partidos a la Campaña Nacional por el Derecho al Aborto Seguro, Legal y Gratuito; Juventudes políticas santafesinas contra la violencia hacia las mujeres (integrada por jóvenes de distintos partidos).

Por política invisible, el politólogo italiano Angelo Panebianco entiende la que se juega al interior de los partidos entre facciones (al mismo tiempo que la “visible” desarrollada en el sistema de partidos). En las distintas estrategias desplegadas por las entrevistadas hay política feminista que ellas generan en las organizaciones partidarias. Para las dobles militantes, el locus del feminismo es el partido político, aún cuando reconozcan los obstáculos y el “machismo” de la organización.

3. “El problema de la camiseta”

Este último apartado refiere a cómo “afecta” la política partidaria al feminismo. El verbo afecta aquí no tiene ningún carácter valorativo, sino que se pretende dar cuenta de la presencia de la política partidaria en el feminismo. Es de destacar que tanto la política feminista como la política partidaria se intersectan e imbrican, como ya se ha demostrado más arriba en este artículo. A partir de los relatos de las entrevistadas, se evidencian rupturas en el seno de las organizaciones feministas que

tendrían como principal motivo desacuerdos políticos sobre diagnósticos de la realidad. La división del movimiento feminista aparece para varias de las entrevistadas –ya sean kirchneristas, socialistas, autónomas, de izquierda- como parte del atravesamiento partidario evidentemente fechado: 2007, asunción del FPCyS (esto quiere decir que, si bien desde el 2003 gobierna el kirchnerismo, el parteaguas en la provincia de Santa Fe, parecería haber sido la emergencia del socialismo como partido gobernante). “El problema de la camiseta” permite evaluar, por ejemplo, cómo impacta en el movimiento feminista santafesino la pulseada socialismo-kirchnerismo en la provincia.

Una de las entrevistadas, militante feminista, simpatizante del socialismo y del kirchnerismo, respondiendo a la pregunta sobre cómo le parece que se expresan estas militancias partidarias socialistas y kirchneristas en las organizaciones feministas santafesinas, responde: *“Y... muy sectarias, cada una se junta con lo de una. Y si se juntan en algún momento algo hace ruido y se enciende la chispa...”*. Con relación a la pregunta por las consecuencias que trae aparejada esta lucha interpartidaria para las reivindicaciones o defensa de los temas para las mujeres: *“Y bueno, se divide, se divide. Como estamos ahora, porque no hay un horizonte común. Están las reivindicaciones comunes pero no el horizonte común, no está la sororidad digamos. Que en ésta, no importa qué camiseta tenemos, sino qué es lo que nos interesa, los objetivos”*.

Una de las tensiones que surgen en los relatos es la ausencia de autocrítica por parte de las feministas del FPCyS: *“yo, una tensión que he tenido en la organización feminista en la que militaba, por lo que me separé, es (...) porque las mismas compañeras que fueron a confrontar todo el tiempo con el gobierno peronista no tienen ni una palabra con este gobierno socialista, compañeras feministas”* (militante feminista y del FPV, 46 años). En este ejemplo, las kirchneristas señalan la falta de crítica de las socialistas al gobierno provincial; argumento que también aparece, de forma inversa, por parte de las del FPCyS hacia feministas kirchneristas en lo concerniente a la política nacional.

En las entrevistas aparecen, en torno a una determinada problemática –por ejemplo, casos de femicidios repetidos y seguidos- las alineaciones con o contra el gobierno del FPCyS culpabilizándolo o desvinculándolo, conduciendo también a divisiones entre antiguas amigas-militantes y al



interior de las organizaciones feministas. El reclamo por una declaración de emergencia en violencia de género que algunas organizaciones de signo kirchnerista solicitaron para la provincia de Santa Fe, se repite a nivel nacional como parte de la agenda de otras organizaciones – feministas, partidarias opositoras, etc.- al kirchnerismo. Algunas militantes feministas y del FPV lideraron la adhesión provincial a la ley n° 26485 de Erradicación de todas las formas de violencia contra las mujeres. Pero también hay quienes, aún kirchneristas, reconocen “la política partidaria” en esta exigencia: “como cuestión sentimental te da bronca pero también soy militante política y entiendo la política y sé que también da buena imagen estar a favor. Era obvio que lo iban a usar políticamente porque está en agenda, está bastante visibilizado. Creo que políticamente sirve dar un discurso a favor de las mujeres, aunque sé internamente por mi espacio que nada le importan las mujeres (...) Lo entiendo como militante peronista, me enoja como feminista”.

IV. CONCLUSIÓN

En el punto anterior de exposición de los resultados de la investigación, pudo comprobarse que: la lucha de las dobles militantes es al interior de sus partidos, con los pares varones; que los efectos de esta lucha generan solidaridades con otras feministas de otros partidos y del movimiento. Pero, también, que la lucha es con la otra partidaria. Por tanto, la configuración del tablero no es estática ya que las posiciones son múltiples, tanto como las partidas.

Para este trabajo se hace referencia exclusivamente a la doble militancia feminista-partidaria pero puede considerarse sin dudas esto mismo a otros colectivos, sujetos y agrupaciones que son paralelamente militantes político-partidarios y por los derechos, por ejemplo, de la población LGTBQI. Las “dobles militantes” describen los partidos como organizaciones patriarcales; sin embargo, tanto las feministas cercanas al gobierno provincial, como las opositoras olvidan en su praxis realizar una crítica abierta, pública, al lugar marginal y subordinado que ocupan en las mismas. Aun en las condiciones descritas ellas “cintorean” y despliegan “políticas feministas en el marco de la política partidaria”; por lo cual, si bien sienten que los espacios son reducidos, sexistas y obstaculizadores dan la pelea para la transformación.

En lo que respecta al peso de la doble militancia en el posicionamiento y relaciones de fuerza de las organizaciones feministas, nuestra hipótesis sobre la incidencia de ésta en la adhesión u rechazo según se fuera oficialista u opositora se constató en parte frente a la fuerte presencia de “el problema de la camiseta”. Ratificado además por una tendencia a una alianza de forma más regular entre el gobierno del FPCyS con aquellas organizaciones más afines (aunque esto no opera de forma excluyente y lineal). El “problema de la camiseta”, es decir, que prime lo político-partidario en las opciones y agendas de las dobles militantes no implica, y en esto, nuestra hipótesis inicial queda a medio camino, que siempre se vea supeditado a esto. Prueba de ello, las múltiples acciones conjuntas desarrolladas entre organizaciones y feministas, las luchas comunes que las dobles militantes despliegan al interior de los partidos, las agendas feministas metiéndose en los partidos, etc. La expresión “nunca tuve un versus entre la política y el feminismo”, muestra que –aún cuando “se sufre en ellos en carne propia el machismo”- no son militancias excluyentes sino que, en las trayectorias biográficas de las dobles militantes, se complementan e integran. Además de poder constatar cómo se articulaba la tensión de las dobles militantes para el caso, esta investigación ha demostrado referencias precisas, situacionales, históricas sobre el lugar de éstas en los partidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Grammático, Karin. 2005. “Las ‘mujeres políticas’ y las feministas en los tempranos setenta: ¿un diálogo (im)posible?” en Andújar, Andrea et. altr. *Historia, género y política en los '70*. Primera Edición. Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires y Feminaria Editores. Argentina.
2. Kirkwood, Julieta. 1985. *Feministas y Políticas*. Revista Nueva sociedad. N° 78. Chile. Págs. 62-70.
3. Marradi, Alberto; Archenti, Néliida; Piovani, Juan Ignacio. 2007. *Metodología de las Ciencias Sociales*. Primera Edición. Emecé editores. Argentina.
4. Verón, Eliseo. 1987. *El discurso político y sus lenguajes*. Primera Edición. Hachette. Argentina.
5. Panebianco, Angelo. 1988. *Modelos de partido. Organización y poder en los partidos políticos*. Primera edición. Alianza Editorial. España.

Notas

1. El texto que aparece en cursiva y entrecorrido pertenece a las entrevistadas.
2. La dirección estuvo a cargo de la Dra. Vanesa Vazquez Laba y la codirección, del Dr. Ernesto Meccia. Fue defendida el 15 de diciembre del año 2014 en la Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina.



CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE INDUSTRIAS

NUEVO INGRESO
Primer Semestre 2016

Con **Diploma de Especialización** en una de las siguientes áreas de interés:

1. Gestión de las Personas
2. Gestión de la Innovación y el Emprendimiento
3. Control de Procesos Logísticos
4. Gestión y Desarrollo de Productos Industriales
5. Tecnologías Industriales.



Departamento
de Tecnologías
de Gestión



INFORMACIÓN

Srta. Natalia Romero Hernández
E-mail: natalia.romero@usach.cl
Fono: (56-2) 27 18 05 27

www.adin.usach.cl



UdeSantiago
de Chile



El fracaso de Blockbuster y el éxito de Netflix, lecciones aprendidas y otras por aprender

The failure of Blockbuster and success of Netflix, lessons learned and others to learn

Edición N° 23 // Agosto de 2015

Artículo Recibido: Julio 04 de 2015

Aprobado: Agosto 10 de 2015

AUTORES

Rocxy Inga Henríquez

Tecnóloga en Informática Biomédica – DUOC UC.

CTH Chile / ISP.

Santiago, Chile.

Correo electrónico: rocxy.inga@gmail.com

Sebastian Caba Gajardo

Tecnólogo en Automatización Industrial

INECO SPA.

Santiago, Chile.

Correo electrónico: cabasebastian@gmail.com

RESUMEN

Si bien Netflix no aparece en el ranking de Great Places to Work, sin embargo, si aparece dentro de las pequeñas empresas que son favoritas por sus empleados, según informe realizado por Linked in. Algo que nunca pudo alcanzar a ser vislumbrado o pensado por Blockbuster, la conocida firma de arriendo de juegos y video cassettes VHS y DVDs. Existió entre ellos una gran diferencia al pensar sus estrategias futuras, en la forma que Blockbuster enfrentó el arribo del internet en todas las casas, en los dispositivos móviles y el fácil acceso a video streaming de películas. Por lo que en este caso existen dos características: El negocio ofrecía al público atención en horarios establecidos y contaba con su estructura organizacional jerárquica, el cual poseía un segmento acotado de empresarios que estaban al mando de esta, con el impedimento de tener una visión más global del negocio.

Este artículo no indica que la falla de uno terminó siendo el éxito del otro, sino que plantea una muestra de que fue lo mejor que hizo

una de ellas y que la otra pudo haber adquirido antes de llegar a la bancarrota e inclusive, la solución pudo haber estado dentro de sus mismos empleados que la compañía dejó en las calles. Sin ir más lejos, Netflix también fue catalogada por Forbes dentro de las top 10 de las empresas más innovadoras, los motivos: produce contenido original y tiene importantes tratos de distribución con empresas de televisión por cable. Obtuvo 31 nominaciones a los premios Emmy en 2014, gracias a su programación original.

Palabras Clave: Internet, Empresas, RRHH, Empoderamiento.

Abstract

While Netflix is not listed in the ranking of Great Places to Work, however, it appears in small businesses that are popular for their employees, according to report by Linked in. Something that could never reach or thought to be glimpsed by Blockbuster, the leasing firm known games and VHS video cassettes and DVDs. There was a big difference between them to think about their future strategies in the way Blockbuster faced the arrival of the internet in every home, on mobile devices and easy access to streaming video movies. So in this case there are two characteristics: The business offered to the public attention at set times and had its hierarchical organizational structure, which had a limited segment of entrepreneurs who were in charge of this, with a vision impairment more Global business.



This article does not indicate that the failure of one ended up being the success of the other, but it raises a sign that he was the best one and the other may have acquired before arriving and even bankruptcy, the solution could have been within their own employees that the company stopped in the streets. Without going any further, Netflix also was ranked by Forbes in the top 10 most innovative companies, the reasons: It produces original content and has major distribution deals with cable companies. He earned 31 Emmy Award nominations in 2014 thanks to its original programming.

Keywords: Internet, Company, HHRR, Empowerment.

INTRODUCCIÓN

Una de las preguntas que nos realizamos es cómo las empresas abarcan la efectividad en las organizaciones y la capacidad de adecuarse a los cambios requeridos para continuar dentro del mercado y no quedar "obsoleto" o fuera del sistema, es así que llegamos al concepto efectividad, la cual se refiere al logro de objetivos de la relación entre el resultado/ expectativa que las empresas tienen cuando recién van iniciándose a este mundo tan grande que es el mercado.

Cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, funcionamiento, obtención de sus recursos y satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional para optimizar sus estructuras y sistemas de trabajos, dotando de mayor autonomía a sus trabajadores en la toma de decisiones y resolución de problemas, las cuales están haciendo afectadas. Una de las formas para lograrlo es la implantación del trabajo colaborativo.

A pesar de esto, surge otra incógnita en nuestro camino, a lo que nos lleva preguntar de como las empresas llegan a reclutar su personal de trabajadores y el modo de como los integran al funcionamiento normal de la empresa. Llamaremos a esto reclutamiento de personal y se establece mediante un contrato "psicológico de palabra", que define las condiciones del compromiso del empleado con el sistema, aceptando una cantidad determinada de trabajo y explicitando su lealtad a la empresa. Ellos – por su parte – requieren algo más que recompensas económicas, buscan seguridad, trato humano, relaciones interpersonales gratificantes y apoyo para la realización de sus metas personales.

Siendo el compromiso organizacional la expresión de voluntad de un empleado que se identifica con la empresa y desea seguir activamente en ella, manteniendo un buen historial de asistencia, apoyando al logro de la misión y visión de ésta, así como el cumplimiento de las políticas de la compañía. Lográndose así índices más bajos de rotación de personal, con el fin de que la conductas innovadoras y espontaneas se obtiene con trabajadores cuyo rendimiento superior alcanza las metas organizacionales y aportan ideas para que esta compañía siga en el mercado, ya que se sienten comprometidos con el sistema, empoderándose día a día y obteniendo resultados positivos.

Pero como lograremos que esto se genere con las empresas que presentan una jerarquía en sus organizaciones, es a través de la Gestión del Cambio, la cual habla a partir de las interrogantes: ¿Dónde estamos?, ¿Hacia dónde encaminarse?, ¿En qué negocio estamos?, ¿Qué cambiar?, ¿Qué tipo de personas nos enfocamos?, ¿Y con qué recursos?, ¿En qué plazo de tiempo?, ¿Con que plan?. Todas estas preguntas se deben responder para poder generar este cambio que se requiere en la compañía, ya que se debe tener enfocado la nueva estructura o giro que la empresa debe realizar para permanecer en el negocio, de lo contrario solo será recordado como una de las ideas innovadoras que no pudo tener éxito en el tiempo, ya que las tecnologías fueron evolucionando pero la empresa no pudo con este sistema, puesto que piensan que gestionar o dirigir es hacer pasar las ordenes de la dirección a las personas empleadas, sin embargo, no comprenden que gestionar es el arte de activar y conjuntar, los recursos intelectuales de todas las personas empleadas al servicio de la estrategia de la organización. Conjugando el poder intelectual de todo su personal, puede una organización hacer frente a las dificultades y turbulencias del entorno de hoy.

Hoy existen diez claves para un cambio organizacional, y dentro de ellas, está la participación activa de sus empleados, compartiendo la visión del proyecto y de la empresa. diciendo cuáles son las metas, qué desean para poder desafiar a los empleados a cambiar el sistema actual por uno mejor, haciendo que tomen conciencia de este cambio, organizándose con pautas y sistema de evaluación de cada uno de ellos, asegurándose de que existe un proceso progresivo, poniendo en práctica la visión de la compañía, siempre en retroalimentación con el personal para que ninguno se quede atrás de este nuevo comienzo, si no que todos estén

a la par y se sientan integrados, no olvidados. Así formaremos nuevas competencias para perdurar en el tiempo, contando con directivos y empleados siendo éstos la fuente de información y comunicación con los clientes.

Es así como llegamos a la empresa Blockbuster, que fue creada en 1985, siendo una de las primeras tiendas en su tipo en el mundo, comenzó en la ciudad de Dallas, Texas, EE.UU, dando servicios de alquiler de videos cassettes, juegos y películas en DVD, en su mejor momento (año 2004) tenía más de 60.000 mil empleados y 9.000 mil tiendas a nivel mundial, privilegiadas por el servicio que esta empresa prestaba. Sin embargo, la tecnología avanzó y este se fue dando con la llegada de los sitios en líneas de distribución digital de entretenimiento online. Con esto, Blockbuster se fue a quiebra de forma inminente, ya que no contaban con estrategias para generar el cambio que necesitaban, si bien era riesgoso y un cambio en su giro sería casi un suicidio, no hubo intentos por hacerlo diferente hasta su declaración de bancarrota en el año 2011. Dish Network, una empresa de TV satelital norteamericana, se hizo de Blockbuster pero tampoco genero un cambio que hiciera renacer la compañía.



Por otro lado, nació Netflix allá por el año 1997, una empresa diferente de la que hoy conocemos, Netflix se hacía del servicio postal para también arrendar películas a sus suscriptores junto con enviar y recibir de estos en la puerta de su casa los correspondientes CDs, DVDs y además sugería en su sitio web las películas a sus clientes basadas en sus gustos previos. Netflix en esta época resultó ser un competidor mucho más importante, sin embargo, la escala de su negocio era abismalmente diferente a Blockbuster.

Blockbuster tenía una estructura jerárquica muy marcada, claramente un problema al momento de dimensionar 60.000 empleados, Netflix por otro lado, posee hoy 2.189 empleados y una única sede en California, EEUU, lo que le facilita y genera una cercanía mucho mayor entre todos los empleados de la compañía. Esto, más una serie de factores fundamentales en la gestión, hicieron que la empresa aumentara un 100% valor de acciones en Wall Street en un tiempo de 5 años.

DESARROLLO

Los modelos de negocios eran diferentes pero, ¿por qué Blockbuster no pudo contra el streaming de video en internet?. Los títulos que tenían no podían -por contrato- ser subidos a la web para reproducción total o parcial de sus copyrights. Manejaban un número cerrado de copias por las cuales pagó sus derechos y que distribuyó en sus locales, esto absolvía a Blockbuster de pagar más licencias de las adquiridas, por lo tanto, no habría podido reproducir más que esa cantidad de copias. Así los clientes adicionales habrían tenido que entrar en una lista de espera según la disponibilidad de copias, Netflix -en cambio- ofrece acceso inmediato al contenido.

Por otro lado, Blockbuster no contaba con los data centers para subir todo este material y también el mercado de VHS Cassettes y DVDs comenzaba a bajar año a año, quedándose con menos títulos de estrenos de las distribuidoras de películas que no veían en ellos un buen negocio. Acto paralelo, la gente comenzaba a utilizar y suscribirse al servicio de películas en streaming de Netflix, que sí tenía los datacenters, gestionados por una ínfima fracción de los empleados ocupados por Blockbuster. Tenía también algo muy importante: La calidad de los empleados y de sus empleos, siendo ambos de primer nivel.

En EEUU, California, se encuentran las más grandes empresas de tecnología, entre ellas Google, Apple y Microsoft. El éxito de la primera es conocido por su forma de gestionar su personal, otorgando tiempo libre para sus empleados, máquinas de comida gratis, un trato entre jefe-subordinado, entre pares, etc. Todo enfocado en las metas a cumplir. De modo que si estás trabajando un sábado por la noche, ¿por qué no podrías tener libre el día lunes?, pues, simplemente lo tienes.

Esto es algo que ni siquiera teniendo interés en hacerlo, podría haber sido llevado a cabo por Blockbuster.

En la Escuela de Negocios y Dirección de Madrid indican que esto se consigue únicamente con personas responsables y comprometidas con el negocio, sujetos con juicio, curiosidad, coraje en la toma de decisiones. Indican también que "Quizás sea un nuevo rumbo en el planteamiento de los valores que hay que buscar en posibles candidatos a formar parte de la empresa". En Netflix los empleados no atendían público, estaban en un solo lugar, eran pocos y se fomentaba en ellos la cercanía y la paridad, el



libre albedrío en reuniones abiertas de sus empleados, dando capacidad de liderar nuevas ideas y potenciando a los chicos nuevo que recién llegan de la universidad a trabajar en la empresa.

Existen muchas empresas con esta flexibilidad laboral, coinciden en que están relacionadas con tecnología y servicios web, parte del giro que no pudo asumir Blockbuster.

Los expertos concuerdan en que cuando se ofrecen libertades a los miembros de sus equipos, éstas son retribuidas con mayores grados de confianza y resultados de excelente calidad de sus empleados. En lo que concierne a la gestión del tiempo individual, cada cual puede administrarlo de la forma en que más le convenga e incluso tener vacaciones según su criterio. Nuestra visión y perspectiva hacen creer que todos los miembros de una organización pueden alinear sus intereses personales y profesionales, discerniendo cómo se sentirán más realizados, junto con alcanzar los objetivos de la empresa y resolviendo las necesidades de esta.

Como consecuencia, obtenemos un excelente estado de ánimo, máximo desempeño y resultados óptimos. Todo gracias a un excelente sentimiento de comodidad y gratitud. Esta afirmación se refuerza con estudios sobre psicología laboral.

La gestión de Recursos Humanos en Netflix es algo que potenció fuertemente el reclutamiento de talentos. Patty McCord, fue por 14 años la jefa de RRHH de Netflix, luego de su paso por la compañía, construyó lo que se podría entender como la biblia de los RRHH para Silicon Valley, el Business Insider. McCord consideró que en primer lugar, debes elegir para los equipos de tu empresa a personas "A", es decir, gente que posee todas las habilidades y herramientas necesarias. En segundo punto, comenta que la lógica y el sentido común funcionan mejor que ciertas políticas formales, ya que en determinadas situaciones permiten tomar mejores decisiones que bajo presión. El tercer punto habla sobre cómo deshacerse con las revisiones formales, cuando éstas dejan de ser precisas en su información. El punto cuatro, comenta que no funcionan los planes de mejoras de rendimiento, ya que los empleados se enfocan en esto y no en su capacitación constante, ni en una forma de trabajo adecuada. El punto cinco, plantea repensar las políticas de contratación para reclutar personas que ya tienen grandes puestos de trabajo, si bien esto se lee agresivo para quienes están por años en una empresa y el temor a perder sus comodidades, ellos pueden protagonizar cambios drásticos constantes y rápidos cada cierto periodo. Finalmente, y no menos importante, tenemos en el punto seis, el que los empleados deben conocer, saber qué significa y sentirse parte del "Alto Rendimiento".

REFLEXIONES FINALES

La confianza en tu equipo delata la sensatez del mismo, lo que claramente podemos considerar un valor dentro de lo que buscan estas empresas.

Estos talentos permiten delegar de excelente manera acciones individuales en miembros del equipo, que actuarán de forma criteriosa. Así, las empresas ganan agilidad y productividad, mientras los empleados se sienten reconocidos por la calidad de su trabajo y las libertades que este le proporciona, se evidencia cómo la empresa se adecua a los cambios de la sociedad con una efectividad organizacional, que requiere que sus empleados estén a gusto, teniendo una retroalimentación la visión y misión de la compañía. Logran éxito en el mercado y ser de los

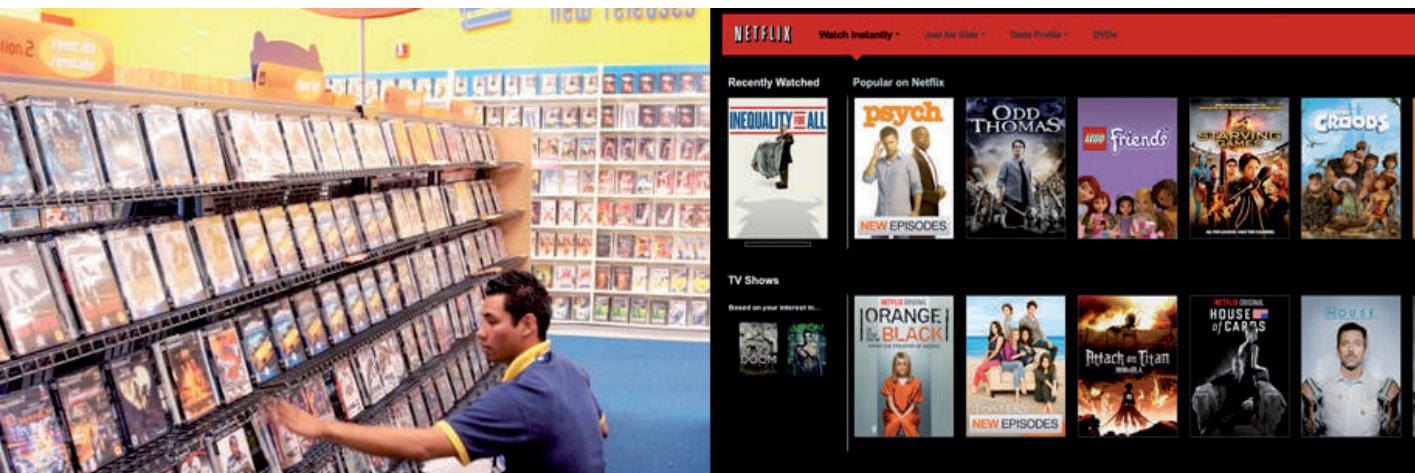
mejores dentro de él. Si los empleados no se sienten satisfechos en su trabajo, tienden a faltar con mayor frecuencia, retrasan la entrega de sus labores, interrumpen la realización oportuna del trabajo y bloquean las relaciones productivas con sus compañeros. Por esto, el nuevo objetivo en las empresas de hoy privilegia el papel o "rol", que refleja la posición de una persona en el sistema jerárquico, con todos sus derechos y obligaciones, poder y su responsabilidad. Los empleados tienden a sentirse más satisfechos en su trabajo cuando sus papeles están perfectamente definidos, logrando mediante un trabajo en equipo una conducta motivada y la buena comunicación de la empresa.

Esto sumado a un excelente plan de negocios que permita adaptarse en el tiempo, con stakeholders (y contratos) que muestren flexibilidad a los cambios del mercado, harán del éxito el segundo nombre de cualquier empresa que pueda asimilarse a este tipo de negocio. Desafío pendiente –por ejemplo- para Yahoo que cada vez ve más limitadas sus ganancias o Microsoft, que ha dejado de ser el rey de las empresas de tecnología hace muchos años.

Parte de nuestra visión es que cada vez, más compañías adquirirán este tipo de modelos de gestión que les permitan apostar al talento y felicidad de sus corporaciones, haciendo de ellas y aún sin que lo busquen, la certificación, como uno de los Great Places to Work.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DISPONIBLES AL 21/07/2015

1. CERDA SILVA, ALBERTO. (20/05/2013). Revista de Derecho PUCV: Una excepción a los derechos de autor para la comunicación pública de obras por pequeñas y medianas empresas. PUCV Valparaíso, Chile. Extraído de SciELO - <http://bit.ly/1dXCHSj>
2. CM3_ENYD Alumnos. (10/02/2014). Blog Escuela de Negocios y Dirección: Caso Netflix: 9 comportamientos para la excelencia. Madrid, España. Extraído de <http://bit.ly/1CDnAJd>
3. IPROFESIONAL. (08/01/2014). iProfesional: Cómo hizo la ex directora de RRHH de Netflix para revolucionar la búsqueda de talentos. iProfesional. Extraído de <http://bit.ly/1aNQ3sp>
4. JUAN CARLOS FERNÁNDEZ. (10/04/2009). SlideShare: Capacidad de adaptación al Cambio. SlideShare. Extraído de <http://bit.ly/1fBIsL>
5. LUNA, NAZHIF. (02/07/2025). Forbes México: Las 10 empresas más innovadoras del mundo. Extraído de <http://bit.ly/1JBz1AZ>
6. REDACCIÓN SDPNOTICIAS.COM. (30/10/2014). Spdnoticias: Las 10 mejores empresas para trabajar a nivel mundial. SDPnoticias. Extraído de <http://bit.ly/1Sk8Hh3>
7. SOTO MARTINEZ, ANGÉLICA DEL CARMEN. (12/06/2006). CODICE: La efectividad en las organizaciones. Universidad Anáhuac Mayab, México. Extraído de <http://bit.ly/1fv5e5>



TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Tu Primer Título, tu primer grado.



**NUEVO INGRESO,
PRIMER SEMESTRE
DE 2016**



Según EXENTO N° 01189 del 21 de Marzo de 2006

Contacto:

Sra. Tamara Goregoitia
Teléfono: 22 718 05 33
EMail: tamara.goregoitia@usach.cl
www.tap.usach.cl

Programa
Vespertinos
Trabajadores



DG
Departamento
de Tecnologías
de Gestión





Gestión del conocimiento: una alternativa eficiente hacia el fortalecimiento de las microempresas

Knowledge management: an efficient alternative to strengthening micro enterprises

Edición N° 23 // Agosto de 2015

Artículo Recibido: Julio 04 de 2015

Aprobado: Agosto 17 de 2015

AUTOR

Héctor Gonzalo Rojas Pescio

Ingeniero (e) en Informática

Ureus Tecnología Multimedia e Informática Ltda.

Santiago, Chile

Correo electrónico: grojas@ureus.cl

RESUMEN

Las MIPES tienen un rol preponderante en la economía de Chile, pero actualmente su baja productividad incide negativamente en los malos resultados de competitividad regional. El presente artículo propone gestionar el conocimiento como una acción eficiente del Estado para fortalecer las MIPES a través de la inversión en su Capital Humano e Intelectual.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, MIPE, microempresas, productividad.

Abstract

Micro enterprises play a key role in Chile's economy, but currently their low productivity adversely affects the poor performance of regional competitiveness. This article proposes manage knowledge as an efficient State action to strengthen micro enterprises through investment in their Human and Intellectual Capital.

Keywords: Knowledge Management, MIPES, micro-enterprises, productivity.

INTRODUCCIÓN

En plena era de la información las empresas requieren aplicar técnicas que permitan explotar su Capital Intelectual de manera más eficiente con el fin de cubrir demanda imperante del mercado por productos y servicios en tiempos cada vez más acotados. El mundo globalizado de hoy, concibe como competitivas a aquellas organizaciones que dominen sus procesos de negocio y tengan la capacidad de adaptarse al cambio, por sobre aquellas grandes organizaciones en las que para innovar sobre sus procesos internos requieren de largos ciclos de análisis, validaciones y aprobaciones para recién iniciar la etapa de implementación.

Bajo este escenario, las organizaciones competitivas no son necesariamente las más grandes, las organizaciones más competitivas son aquellas que tienen la capacidad de adaptarse a los cambios de su entorno, estas organizaciones se encuentran obligadas a rediseñar y ejecutar sus procesos sobre la marcha, muchas veces en tiempos muy restringidos; por lo que todos aquellos elementos u objetos de conocimiento explícito que son parte del modelo de negocios (procesos, sistemas de información, documentación, archivos, bases de datos, etc.) conforman las herramientas necesarias para completar eficientemente sus ciclos productivos. En la actualidad es muy recurrente escuchar que la información es el principal activo de una empresa, entonces: ¿basta almacenar con almacenar mucha información para aumentar el valor de una empresa? Peter Drucker en su artículo para la revista Harvard DEUSTO Business Review, La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío (1993) señaló en la introducción: "El activo más importante de una empresa del siglo XX era su equipo de producción. El activo más importante de una institución (sea o no empresarial) del siglo XXI serán sus trabajadores del conocimiento y la productividad de estos trabajadores".

Datos, información y conocimiento

Es importante comprender que los datos se encuentran en todas partes, basta con observar el ambiente que nos rodea para percibir los datos bajo distintas formas como sonidos, imágenes o cualquier sensación que puedan percibir nuestros sentidos. Los datos son la mínima unidad semántica, por sí solos son irrelevantes al carecer de sentido, al no indicar nada son solamente un conjunto discreto de valores irrelevante para la tomar decisiones, pero una vez que ingresan por nuestros órganos sensitivos a nuestros cerebro y son asociados a alguna estructura cognitiva existente podemos hablar de **información**. La información corresponde a un conjunto de datos procesados mediante la contextualización, categorización, cálculo, corrección, condensación u otras operaciones que entreguen valor a los datos y reduzcan su incertidumbre. La información es imprescindible para generar **conocimiento**.

El conocimiento por su parte, se ubica en distintos agentes o conocedores como las personas (conocimiento individual), equipos (conocimiento colectivo), empresas (conocimiento organizacional e interorganizacional) e incluso las máquinas (conocimiento artificial). El conocimiento se origina y aplica en la mente de las conocedores mediante un proceso repetitivo que combina la experiencia e información con el fin de generar nueva experiencia e información, las cuales mediante procesos de ratificación (ensayo y error), redefinen e incorporan el nuevo conocimiento adquirido. Bajo esta perspectiva el conocimiento determina dinámicamente y en tiempos reducidos las estructuras cognitivas del conocedor como parte de un proceso natural de aprendizaje. Gestionar el conocimiento entonces, es parte de la naturaleza de las personas, equipos y organizaciones, y el dinamismo y celeridad del proceso características propias de su origen.

Muchos autores (Ackoff – 1989, Urdaneta – 1992, Holm - 1996) representan gráficamente la relación escalonada entre datos, información, conocimiento y sabiduría mediante la pirámide informacional (figura 1) o Pirámide DIKW por sus siglas en inglés (Data, Information, Knowledge and Wisdom).

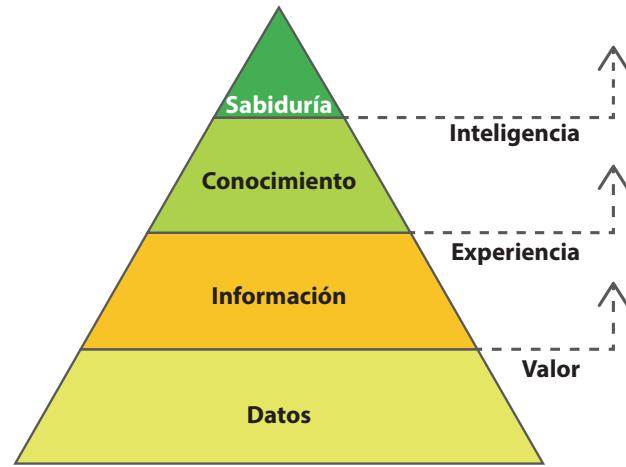


Figura 1: Pirámide Informacional o Jerarquía del conocimiento
Fuente: R.L. Ackoff, De los datos a la sabiduría (1989)

ANTECEDENTES TEÓRICOS

La gestión del conocimiento es un proceso repetitivo, mediante el cual se capturan los conocimientos en su forma tácita utilizando técnicas y herramientas de registro desde las personas (colaboradores expertos, clientes y competidores) para ser transferidos explícitamente a nivel organizacional e interorganizacional con el fin de apoyar la mejora continua de los procesos. Desde hace más de treinta años muchos autores renombrados de distintas áreas del conocimiento como las ciencias, administración y negocios, economía, educación entre otras, destacaban la importancia de la gestión del conocimiento en el futuro. Alvin Toffler escritor y futurista estadounidense doctorado en Letras, Leyes y Ciencia, conocido por sus discusiones acerca de la revolución digital, la revolución de las comunicaciones y la singularidad tecnológica, autor de obras tan relevantes como La Tercera Ola, El Shock del Futuro y El Cambio del Poder señala: "el conocimiento es la fuente de poder de más alta calidad y la clave para el cambio que se dará en el poder. El conocimiento es el nuevo sustituto de otros recursos". Gilbert Probst profesor de Comportamiento y Gestión y Co-Director del programa Executive - MBA Organizacional en la Universidad de Ginebra señala en su obra Administre el conocimiento (2001): "El precio de una empresa depende cada vez más del capital

de conocimiento de una empresa, del capital humano (habilidades, competencias, ideas de los recursos humanos) y del capital estructural (relaciones con los clientes)." Finalmente, Peter Senge Ingeniero de la Universidad de Stanford y Master en Social Systems Modeling del MIT y Doctorado en Management hace referencia en su obra La Quinta Disciplina (1994): "La capacidad de aprender con mayor rapidez que nuestros competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible".

Según las citas expuestas, gestionar el conocimiento no obedece a una moda o nuevas tendencias de la administración moderna (en el año 427 AC Platón ya planteaba una teoría del conocimiento), gestionar el conocimiento pertenece más bien a una práctica propia de nuestra naturaleza humana bajo una perspectiva colectiva, la gestión del conocimiento correctamente implementada mediante el liderazgo, un equipo profesional con experiencia, técnicas y herramientas basadas en TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones), permiten mejorar a las organizaciones para adaptarse mejor a los cambios, innovar en sus procesos internos y hacerlas más eficientes y competitivas para obtener mejores resultados.

Bajo el contexto de las grandes empresas y organizaciones modernas, la gestión del conocimiento correctamente instaurada es una solución para potenciar aún más el crecimiento y apoyar la mejora continua, pero que sucede en el caso de las organizaciones que no dispongan acceso a los recursos señalados, ¿es la gestión del conocimiento una metodología exclusiva para las grandes organizaciones? ¿qué tan aplicable puede llegar a ser gestión del conocimiento en las MIPES? ¿habrá un retorno tangible para una MIPE que invierte en gestión del conocimiento?

LAS MIPES EN CHILE

Se define como MIPES (microempresas) a las unidades económicas, sean naturales o jurídicas, cualquiera sea su forma de organización, que tengan como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. En Chile hay algo más de 1,5 millones de micro y pequeñas empresas (MIPE), incluidos los trabajadores por cuenta propia. Son organizaciones con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específico. Las MIPES y PYMES por lo general están determinadas por el número

de trabajadores que las constituyen y sus ventas anuales tal como lo describe la tabla 1.

Clasificación	Tamaño	Empleo promedio	Ventas anuales (UF)
MIPES	Micro empresa	De 1 a 9	De 0,1 a 2.400
PYMES	Pequeña empresa	De 10 a 49	De 2.401 a 25.000
	Mediana empresa	De 50 a 199	De 25.001 a 100.000
Grandes	Gran empresa	De 200 y más	Superior a 100.001

Tabla 1: Clasificación, empleo y ventas de las empresas en Chile
Fuente: Informe SERCOTEC Situación de la Microempresa 2013

De acuerdo a las estadísticas de empresas de los Servicios de Impuestos Internos (SII) clasificadas por tamaño de ventas, la distribución de empresas al año 2014 es la siguiente:

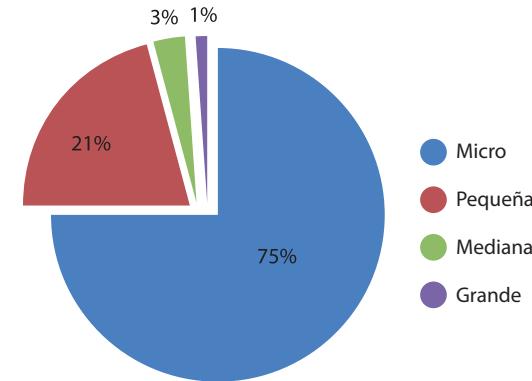


Figura 2: Distribución de empresas según sus ingresos
Fuente: Estadísticas SII 2014

Tal como se puede apreciar, la microempresa MIPE concentra el 75% de la distribución, mientras que la pequeña y mediana empresas MIPE concentra el 24%, siendo sólo el 1% restante la gran empresa, por lo que podemos concluir que el 99% de las empresas pertenecen a la categoría MIPE o PYME.

SITUACIÓN DE LAS MIPES

En nuestra economía existe una mayor proporción de MIPES y PYMES comparado con los países más desarrollados, estas organizaciones son responsables del 49,3% de la ocupación privada. La participación de las MIPES (formales) en las ventas totales del país es de un 8,9%. Durante el período 2005 a 2012, la variación porcentual de cantidad de empresas en el sector MIPE fue en promedio de 0,9%; en la pequeña de 5,3%; y en la grande, de 5,6%. En el período señalado la cantidad de MIPES aumentó en 36.601 (fuente: publicación SERCOTEC La situación de la Micro y Pequeña empresa en Chile 2013). Las MIPES se encuentran presentes en prácticamente todas las actividades económicas, en el sector terciario, comercio, gastronomía y hotelería es la que predomina ampliamente, de manera contraria posee poca presencia en la enseñanza, la minería y la electricidad, gas y agua. Las MIPES tienen gran relevancia en el empleo debido a la proporción que representa del total de empresas nacionales, su rol como generadoras de nuevas empresas y su creciente relevancia en el sector terciario. En Chile la productividad de las empresas de menor tamaño es inferior al 50% de la productividad de las empresas medianas, y es menor en relación a varios países de América Latina y países OCDE.

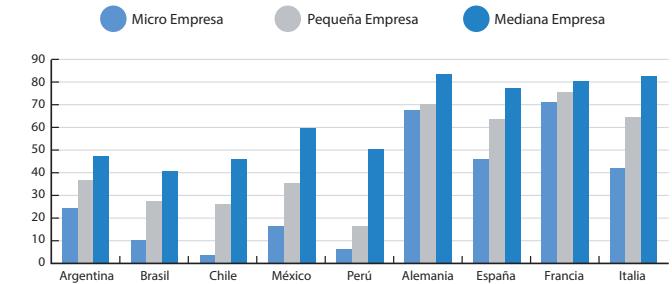


Figura 3: Productividad relativa en varios países de AL y en países OCDE
Fuente: CEPAL, 2012

Inicialmente toda MIPE debe alcanzar una rentabilidad estable para sobrevivir a su etapa temprana (dos primeros años). Posteriormente para crecer, las MIPES deben captar clientes cada vez más rentables, pero dada su condición de riesgo elevado asociado a una vulnerabilidad natural, altas tasas de salida (iniciativas fallidas) y la permanente amenaza de actores entrantes en su mercado, el no contar con niveles de

competitividad no les permite convertirse en un oferente atractivo para los principales demandantes del mercado. Lamentablemente en Chile según el análisis de la CORFO, las organizaciones de reducida escala no tienen perspectivas de crecer y los ingresos que generan son muy bajos y volátiles (CAF 2013).

Durante el Encuentro Anual de la Micro y Pequeña Empresa 2012, Patricio Reyes Subgerente Comercial de CORFO Chile, presentó un diagnóstico de la MIPE en Chile exponiendo distintas restricciones relacionadas a la falta de competitividad. Ahondar en las restricciones señaladas, permite identificar las siguientes causas del estancamiento productivo.

PROBLEMAS DE INFORMACIÓN

La masificación de las TIC su accesibilidad (bajo costo y amplia oferta) facilita la incorporación de nuevas tecnologías para la gestión de la información, en el caso de las MIPES no se percibe un impacto contundente al incorporar las TIC, debido a las limitaciones para gestionar la información, convertirla en conocimiento y contar con



la capacidad de realizar una correcta toma de decisiones. Entre los problemas más frecuentes relacionados a la gestión de la información se identifican: información poco confiable (debido a la falta de consistencia), información desactualizada o concebida fuera de tiempo, falta de acceso a la información (no se disponen de antecedentes validos que sustenten acciones o estrategias, como conocimiento real del mercado, capacidad operacional, costos, situación financiera, indicadores internos, etc.). El efecto de estas causas son los serios problemas en la toma de decisiones.

INFORMALIDAD

Debido a la falta de recursos y capacidad de gestión las MIPES, no siempre cumplen con la formalización necesaria en todos los ámbitos tanto como al constituirse como una organización (tributario, legal, contractual, etc.) como en la operación (procesos). Entre los principales problemas que la informalidad conlleva, se genera una gran rotación de personal (fuga de talentos) tras la búsqueda de nuevas y mejores condiciones laborales.

FINANCIAMIENTO POCO ACCESIBLE

Como se señaló anteriormente, la volatilidad de las MIPES representa entre las entidades financieras un alto riesgo, por lo que los costos (intereses) relacionados al financiamiento en la banca privada son muy elevados, y la otorgación de créditos queda sujeta a una evaluación que difícilmente las MIPES pueden aprobar. El estado con el objetivo de potenciar a las MIPES en Chile, ha dispuesto desde hace algunos instrumentos financieros de asequibles mediante CORFO, SERCOTEC, CONYCID u otras entidades públicas para potenciar el desarrollo de las MIPES.

DESARTICULACIÓN EMPRESARIAL

Debido a las causas descritas, muchas MIPES no subsisten en el tiempo y por ese motivo terminan desarticulando su estructura alejándose los socios y personal, lo que se traduce en el debilitamiento de la capacidad operacional que muchas veces representa el fin de la organización.

DEFICIENCIAS EN GESTIÓN

En Chile las MIPES en su mayoría obedecen a iniciativas de emprendimiento muchas veces familiares o de personas agrupadas bajo un entorno social y económico común, por lo general concentran el esfuerzo y recursos de su emprendimiento en actividades primarias de la cadena de valor, como la gestión comercial y operacional. En la actualidad

es común que muchos de los administradores (multifuncionales) de las MIPES determinen la ejecución de las operaciones en forma intuitiva, basándose en modelos heredados de sus antecesores, no siempre hay experiencias previas que permitan aplicar los conocimientos necesarios a los procesos. Es muy común que en un corto lapso de tiempo tras malos resultados operacionales, las MIPES terminen sepultadas al agotar los escasos recursos de los cuales disponen.

SUBUTILIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

La tecnología en el ámbito de la información y las comunicaciones han impactado en prácticamente todas las industrias. En forma generalizada las TIC han impactado en la manera de producir y vender bienes y servicios, pero la resistencia al cambio y la falta de conocimientos no han permitido a las MIPES nacionales, sacar todo el provecho y ventajas que las tecnologías ofrecen. La subutilización de la tecnología se repite a nivel regional, durante el XVIII Congreso de Internacional de Contaduría, Administración e Informática (2013), los encargados del área de investigación Administración de la Tecnología, expusieron en su informe "La adopción de las Tecnologías de la Información en las Pymes del sector manufacturero de Baja California": "se puede resumir que las empresas utilizan programas informáticos básicos, subutilizados y se demuestra el desconocimiento hacia el uso potencial que tienen, situación similar al uso de equipamientos. No existe planeación, ni programas formales de renovación y/o adquisición de programas y equipos." (Página 12).

Durante el Encuentro Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (ENAPYME) 2014, CORFO en su exposición Aumentado la Productividad de nuestras empresas, indicaron: "La falta de acceso a conocimientos y técnicas productivas y de gestión colabora con la alta heterogeneidad productiva en el país. Solo un 42% de las empresas disponen de capacidades necesarias para absorber nuevos conocimientos; Mientras las empresas que utilizan intensivamente las herramientas que disponen para incorporar conocimientos y técnicas disponibles alcanzan solo al 28%."

DEFICIENCIAS OPERATIVAS

Para llevar a cabo las tareas y actividades que componen los procesos, el personal requiere de habilidades y conocimientos. Adicional a la falta de recursos de calidad (humanos, materias primas, maquinaria y



equipamiento, etc.), muchas de las deficiencias que las MIPES enfrentan, también se deben a la falta de planificación, capacidad de análisis, formalización de procesos, visión del negocio e indicadores válidos para la toma de decisiones.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UNA ALTERNATIVA EFICIENTE HACIA EL FORTALECIMIENTO DE LAS MIPES

Para subsistir en un mercado cambiante es necesario fortalecer las capacidades organizacionales existentes y cimentar nuevas capacidades, por lo que es una necesidad incorporar de modo sistemático el conocimiento de los trabajadores en el quehacer diario. La disposición de las personas que constituyen las MIPES se ven reflejadas en la utilización y aceptación de los recursos tecnológicos y como obtienen un mejor provecho de estos con el objetivo de alcanzar una mejor productividad y rentabilidad, entonces ¿cómo la gestión del conocimiento puede contribuir a solucionar los problemas que enfrentan las MIPES?

La gestión del conocimiento correctamente implementada puede ser parte de la solución de muchos de los problemas que enfrenta la MIPE en la actualidad:

- En el caso de los **problemas de información**, la gestión del conocimiento captura la información del negocio convertida en conocimiento y la almacena en forma fiable y oportuna con el fin de transferirla al resto de los integrantes de la organización.
- Como parte del ciclo de gestión, el conocimiento debe relacionarse con los procesos internos por lo que obliga a que estos deban encontrarse identificados y documentados (formalizados), por lo que contribuye a disminuir la **informalidad** en las MIPES.
- El conocimiento aplicado entrega una vista interna del negocio desde la perspectiva de los integrantes, por lo que reduce las **deficiencias de gestión** al disponibilizar información desde fuente primarias a la administración de la organización contribuyendo con una correcta toma de decisiones. El informe del Banco Mundial, *Mente Sociedad y Conducta* del año 2015 describe el caso de empresas tecnológicas que utilizan una práctica denominada *dogfooding* la cual consiste en que los propios empleados usan un producto para probarlo y descubrir sus fallas. De este modo, resuelven sus defectos antes de lanzarlo al mercado.
- La gestión del conocimiento reduce también la **subutilización de tecnología** al entregar conocimientos aplicados del personal más experto a aquellos que por desconocimiento no aprovechan al máximo los instrumentos, recursos técnicos y procedimientos relacionados al negocio. Al aumentar sus capacidades el personal mediante el conocimiento las **deficiencias operativas** se ven reducidas considerablemente. En el caso de las organizaciones que enfrentan continuamente reducción de personal y/o un alto porcentaje de rotación debido a su tamaño y naturaleza de la industria, la gestión del conocimiento la pérdida de capital de conocimiento ante la rotación o ausencias, al transferir el conocimiento y reducir los tiempos de inducción en de nuevo personal en la organización.

CONCLUSIONES

Podemos concluir en que gestionar el conocimiento permite transformar los datos, información y conocimiento en resultados palpables, herramientas concretas y tecnología aplicada, pero analizar la cultura de

la organización es esencial para introducir cambios en ella. La gestión del conocimiento será efectiva siempre y cuando exista la disposición de sus integrantes en participar del proceso.

Bajo el actual escenario económico nacional con bajas proyecciones de crecimiento y la reducción en estimación del PIB del 3,6% a 2,5% para el 2015, el gobierno anuncia medidas para priorizar la agenda económica. Si bien el ministro de Hacienda Rodrigo Valdés señala que los factores externos como el panorama económico mundial ha sido parte sustancial de los indicadores, aclaro que existen otros factores internos, confirmando los resultados de baja productividad y competitividad que afectan a nuestras empresas.

El estado a través de entidades como CORFO y SERCOTEC busca potenciar la creación y apoyo de las empresas nacionales con menores recursos mediante programas de innovación, emprendimiento, financiamiento (capitales semilla), programas de productividad empresarial, capacidades tecnológicas entre otras iniciativas. Si bien se busca generar la creación de nuevas empresas, son pocas los programas generados para potenciar el Capital Intelectual en las MIPES con el fin de fomentar su crecimiento mediante la inversión en Capital Humano.

De acuerdo a los registros estadísticos del SII del 2014, las empresas por tamaño según sus ventas al 2014 considerando aquellas sin movimiento, alcanzaron las 430.000 MYPES (Micro y Pequeñas Empresas en Chile). Una forma de contribuir al crecimiento y desarrollo de este gran número de organizaciones es mediante un modelo de gestión del conocimiento, diseñado de acuerdo una visión real de los factores económicos, sociales y culturales de la MIPE Chilena, sustentado sobre metodologías guiadas y autogestionadas y sistemas de información inteligentes.

Una solución de gestión del conocimiento concebida específicamente para la MIPE Chilena, es definitivamente una propuesta técnica y económicamente viable la cual contribuirá su fortalecimiento, aumento de la productividad, competitividad y rentabilidad. A diferencia de otros sistemas de aprendizaje basados plataformas tecnológicas (e-learning), los sistemas de gestión del conocimiento permitirán a las MIPES generar conocimiento a partir de su propia información replanteando su modelo de negocios en forma iterativa, haciéndolo madurar, y mediante procesos de gestión de cambios instaurarán en forma natural el modelo de mejora continua que las MIPES nacionales tanto requieren.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Drucker, Peter (1993) Artículo: La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío - Revista Harvard DEUSTO Business Review.
2. Ackoff, R.L. (1989), De los datos a la sabiduría.
3. Toffler, Alvin (1989), El cambio del poder.
4. Probst, Gilbert (2001), Administre el conocimiento.
5. Senge Peter (1994), La Quinta Disciplina.
6. SERCOTEC (2013) Informe: La situación de la Micro y Pequeña empresa en Chile.
7. SII (2015). Estadísticas de empresas por tamaño según ventas http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm Visitado el 24-05-2015.
8. Ibarra C., Manuel; González T., Lourdes; Cervantes C., Karla (2013). La adopción de las Tecnologías de la Información en las PYMES del sector manufacturero de Baja California - XVIII Congreso de Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
9. CORFO - ENAPYME (2014), El Rol de CORFO en los Desafíos del Crecimiento: Aumentando la Productividad de nuestras empresas.
10. Banco Mundial (2015), Informe *Mente Sociedad y Conducta*.





“Magíster en Gestión de la Innovación y el Emprendimiento Tecnológico”
 Grado Académico creado en Resolución Universitaria N° 03842 del 23 de abril de 2014.
 Facultad Tecnológica • Decanato
ADMISIÓN PRIMER SEMESTRE DE 2016

El **“Magíster en Gestión para la Innovación y el Emprendimiento Tecnológico”**, -en adelante **MAGIET**-, es un Magister de carácter profesional, dado que se orienta al desarrollo de desempeños complejos vinculados a la profundización, especialización y aplicación conocimientos en el área de la innovación y emprendimiento tecnológico. Se ha diseñado como un proyecto de formación de capital humano de alto nivel con énfasis en lo profesionalizante, a ser dictado por el Decanato de la Facultad Tecnológica, con la colaboración del Centro de Política y Gestión de la Innovación y el Emprendimiento Tecnológico de la misma unidad.

Este programa se ha planteado, de modo consistente con la oferta formativa de la Facultad Tecnológica y el Modelo Educativo de la Universidad, considerando la consecución de grados académicos vinculados a ciertas capacidades que se van desarrollando de modo progresivo, a través de ciclos formativos. Esto se observa desde el Bachiller en Tecnología correspondiente al primer ciclo de la carrera profesional de Tecnólogo con especialidad, siguiendo por la Licenciatura en Organización y Gestión Tecnológica y el presente proyecto de Magíster en Gestión de la Innovación y el Emprendimiento Tecnológico, lo que da cuenta de un itinerario formativo muy claro en el ámbito de la gestión de la tecnología y de la innovación.

OBJETIVO GENERAL

1. Contribuir a formar especialistas en el ámbito de la gestión de la innovación y el emprendimiento tecnológico a través del fortalecimiento de capacidades productivas, organizacionales y sociales, la consolidación de iniciativas de desarrollo sectorial para impulsar nuevos emprendimientos tecnológicos y el aumento de las capacidades profesionales existentes para la formulación de políticas científico-tecnológicas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Promover la investigación aplicada en los ámbitos de la innovación y el emprendimiento tecnológico en organizaciones tanto públicas como privadas.
2. Conformar redes universitarias nacionales e internacionales en los ámbitos de interés de este Magíster, especialmente en el ámbito latinoamericano.
3. Consolidar líneas de investigación y trabajo interdisciplinario en los ámbitos de la gestión de la innovación y el emprendimiento tecnológico con resultados en publicaciones, patentamientos y otros proyectos en empresas que impacten en su productividad a través de las tesis de grado.
4. Fortalecer la oferta educativa en gestión de la tecnología y la innovación para diversas trayectorias formativas relacionadas con el ámbito de acción del Programa.

REQUISITOS GENERALES DE INGRESO

- Estar en posesión del Grado Académico de Licenciado en disciplinas afines al ámbito de la ingeniería y/o las tecnologías o, de un título profesional equivalente como Administración Pública, Administración Industrial u otras de duración mínima de 8 semestres académicos o cuatro (04) años de formación, otorgado por Universidades nacionales o extranjeras, reconocidas por el Estado de Chile.
- Contar con un reconocimiento o certificación interna de nivel básico de inglés orientado a la lectoescritura, lo que se evidenciará con un documento que avale o acredite haber cursado al menos, dos niveles de inglés con un mínimo de 06 SCT semestrales durante su formación de pregrado o equivalente en otras instituciones especializadas.



PERFIL DE EGRESO

El Perfil de Egreso, estará compuesto por los siguientes desempeños esperados o integrales:

- a. Gestionar el desarrollo y fortalecimiento de la innovación en las empresas, así como el desarrollo de nuevos emprendimientos de base tecnológica o que se sustenten en el uso intensivo de ellas desde una perspectiva de sustentabilidad y responsabilidad social.
- b. Fortalecer la gestión productiva de las empresas a través del desarrollo de las funciones de gestión tecnológica e innovación aplicando estrategias y metodologías pertinentes.
- c. Utilizar modelos de gestión organizacional para las empresas de base tecnológica o que hacen uso intensivo de ellas, situando la innovación y la creatividad como un eje central de los procesos y orientándose a mejorar sus niveles de productividad.
- d. Formular proyectos de asistencia técnica y transferencia tecnológica impulsando iniciativas de creación de valor basadas en la innovación y en la tecnología, considerando de manera relevante los aspectos sociales y ambientales.

IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

Duración del Programa: en Años y en SCT

Duración del programa: 2 años (4 semestres)

12 horas cronológicas lectivas por semana

13 horas cronológicas de estudio autónomo y b-learning

18 semanas lectivas = 15 créditos SCT al semestre

TOTAL Créditos SCT: 60 SCT.

RÉGIMEN DE ESTUDIOS

Semestral en base a módulos.

MODALIDAD

Vespertino



DESCRIPCIÓN DE LA MALLA CURRICULAR (INCLUYE SISTEMA DE CRÉDITOS TRANSFERIBLES, SCT)

I Semestre	II Semestre		III Semestre		IV Semestre
Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4	Módulo 5	Módulo 6
Teoría y Práctica en Organización y Gestión Tecnológica 15 SCT	Desarrollo Tecnológico y nuevas tendencias en innovación 7 SCT	Gestión estratégica de la innovación tecnológica 8 SCT	Emprendimiento de base tecnológica 8 SCT	Taller de formulación del proyecto de grado 7 SCT	Proyecto de Grado 15 SCT
15 SCT	15 SCT		15 SCT		15 SCT
TOTAL 60 SCT					

MAGIET

Magister en Gestión de la Innovación y el Emprendimiento Tecnológico

DIRECTORA

Mg. Gerda Tomic Stefanin
Gerda.tomic@usach.cl

DIRECTOR ALTERNO

Dr. Julio González Candia
Julio.gonzalez@usach.cl

MAYORES INFORMACIONES

Asistente Profesional:
Sra. Yenikzia Vallejos Ruiz
Yenikzia.vallejos@usach.cl

ACTUALIZADO, JUNIO 17 DE 2015.

REVISTA

GPT

GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA



UdeSantiago
de Chile

www.revistagpt.usach.cl

www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt