



UNIVERSIDAD  
DE SANTIAGO  
DE CHILE

## Artículos

**Personas:** Placidez en el ámbito laboral, Emprendimiento, Cultura de la Integridad y la Participación Ciudadana.

**Tecnología:** Innovación Social en Chile, Propuesta de instrumento para validar proyectos de Gestión del Conocimiento y Vigilancia Tecnológica y análisis del ciclo de vida de la Tecnología.

# TABLA DE CONTENIDOS

## Editorial

Página 3

## Personas

1. **¡Acepta las restricciones y no te quejes!: La valorización de la placidez en el ámbito laboral argentino.** Página 8
2. **Emprendimiento, una visión de enfoque cultural y teoría de costos de transacción.** Página 22
3. **La cultura de la integridad y la participación ciudadana: relato de experiencias con universitarios.** Página 34

## Tecnología

4. **Innovación social en Chile: tres casos destacados y una propuesta inicial para relevar su efectividad.** Página 48
5. **Propuesta de Instrumento para Validar a Nivel Teórico un Proyecto de Gestión del Conocimiento en una empresa de Telecomunicaciones.** Página 62
6. **Vigilancia tecnológica y análisis del ciclo de vida de la tecnología: Aplicación en productos generados a partir del café.** Página 76

En esta edición N° 29, saludamos por segunda vez en el presente año, a toda nuestra comunidad de lectoras y lectores de la Revista Electrónica “GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA”.

En esta ocasión, varias son las temáticas que se abordan en cada artículo presentado, ya sea en la modalidad de ensayos o de resultados de investigación. De esta forma, tópicos tales como “la valoración de la placidez en un contexto laboral”, el “emprendimiento desde una perspectiva cultural y de la teoría de los costos de transacción” y “la cultura de la integridad y la participación ciudadana” son los temas principales de la sección “Personas”. En la sección de Tecnología, los trabajos que se exponen están relacionados con las temáticas de la “innovación Social en Chile”, “propuesta de un instrumento para validar a nivel teórico proyectos de gestión del conocimiento” y “Vigilancia Tecnológica y análisis del ciclo de vida de la tecnología”.

A un mayor nivel de detalle y considerando el título de cada trabajo, sus autores y un breve resumen, en orden de publicación en las respectivas secciones de **Personas** y de **Tecnología**, se presentan las siguientes contribuciones:

### SECCIÓN PERSONAS

- ▶ **¡Acepta las restricciones y no te quejes!: La valorización de la placidez en el ámbito laboral argentino**, de los autores **Luisa Mayoral, Bernard Gangloff y Amine Rezrazi**. En este artículo se aborda el cómo la globalización y la competencia conducen a las organizaciones a buscar formas de aumentar el rendimiento y la flexibilidad de sus empleados. En el trabajo se plantea la hipótesis de que a tal placidez puede serle atribuido un carácter normativo, más allá de los atributos de personalidad de los empleados en cuestión. Ha sido efectivamente observado que, los mandos jerárquicos esperan que sus empleados den prueba de esta placidez y, que los empleados son conscientes de esta expectativa, dando prueba de ella tanto espontáneamente como para dar una buena imagen de sí mismos. Tales resultados se hallan en línea con la hipótesis de normatividad.
- ▶ **Emprendimiento, una visión de enfoque cultural y teoría de costos de transacción**, de los autores **María Regina Mardones, Felipe Muñoz Medina, Carlos Vidal Campos y Moisés Cáceres Aros**. Este

ensayo explora en nuevas variables que afectan la toma de decisiones de potenciales emprendedores, a través del enfoque cultural y los costos de transacción junto al contexto económico país, con el fin de potenciar el desarrollo de emprendimientos exitosos y propender a un mayor desarrollo productivo de las naciones. El artículo brinda argumentos a favor de estas relaciones y ofrece una propuesta de relación para estudios posteriores que amplía la mirada hacia emprendedores potenciales. Y

- ▶ **La cultura de la integridad y la participación ciudadana: relato de experiencias con universitarios**, de los autores **Eva Amezcua García, Francisco Espinosa Mejía y Prisca Nahum Lajud**. En este artículo se aborda la experiencia surgida en las aulas con estudiantes de sexto semestre del período febrero-julio 2016 de la Universidad Veracruzana en la carrera de Relaciones Industriales, con el fin de crear en el alumnado una consciencia ciudadana e íntegra, despertando el deseo de contribuir a la mejora de una sociedad más sana y competente. Los resultados, fueron medidos y calificados a través de las diferentes competencias desarrolladas y mostradas por cada equipo en los distintos escenarios con públicos que iban desde ejecutivos hasta amas de casa. La evaluación se realizó a través de los instrumentos diseñados por los estudiantes. Esta calificación más allá de servirles para aprobar la materia, fue la prueba de haber concluido un proceso de aprendizaje en

muchos sentidos. La contribución que con este trabajo realizaron los estudiantes con distintos sectores sociales, les aportó un gran acercamiento y aprendizaje para saber participar como ciudadanos responsables.

## SECCIÓN TECNOLOGÍA

- ▶ **Innovación Social en Chile: tres casos destacados y una propuesta inicial para relevar su efectividad**, de los autores **Danilo Álvarez Córdova y Andrés Castro Castillo**. En este trabajo, se sostiene que los procesos asociados a innovación en Chile se pueden considerar aún en etapa de desarrollo y aceptación, siendo su foco principal las áreas productivas. Al no tener integrado en nuestra sociedad estos procesos como parte de nuestra cultura es difícil que iniciativas donde se aplica la innovación puedan cubrir problemas de impacto social. Sin embargo, hay iniciativas que, surgiendo con el apoyo de algunos organismos estatales y ONG, se han podido abrir paso cubriendo necesidades particulares de las comunidades, donde se han intervenido generando cambios medibles y sostenibles en el tiempo, permitiendo regenerar impacto positivo sin dejar de lado su rentabilidad económica, pero por sobre todo, dejando un impacto social significativo en las comunidades afectadas.
- ▶ **Propuesta de Instrumento para Validar a Nivel Teórico un Proyecto de Gestión del Conocimiento en una empresa de Telecomunicaciones**, de la

autora **Ximena Mora Carrasco**. En este artículo se considera que la Gestión del Conocimiento (GC) es la práctica clave con la que cuentan las grandes empresas para innovar y ofrecer productos y servicios que tengan una recepción positiva entre los clientes y así mejorar sus ingresos. En esta contribución, la autora presenta a la comunidad académica y profesional el diseño de una propuesta de instrumento que puede servir como guía para validar a nivel teórico proyectos de gestión del conocimiento, tomando como referencia una empresa multinacional en el rubro de las Telecomunicaciones. Este instrumento fue desarrollado en un formato de cuestionario y contó con preguntas cerradas y se aplicó tanto en la modalidad de autoaplicación como de entrevista a informantes claves en base al mismo instrumento. Y

- ▶ **Vigilancia Tecnológica y análisis del ciclo de vida de la Tecnología: Aplicación en productos generados a partir del café**, de los autores **Julie Pauline Arias Escobar, Jhon Wilder Zartha Sossa, Raúl Hernández Zarta y Jonathan Gómez Garcés**. En este trabajo se reportan los resultados de un ejercicio de vigilancia tecnológica y análisis del ciclo de vida de una tecnología para el sector Agroindustrial, con el propósito de determinar el estado de la tecnología dentro de su ciclo de vida para de esta manera disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones con un punto de referencia o punto de inflexión. Se construyeron ecuaciones

de búsqueda para artículos y patentes que fueron utilizadas en bases de datos especializadas. La tecnología seleccionada fue café (aprovechamiento agroindustrial, principios activos y co-productos generados a partir del café). Todo lo anterior, fue el insumo para aplicar trece modelos que ofrece el software especializado para curvas en S SigmaPlot con el objetivo de encontrar los puntos de inflexión, que son aquellos que indican el momento o fase en el que se encuentra la tecnología.

Nos permitimos recordarles 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 novena edición de la Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, cumplirá con las expectativas, intereses y necesidades de toda la comunidad de lectoras y lectores.



UNIVERSIDAD  
DE SANTIAGO  
DE CHILE

**Dr. Julio González Candia**

Director Ejecutivo

Revista Gestión de las Personas y Tecnología

[www.revistagpt.usach.cl](http://www.revistagpt.usach.cl)

[www.revistas.usach.cl/gpt](http://www.revistas.usach.cl/gpt)

**Agosto de 2017**

<b>Cantidad de artículos recibidos para esta edición (nuevos y pendientes de edición anterior).</b>	10 artículos en la modalidad de ensayos o resultados de investigación. 02 Reseñas de Libros (no publicadas en esta edición).
<b>Artículos publicados</b>	06 artículos en total. 03 artículos en la sección "Personas" y 03 artículos en la sección "Tecnología".
<b>Artículos a la espera de publicación</b>	03 artículos en proceso de evaluación.
<b>Artículos informados de NO publicación o derivados a otras revistas.</b>	00 artículo.
<b>Otras situaciones</b>	01 artículo fue retirado por el autor voluntariamente considerando que, luego de su evaluación, aún no se ajustaba a las instrucciones de los autores de la revista.

Agosto 30 de 2017.-

[www.revistagpt.usach.cl](http://www.revistagpt.usach.cl)



FACULTAD TECNOLÓGICA

CENTRO DE POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA  
INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO TECNOLÓGICO

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE



**NUEVA VERSIÓN  
2017**

**Diplomado**

# **GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO**

Mayores informaciones sobre  
fechas y código SENCE con:

**Srta. Natalia Romero**

**Fono:** 22 718 0527 / **Email:** natalia.romero@usach.cl



**DG**  
Departamento  
de Tecnologías  
de Gestión

A hand in a dark suit jacket points towards a world map. The map is overlaid with a network of white lines and dots, representing global connectivity. The background is dark and slightly blurred.

## ¡Acepta las restricciones y no te quejes!: La valorización de la placidez en el ámbito laboral argentino

*Accept the restrictions and don't complain!: The valuation of placidity in the Argentinean workplace*

**Edición N° 29 – Agosto de 2017**

**Artículo Recibido: Junio 05 de 2017**

**Aprobado: Julio 28 de 2017**

### **AUTORES**

#### **Luisa Mayoral**

Doctora en Ciencias Económicas por la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA). Profesora Titular en la Facultad de Ciencias Económicas UNCPBA. Del proyecto de investigación en curso "Normas sociales implícitas vigentes en el ámbito laboral" en convenio con investigadores de la Universidad de Rouen y de Paris X, se desprende el presente artículo. Tandil, Argentina.

**Correo electrónico: [lmayoral@econ.unicen.edu.ar](mailto:lmayoral@econ.unicen.edu.ar)**

### **Bernard Gangloff**

Doctor en Psicología, Profesor de Psicología Social del Trabajo y las Organizaciones Université de Rouen. Miembro Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale de Paris. Paris, Francia.

**Correo electrónico:** [bernard.gangloff@univ-rouen.fr](mailto:bernard.gangloff@univ-rouen.fr)

### **Amine Rezrazi**

Doctor en Psicología, Profesor de procesamiento de datos estadísticos Université de Rouen. Miembro Laboratoire de Psychologie et eurosciences de la Cognition et de l'Affectivité, Université de Rouen. Paris, Francia.

**Correo electrónico:** [amine.rezrazi@univ-rouen.fr](mailto:amine.rezrazi@univ-rouen.fr)

### **RESUMEN**

La globalización y la competencia conducen a las organizaciones a buscar formas de aumentar el rendimiento y la flexibilidad de sus empleados, los cuales deben adaptarse a tales demandas, sin mayores planteos y, sobre todo, con placidez. Hemos establecido aquí la hipótesis de que a tal placidez puede serle atribuido un carácter normativo, más allá de los atributos de personalidad de los empleados en cuestión. Ha sido efectivamente observado que, los mandos jerárquicos esperan que sus empleados den prueba de esta placidez y que los empleados son conscientes de esta expectativa, dando prueba de ella tanto espontáneamente como para dar una buena imagen de sí mismos. Tales resultados se hallan en línea con la hipótesis de normatividad.

**Palabras clave:** placidez, norma social, organización, evaluación

### **ABSTRACT**

Globalization and competition lead organizations to seek always more performance and flexibility from their employees: they must adapt to these constraints obediently, without complaining, and more generally placidly. We make the hypothesis that such placidity may have a normative status. It is found that line managers expect their employees to act placidly, and that non-executives are aware of this expectation, demonstrating placidity as well as spontaneously as to give good image of themselves. These data are in line with the hypothesized normativity.

**Keywords:** placidity, social norm, organization, evaluation

### **1. INTRODUCCIÓN**

La aprobación social de una conducta y el menosprecio de la conducta opuesta constituyen características típicas de las normas sociales, que ciertos grupos hacen suyas en determinados ámbitos mediante su concientización y su valorización. Así, estas normas, a veces explícitas, pero a menudo implícitas, se constituyen, en una manera de pensar (normas de juicio) y de comportarse (normas de comportamiento) apreciadas y deseadas por esos grupos sociales en esos ámbitos de actuación. Susceptibles de ser aprendidas por imitación social, los miembros del grupo son conscientes de esa valorización y justamente es en esa misma valorización que estas normas encuentran

su criterio de validación, en un sentido funcional de adaptación o pragmático.

El presente artículo surge a partir de un trabajo de investigación radicado en el Centro de Estudios en Administración (CEA) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN) en Argentina, titulado “Estudio de las normas implícitas vigentes en el ámbito

laboral argentino”, cuyo objetivo principal es identificar, describir y analizar ciertas variables de la personalidad y del comportamiento presentes en el ámbito laboral, a las cuales puede serles atribuido un carácter normativo. En ese marco, se han realizado diferentes estudios que han permitido constatar que ciertas predisposiciones actitudinales, comportamientos y hasta características personalológicas, cuando se manifiestan en el ámbito laboral, no siempre responden a un atributo de la



personalidad o un comportamiento consciente, sino a una norma social que jefes y empleados comparten de una manera, a menudo implícita. En este sentido, el presente artículo presenta los resultados de la exploración de una de estas características, en términos normativos, a saber: la placidez

## 2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

Como señala Valléry (2016, p. 371), “las transformaciones que repercuten en el trabajo y el desarrollo de nuevas formas de organización, asociadas al despliegue de métodos de gestión y de management hyper-racionalizantes de actividades [...] amplifican las restricciones existentes [... cuyas ] manifestaciones involucran hoy por hoy a todos los sectores (público y privado), a la mayor parte de las actividades (empleados, profesiones liberales y agricultores) y a todos los niveles de calificación (con jerarquía o sin ella)”. Dages, Pahlavan y Varescon (2013) apuntan que las nuevas formas de organización del trabajo generan presiones psicológicas sin precedentes entre los empleados. Además de ser más eficientes en la ejecución de sus tareas, los empleados también deben demostrar con frecuencia Comportamientos de Ciudadanía Organizacional o CCO (Graham, 1986; Organ, 1988, 1990; Smith Organ & Near, 1983), es decir, comportamientos no formalmente prescritos por el puesto de trabajo (Borman & Motowidlo, 1993), pero que los empleados consideran a veces como casi inherentes a sus funciones (Coyle-Shapiro, Shore, Taylor & Tetrick, 2004; Kayaalp, 2013; Morrison, 1994). Se pide a los empleados que den prueba de su devoción al trabajo (Motowidlo & Van Scotter, 1994), desplegando esfuerzos suplementarios para maximizar

sus desempeños o mostrándose voluntarios para realizar tareas no prescritas (Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark & Drasgow, 2001; Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Borman, White & Dorsey, 1995; Coleman & Borman, 2000; Motowidlo & Van Scotter, 1994); que den prueba de su civismo al comprometerse en los asuntos organizacionales y participar activamente en la vida de la empresa, por ejemplo sugiriendo mejoras susceptibles de aumentar los resultados organizacionales (Bateman & Organ, 1983; Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark & Drasgow, 2001; Coleman & Borman, 2000; Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Smith & al., 1983; Van Dyne & Cummings, 1990; Van Dyne, Cummings & McLeanParks, 1995; Van Dyne & LePine, 1998); que den prueba de su lealtad, en especial al defender, sostener y promover los intereses y la imagen de la organización al exterior (Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark & Drasgow, 2001; Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Borman, White & Dorsey, 1995; Coleman et Borman, 2000; Farh, Earley & Lin, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Por otro lado, sobre un plano relacional, los empleados deben esforzarse en reforzar las relaciones interpersonales al manifestar consideración y cortesía, dar apoyo y asistencia a sus colegas, prevenir problemas individuales relativos al trabajo y consultar con otros antes de tomar una decisión (Farh, Earley & Lin, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Van Dyne, Cummings & McLeanParks, 1995; Van Dyne & LePine, 1998); deben mostrarse altruistas ayudando a los colegas sobrecargados o, en términos más amplios, cooperar sincera y eficazmente (Bateman & Organ, 1983;

Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark & Drasgow, 2001; Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Borman, White & Dorsey, 1995; Coleman & Borman, 2000; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). Finalmente, deben dar prueba de lo que Organ (1988), Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990), llamaron “espíritu deportivo”, es decir aceptar las restricciones y exigencias sin quejarse”, que luego profundizaron Farh, Earley & Lin, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996, entre otros y, que a los efectos del presente trabajo, llamaremos “placidez”.

Por otro lado, es posible establecer un lazo entre ciertos CCO y ciertas características de personalidad que fueron estudiadas sin hacer explícita referencia a tales CCO. Los trabajos de Gangloff y Pasquier (2011) sobre la personalidad adaptativa, como así también los de Pulakos (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000; Pulakos, Schmitt, Dorsey, Hedge & Borman, 2002) sobre el desempeño adaptativo (que se traduciría en la capacidad de los individuos de adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias de un empleo), parecen entrar en este mismo marco. Así, por ejemplo, es posible constatar numerosas intersecciones entre ciertos CCO y varios de los ocho factores considerados por Pulakos y sus colegas como constitutivos de la competencia adaptativa (dar prueba de la adaptabilidad interpersonal –ser capaz de trabajar en nuevos equipos, con nuevos colegas, clientes, proveedores; dar prueba de la adaptabilidad cultural –ser capaz de trabajar eficazmente en contextos culturales

diferentes; dar prueba de adaptabilidad psíquica –ser capaz de trabajar en ambientes variados y difíciles; resolver situaciones de trabajo inciertas e imprevisibles; etc.). Los trabajos sobre la norma de obediencia (abstenerse de toda conducta susceptible de ser considerada como una puesta en cuestión de los poderes jerárquicos: para una síntesis, ver Gangloff, 2011) parecerían fácilmente ligarse al espíritu deportivo de los CCO. Son precisamente estas cuestiones las que nos conducen a explorar la eventual valorización de las conductas portadoras de una cierta placidez en el comportamiento, placidez caracterizada por el hecho de aceptar y adaptarse a las dificultades y restricciones, así como de responder con positividad y una cierta filosofía, más que dejarse ganar por el rechazo, la agresividad, la decepción o la impaciencia.

Esta hipótesis se apoya en particular en la constatación de que los CCO son ampliamente reconocidos como una de las dos dimensiones (junto con el rendimiento en la tarea) que influye en el juicio de los gerentes de línea tanto para la evaluación del desempeño de sus subordinados (Allen & Rush, 1998; Borman, 1991; Borman & Motowidlo, 1993, 1997; MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991; Motowidlo & Van Scotter, 1994), como para la consideración de las consecuencias de tal evaluación, ya se trate de recompensas distribuidas o de promociones acordadas. Constataciones similares han sido obtenidas tanto para la adaptabilidad (Gangloff & Pasquier, 2011) como para la obediencia (Gangloff, 2011). Esto significa que los empleados que manifiestan esta placidez son susceptibles de ser valorizados por sus superiores jerárquicos. Considerando

que tal valorización no puede ser posible sin responder a la noción de norma social, deseamos precisamente testear la hipótesis general según la cual a la placidez podría serle conferido el estatus de norma social. Más precisamente, formulamos las 7 hipótesis operacionales siguientes:

1. los jefes valorizan a los empleados que tienen un nivel de placidez alto (H1),
2. los empleados son conscientes de esta valorización y tienen habitualmente un nivel de placidez alto (H2),
3. los empleados son conscientes de tal valorización y para dar una buena imagen de sí mismos, declaran tener un nivel de placidez elevado (H3),
4. los empleados son conscientes de tal valorización y para dar una mala imagen de sí mismos, declaran tener un bajo nivel de placidez (H4),
5. los empleados son conscientes de tal valorización y para dar una buena imagen de sí mismos, declaran tener un nivel de placidez más alto del que tienen (H5),
6. los empleados son conscientes de tal valorización y habitualmente tienen un nivel de placidez elevado, pero para mostrar una mala imagen de sí mismos declaran tener un bajo nivel de placidez (H6),
7. los empleados son conscientes de tal valorización y para dar una buena imagen de sí mismos, declaran tener un nivel de placidez elevado mientras que para dar una mala imagen declaran tener un bajo nivel de placidez (H7).

### 3. METODOLOGÍA

La investigación realizada es exploratoria, sobre la base de datos primarios obtenidos mediante un cuestionario realizado a empleados del sector privado, con y sin cargo jerárquico. Más específicamente, nuestra población está constituida por 120 empleados de empresas privadas, repartidos en cuatro grupos, de 15 hombres y 15 mujeres cada uno; uno de los grupos está formado por jefes y los otros tres, por empleados sin cargo jerárquico. Ellos han sido contactados en sus lugares de trabajo en las ciudades de Tandil, Azul y Olavarría (Provincia de Buenos Aires-Argentina) y seleccionados por el solo hecho de ser empleados. Cada uno ha respondido individualmente, sobre la base de su voluntad, a los 8 ítems siguientes (que explican el 56% de la varianza común)<sup>i</sup>: 1) rara vez me quejo, 2) no aburro a los demás con mis problemas, 3) no soy de los que dan problemas. 4) me adapto fácilmente, 5) no soy conflictivo, 6) raramente critico, 7) soy positivo, 8) sonrío a menudo.

El procedimiento ha consistido en utilizar los cuatro principales paradigmas empleados para poner en evidencia la normatividad de una conducta, a saber, el paradigma del legislador (Gangloff, 2008) y los paradigmas de la auto-presentación bajo consigna neutra, sobre-normativa y contra-normativa (Jellison & Green, 1981). Una de las poblaciones, constituida por jefes (15 hombres y 15 jefes), han sido sometidos al paradigma del legislador, debiendo indicar, para cada ítem, si ellos apreciarían (o no) que un empleado adoptara el comportamiento presentado en el ítem. Los encuestados respondían

escogiendo cada ítem según un principio dicotómico: respuesta apreciada versus respuesta no apreciada. Por otro lado, los empleados no jerárquicos (45 hombres y 45 mujeres) fueron repartidos en 3 grupos (de 15 hombres y 15 mujeres cada uno) y confrontados al paradigma de la auto-presentación. Ellos debían responder a cada ítem del cuestionario, pero cada grupo con una consigna particular: 1) bajo consigna neutra (primer grupo), esto es indicando, con total sinceridad, si ellos estaban acostumbrados o no a adoptar el comportamiento indicado en cada ítem; 2) bajo consigna sobre-normativa (segundo grupo), donde los participantes debían responder al cuestionario dando las respuestas que, según ellos, debían escoger para ser

apreciados por su superior jerárquico; 3) bajo consigna contra-normativa (tercer grupo), proporcionando las respuestas que, según ellos, debían escoger para dar la imagen contraria.

#### 4. RESULTADOS

##### 4.1. SOBRE LOS JEFES

Cualquiera sea el género (no se observan diferencias entre hombres y mujeres. ( $F_{(1, 28)}=0,15$ ,  $p=.70$ , ns), los jefes proporcionan respuestas significativamente superiores a la media teórica (tabla 1), es decir que, los jefes consideran positivamente a los empleados serenos. Estos resultados son confirmados por una mayor frecuencia de respuestas positivas con respecto a las negativas (tabla 2).

**Tabla 1:** media, error estándar y comparación con la media teórica de la respuesta de los jefes.

<b>Hombres + Mujeres</b>	M=7,20, ET=0,92, t(29)=18,95, $p<.000$ , 95% IC [2,85 ; 3,55]
<b>Hombres</b>	M=7,13, ET=0,74, t(14)=16,32, $p<.000$ , 95% IC [2,72 ; 3,54]
<b>Mujeres</b>	M=7,27, ET=1,10, t(14)=11,50, $p<.000$ , 95% IC [2,66 ; 3,88]

	<b>H + F</b>	<b>H</b>	<b>F</b>
<b>Respuesta 1</b>	216(90%)	107 (89%)	109 (91%)
<b>Respuesta 0</b>	24 (10%)	13 (11%)	11 (9%)
<b>Total</b>	240 (100%)	120 (100%)	120 (100%)
<b>Khi2</b>	153,6	73,63	80,03
<b>Nivel de significatividad</b>	< 0,0001	< 0,0001	< 0,0001

**Tabla 2:** respuestas positivas (1) y negativas (0) de los jefes.

## 4.2. SOBRE LOS EMPLEADOS

### 4.2.1. BAJO CONSIGNA NEUTRA

Los empleados no jerárquicos se sitúan significativamente por encima de la media teórica (tabla 3) sin diferencia entre hombres y mujeres ( $F_{(1, 28)}=2,13, p=.15, ns$ ).

<b>Hombres + Mujeres</b>	M=5,73, ET=1,53, $t(29)=6,20, p\approx.000, 95\% \text{ IC } [1,16 ; 2,30]$
<b>Hombres</b>	M=6,13, ET=1,35, $t(14)=6,09, p\approx.000, 95\% \text{ IC } [1,38 ; 2,88]$
<b>Mujeres</b>	M=5,33, ET=1,63, $t(14)=3,16, p=.007, 95\% \text{ IC } [0,43 ; 2,24]$

**Tabla 3:** media, error estándar y comparación con la media teórica de la respuesta de los empleados no jerárquicos bajo consigna neutra.

### 4.2.2. BAJO CONSIGNA SOBRE-NORMATIVA

Habiendo pedido a los empleados no jerárquicos que indicaran el grado de placidez que, en su opinión, les permitiera dar una buena imagen de sí mismos, estos se sitúan significativamente por encima de la media teórica (tabla 4), sin diferencia entre hombres y mujeres ( $F_{(1, 28)}=1,05, p=.31, ns$ ).

<b>Hombres + Mujeres</b>	M=7,33, ET=0,71, $t(29)=25,67, p\approx.000, 95\% \text{ IC } [3,07 ; 3,60]$
<b>Hombres</b>	M=7,20, ET=0,77, $t(14)=16,00, p\approx.000, 95\% \text{ IC } [2,77 ; 3,63]$
<b>Mujeres</b>	M=7,47, ET= 0,64, $t(14)=20,98, p\approx.000, 95\% \text{ IC } [3,11 ; 3,82]$

**Tabla 4:** media, error estándar y comparación con la media teórica de la respuesta de los empleados no jerárquicos bajo consigna sobre-normativa.

### 4.2.3. BAJO CONSIGNA CONTRA-NORMATIVA

Habiendo pedido a los empleados no jerárquicos que indicaran el grado de placidez que, en su opinión, los condujera a dar una mala imagen de sí mismos, estos se sitúan significativamente por debajo de la media teórica (tabla 5), sin diferencia entre hombres y mujeres ( $F_{(1, 28)}=0,17, p=.67, ns$ ).

<b>Hombres + Mujeres</b>	M=0,23, ET=0,43 $t(29)=-47,95, p\approx.000, 95\% \text{ IC } [-3,93 ; -3,61]$
<b>Hombres</b>	M=0,27, ET=0,45, $t(14)=-31,58, p\approx.000, 95\% \text{ IC } [-3,99 ; -3,48]$
<b>Mujeres</b>	M=0,20, ET=0,41, $t(14)=-35,54, p\approx.000, 95\% \text{ IC } [-4,03 ; -3,57]$

**Tabla 5:** media, error estándar y comparación con la media teórica de la respuesta de los empleados no jerárquicos bajo consigna contra-normativa.



#### 4.2.4. COMPARACIÓN CONSIGNA SOBRE-NORMATIVA VS CONSIGNA NEUTRA

Las respuestas son significativamente más elevadas con la consigna sobre-normativa que con la consigna honesta (tabla 6), ya se trate de hombres y mujeres agrupados ( $F_{(1,58)}=26,98, p\approx.000, \eta^2=.31$ ), como de mujeres ( $F_{(1,28)}=22,19, p\approx.000, \eta^2=.44$ ) o de hombres ( $F(1, 28)=7,00, p=.01, \eta^2=.20$ ) tomados separadamente.

<b>Hombres + Mujeres</b>	Sobrenormativa	Media	7,33
		Error estándar	0,71
	Neutra	Media	5,73
		Error estándar	1,53

<b>Hombres</b>	Sobrenormativa	Media	7,20
		Error estándar	0,77
	Neutra	Media	6,13
		Error estándar	1,35
<b>Mujeres</b>	Sobrenormativa	Media	7,47
		Error estándar	0,64
	Neutra	Media	5,33
		Error estándar	1,63

**Tabla 6:** media y error estándar en consigna sobre-normativa vs consigna neutra.

#### 4.2.5. COMPARACIÓN CONSIGNA NEUTRA VS CONSIGNA CONTRA-NORMATIVA

Las respuestas son significativamente más elevadas bajo consigna neutra que bajo consigna contra-normativa (tabla 7), ya se trate de hombres y mujeres agrupados ( $F(1, 58)=359,36, p\approx.000, \eta^2=.86$ ), como de mujeres ( $F(1, 28)=139,27 p\approx.000, \eta^2=.83$ ) o de hombres ( $F(1, 28)=252,13, p\approx.000, \eta^2=.90$ ) tomados separadamente.

<b>Hombres + Mujeres</b>	Contranormativa	Media	0,23
		Error estándar	0,43
	Neutra	Media	5,73
		Error estándar	1,53
<b>Hombres</b>	Contranormativa	Media	0,27
		Error estándar	0,45
	Neutra	Media	6,13
		Error estándar	1,35
<b>Mujeres</b>	Contranormativa	Media	0,20
		Error estándar	0,41
	Neutra	Media	5,33
		Error estándar	1,63

**Tabla 7:** media y error estándar en consigna contra-normativa vs consigna neutra.

#### 4.2.6. COMPARACIÓN CONSIGNA SOBRE-NORMATIVA VS CONSIGNA CONTRA-NORMATIVA

Las respuestas son significativamente más elevadas bajo la consigna sobre-normativa que bajo la consigna contra-normativa (tabla 8), ya se trate de hombres y mujeres agrupados ( $F(1, 58)=2189,18, p\approx.000, \eta^2=.97$ ), como de mujeres ( $F(1, 28)=1363,39, p\approx.000, \eta^2=.98$ ) o de hombres ( $F(1, 28)=890,72, p\approx.000, \eta^2=.97$ ) tomados

<b>Hombres + Mujeres</b>	Sobrenormativa	Media	7,33
		Error estándar	0,71
	Contranormativa	Media	0,23
		Error estándar	0,23
<b>Hombres</b>	Sobrenormativa	Media	7,20
		Error estándar	0,77
	Contranormativa	Media	0,27
		Error estándar	0,45
<b>Mujeres</b>	Sobrenormativa	Media	7,47
		Error estándar	0,64
	Contranormativa	Media	0,20
		Error estándar	0,41

**Tabla 8:** media y error estándar en consigna sobre-normativa vs consigna contra-normativa.

#### 5. DISCUSIÓN-CONCLUSIÓN

Partimos de la hipótesis de que la placidez cumpliría con los principales criterios para ser caracterizada como una norma social y nuestros resultados indican que, ése es el caso: los jefes afirman valorizar de manera significativa a los empleados que manifiesten una placidez elevada, cualquiera sea su género (hipótesis 1). En relación a nuestra segunda hipótesis, se observa que los empleados no jerárquicos, tanto hombres como mujeres, están habituados a mostrar un nivel de placidez elevado, lo cual puede significar, si se considera que el paradigma de la

auto-presentación bajo la consigna neutra es generador de respuestas impregnadas de deseabilidad social, una clara conciencia de los empleados respecto de esta valorización. Esta clarividencia está directamente confirmada por las respuestas más frecuentemente positivas de aquellos que pretenden dar una buena imagen de sí mismos (hipótesis 3) y más frecuentemente negativas en el caso inverso (hipótesis 4). Tal conciencia es, asimismo, confirmada por la mayor cantidad de respuestas positivas bajo la consigna sobre-normativa respecto de la consigna neutra (hipótesis

5), con mayor frecuencia de respuestas negativas bajo la consigna contra-normativa con respecto a la consigna neutra (hipótesis 6), y finalmente, por las diferencias significativas entre la consigna sobrenormativa y la contranormativa (hipótesis 7).

Una de las limitaciones del presente estudio es la operacionalización de nuestra variable: hemos medido la placidez tomando y adaptando distintos cuestionarios elaborados desde ópticas diferentes. Señalemos, no obstante, que este estudio es exploratorio y que no existe aún, al menos en nuestro conocimiento, trabajos sobre la placidez ni instrumentos para medirla. Otra de las limitaciones potenciales podría ser el hecho de que los empleados interrogados no debían proporcionar datos acerca de las empresas donde trabajaban. Esta falta de consideración del contexto no nos parece, sin embargo, que pueda alterar la validez de los resultados obtenidos (que como en toda investigación, pueden darse por válidos en tanto trabajos ulteriores no los invaliden).

Adicionalmente, nos parece probable que “no quejarse”, “no aburrir con problemas a los demás”, entre otras, sean conductas apreciadas cualquiera sea la cultura organizacional. Sin embargo, somos conscientes de que la confirmación de tal transversalidad contextual necesitará trabajos que introduzcan variaciones del contexto cultural.

Señalemos, para concluir, que las transformaciones a que las organizaciones son sometidas conducen a buscar formas de aumentar los desempeños y la flexibilidad

organizacionales e individuales. Las competencias buscadas tienen, en efecto, y muy frecuentemente, un rasgo de adaptabilidad. Es entonces lógico que los cuadros jerárquicos renueven sus criterios de apreciación del personal al integrar esta nueva realidad económica (Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard & Roussel, 2006), valorizando a aquellos empleados que den prueba de placidez al enfrentar estas demandas. Podemos considerar el presente trabajo dentro de esta misma lógica, como una primera etapa que puede dar lugar, en un futuro, a una mayor precisión del concepto de esta placidez y de la forma de medirla en el ámbito laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Valléry G. (2016). *Risques psychosociaux (RPS)*. In G. Valléry, M-E. Bobillier-Chaumon, E.Brangier & M. Dubois (Eds.). *Psychologie du travail et des organisations: 110 notions clés*. Paris: Dunod, 370-374
2. Dages, P., Pahlavan, F., & Varescon, I. (2013). *Stress professionnel, stratégies de coping et soutien social chez les alcoolos-dépendants*. *Alcoologie et Addictologie*, 35(1), 17-27
3. Graham, P. (Ed.) (1986), *Designing effective work groups*, San Francisco: Jos-Bass.
4. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
5. Organ, D.W. (1990). *The motivational basis of organizational citizenship behavior*. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, p. 43-72
6. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P (1983). *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
7. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain*

- to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
8. Coyle-Shapiro, J.A.-M., Shore, L.M., Taylor, M.S. & Tetrick, L.E. (2004), *The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives*, Oxford, Oxford University Press.
  9. Kayaalp, A. (2013). *Reciprocation or obligation: understanding in-role and extra-role organizational citizenship behaviors*, Thèse de Doctorat en Psychologie, Université Libre de Bruxelles
  10. Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567
  11. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480.
  12. Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965-973
  13. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
  14. Borman, W. C., & Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
  15. Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168-177.
  16. Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
  17. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). *Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship"*. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
  18. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
  19. Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
  20. Farh, J.L., Earley, P.C., & Lin, S.C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
  21. Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press
  22. Gangloff, B. & Pasquier, D. (2011). *Décrire et évaluer la personnalité : mythes et réalité*. Paris : L'Harmattan
  23. Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., & Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the work place: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
  24. Pulakos, E.D., Schmitt, N., Dorsey, D.W., Hedge, J.W., & Borman, W.C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15, 299-323.
  25. Gangloff, B. (2011). La norme d'allégeance In S. Laberon (Ed.). *Psychologie et recrutement*, Bruxelles : Ce Boeck, 177-199.
  26. Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
  27. Borman, C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness. In Dunnette M. D. & Hough L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press 2nd ed., vol. 2, p. 271-326.

28. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150
29. Gangloff, B. (2005). Réactions différenciées aux injustices professionnelles selon le degré d'adhésion à la norme d'allégeance. *Psihologia Resurselor Umane*, 3(2), 70-78.
30. Charbonnier, A., Silva, C.A. & Roussel, P. (2007). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire, XVIIIème congrès de l'AGRH, septembre, Université de Fribourg.
31. Gangloff, B. (2008). Normativity of the acceptance of professional injustices via the legislator's paradigm: a study on recruiters. *Actes de la 5th International Conference of Applied Psychology (Timisoara, Roumanie, 2007)*. Timisoara (Roumanie) : Editura Eurobit, 219-228.
32. Jellison, J.M., & Green, J. (1981). A self-presentation approach to the fundamental attribution error: the norm of internality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(4), 643-649.
33. Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. et Battaglini, A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'EMMDEP, *Revue Canadienne de Santé Publique*, 89(5), 352-357.
34. Charles-Pauvers, B., Commereiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail: un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche. *Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi*, n°436, 06-9, 56p.

*i Los ítems del 1 al 6 han sido adaptados de un cuestionario de obediencia de Gangloff (2005), del ítem inicial "cuando la dirección me anuncia sus decisiones, es raro que yo las cuestione abiertamente" y de 2 ítems de la dimensión "espíritu deportivo" del cuestionario de desempeño contextual de Charbonnier, Silva & Roussel (2007), siendo los 2 ítems iniciales "raramente me quejo de mis condiciones de trabajo" y "tolero las restricciones de la organización interna sin quejarme". Los ítems 2 y 3 son resultado de uno de los ítems del cuestionario de obediencia de Gangloff (2005), del ítem inicial "cualquiera sean mis condiciones de trabajo, encuentro normal evitar crear problemas". Los ítems 4 y 5 provienen de los trabajos de Pulakos (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000; Pulakos, Schmitt, Dorsey, Hedge & Borman, 2002) sobre el desempeño adaptativo (que se traduce en la capacidad de los individuos de adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias de un empleo: adaptabilidad interpersonal, cultural, psíquica, etc.). Los ítems 7 y 8 han sido adaptados, respectivamente, de un ítem de la dimensión "Control de uno mismo y de los eventos" y de un ítem de la dimensión "Sociabilidad" de un cuestionario de bienestar versión corta de Massé & al. (1998), los ítems iniciales eran "estoy seguro de afrontar situaciones difíciles" y "tengo fácilmente una hermosa sonrisa".*

## Emprendimiento, una visión de enfoque cultural y teoría de costos de transacción

*Entrepreneurship, a vision of cultural focus and transaction costs theory*



Edición N° 29 – Agosto de 2017

Artículo Recibido: Junio 30 de 2017

Aprobado: Julio 28 de 2017

### AUTORES

#### **María Regina Mardones Espinosa**

Master en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Universidad de Salamanca, España.

Psicóloga y Licenciada en Psicología, Universidad de La Frontera, Chile.

Santiago, Chile.

**Correo electrónico:** [regina.mardones@usach.cl](mailto:regina.mardones@usach.cl)

### **Felipe Muñoz Medina**

Doctorando en Administración de Negocios, Universidad de Chile.

Certificado en Gestión y Políticas Públicas, Harvard University.

Magíster en Psicología Laboral Organizacional, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Administrador Público, Universidad de Santiago de Chile. Santiago, Chile.

**Correo electrónico: felipeantonio.munoz@usach.cl**

### **Carlos Vidal Campos**

Magíster en Finanzas, Universidad de Chile.

Diplomado en Gestión de Salud, Universidad de Santiago de Chile.

Administrador Público, Universidad de Santiago de Chile. Santiago, Chile.

**Correo electrónico: carlos.vidalc@usach.cl**

### **Moisés Cáceres Aros**

Diplomado en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, Universidad de Santiago de Chile.

Diplomado en Planificación Operativa del Retail, DUOC.

Ingeniería en Administración de Empresas mención Finanzas, Universidad Andrés Bello.

Santiago, Chile.

**Correo electrónico: moises.caceresar@usach.cl**

### **RESUMEN**

Este artículo explora nuevas variables que afectan la toma de decisiones de potenciales emprendedores, a través

del enfoque cultural y los costos de transacción junto al contexto económico país, con el fin de potenciar el desarrollo de emprendimientos exitosos y propender a un mayor desarrollo productivo de las naciones. El artículo brinda argumentos a favor de estas relaciones y ofrece una propuesta de relación para estudios posteriores que amplía la mirada hacia emprendedores potenciales.

**Palabras clave:** emprendimiento, cultura, costos de transacción y contexto económico país

### **ABSTRACT**

This article explores new variables that affect the decision making of potential entrepreneurs, through of the cultural focus and the transaction costs, next to the economic context of the country, with the final purpose of potentiate the development of successful entrepreneurs and probe a mayor nations productive development. This article provides arguments in favor of this relations and offers a proposal of relation for further studies that wide the gaze to the potential entrepreneurs.

**Keywords:** Entrepreneurship, culture, transaction costs and economic context of the country .

### **INTRODUCCIÓN**

El emprendimiento se ha transformado en una de las principales fuentes de creación de empleo y crecimiento económico (Audretsch & Keilbach, 2004; Carree & Thurik, 2010). Si bien diversas alianzas entre gobiernos, universidades y empresas realizan esfuerzos para aumentar

el potencial emprendedor a través de programas, creación de nuevos negocios y fortalecimiento de habilidades sociales, es difícil determinar su éxito real (Wright, et al., 2007; Unger et al., 2011). A raíz de esto, el presente artículo propone un enfoque más amplio del estudio que amplía la mirada hacia emprendedores potenciales, pero que podrían convertirse en potenciales emprendedores.

## DESARROLLO DEL TEMA EMPREDIMIENTO

Los esfuerzos entre gobiernos, empresas y universidades para aumentar la cantidad de emprendedores se realizan a nivel mundial y con mayor intensidad con enfoque en el desarrollo de micro y pequeñas empresas (MYPES), donde el emprendimiento tiene un papel diferente dependiendo del desarrollo económico que puede presentar cada país (Stel et al., 2005). Así, se vuelve relevante estudiar las variables que influyen en emprendimientos exitosos y cómo es posible potenciar estos futuros negocios para incrementar el desarrollo económico. Existen más de una posible medida de éxito para las empresas debido a los múltiples objetivos que persiguen los emprendedores. Las medidas más comunes son de rentabilidad, crecimiento, sobrevivencia del negocio, creación de empleo, características de los emprendedores, variables educacionales, entre otros (Walker & Brown, 2004; Beaver, 1966, 1968; Pelham, 2000; Reynolds & Miller, 1989; Kolvereid, 1996a).

## INTENCIÓN DE EMPREDIMIENTO

La intención sobre el emprendimiento ha sido estudiada ampliamente por investigadores (Prasad et al., 2013; Sevilir,

2010), con mayor presencia en países desarrollados tales como Estados Unidos (Kim et al., 2006), Alemania (Bosma et al., 2004), Reino Unido e India (Wright et al., 2007), entre otros. Katz (1992) definió la intención de emprendimiento como un proceso de decisión vocacional de entrar en una ocupación como una persona auto empleada, definiendo así la intención como un estado consciente que dirige la atención hacia un objetivo para lograrlo.

Si bien existen distintos modelos de intención de emprendimiento, uno de los más relevantes es el de Shapero y Sokol (1982), denominado “modelo de evento empresarial”, cual reconoce dos aspectos fundamentales que influyen en la decisión de crear un negocio. El primero hace referencia al deseo por parte de los individuos de comportarse como emprendedores, y el segundo, entendido como la opción “creíble” de iniciar un negocio, que está relacionada con la confianza que las personas pueden tener al hacer un buen trabajo.

Desde la Teoría del Comportamiento Planificado, Ajzen (1991) argumenta que el comportamiento viene determinado por la intención y el control percibido sobre el mismo comportamiento. Esta teoría postula tres conceptos independientes que son determinantes en la intención; actitudes hacia el comportamiento, normas subjetivas y percepción de control del comportamiento. Una actitud hacia el comportamiento se refiere al grado en el cual la persona desea comportarse de alguna forma, las normas subjetivas, son aquellas percepciones relativas a la presión social para realizar un determinado

tipo de comportamiento y, la percepción de control, está relacionada con la percepción de dificultad para realizar una determinada acción. En esta última, se asume que refleja la experiencia previa, así como también los impedimentos y los obstáculos anticipados. Por lo tanto, los tres factores mencionados afectan directamente la intención de una persona para tener una conducta específica, y cuanto más favorables es la actitud y las normas subjetivas con respecto a un comportamiento, mayor es la percepción de control del comportamiento y más fuerte es la intención individual para realizar una

acción en específico (Ajzen, 2002). A su vez, debido a que el proceso de identificación de oportunidades es claramente intencional, se establece que la actitud hacia el acto de emprender refleja la evaluación de los individuos hacia la conveniencia personal de crear un nuevo negocio, siendo la intencionalidad un factor clave para comprender todo el proceso de emprendimiento (Krueger, 1993). Esto es relevante tanto para potenciales emprendedores que se encuentran trabajando en una organización en un trabajo formal como para quienes no lo están. Así mismo, existen grados de intención, los cuales pueden variar



dependiendo de cuan fuerte sea la intención. Es más probable que en el futuro, las intenciones débiles cambien más que las fuertes, provocando que el emprendimiento sea el resultado de un comportamiento intencionado y planificado, cual puede verse afectado por el contexto en que el que el potencial emprendedor se desenvuelve (Krueger, 2000). En este sentido, las posibilidades son múltiples, puesto que en caso de tratarse de un potencial emprendedor ya empleado formalmente por una empresa o no, el contexto debiese guiarlo a una disconformidad o búsqueda personal por generar un emprendimiento propio, ya sea dejando su trabajo actual o manteniéndolo.

### ENFOQUE CULTURAL

La cultura es un ámbito de poco consenso en la literatura (Hatch, 1993). La cultura es definida según Kluckhohn (1954), como la memoria de las personas en la sociedad, incluyendo en esta los valores, ideas y otros ámbitos simbólicos de comportamiento. La cultura tiene un rasgo común basado en esquemas explícitos e implícitos, así como símbolos que guían el comportamiento de los individuos adaptándose en el medio ambiente donde se desenvuelven, compartiendo y transmitiendo sus experiencias a otras generaciones de individuos en sociedad (Adler, 1997; Schein, 1990). Esto es un elemento relevante puesto que los individuos tienen la idea de un inconsciente, cual no es capaz de cuestionar por sí mismo el medio en el que se desenvuelven ni al grupo al cual pertenece, y preconcebidamente, actúan en un contexto determinado (Kluckhohn & Kroeber, 1952). Por otra parte, la cultura se puede definir como el conjunto

de ideas, teorías conductuales o parámetros mentales compartidos por un grupo de personas (Allaire & Firsirotu, 1984; Hofstede, 1994). La cultura puede manifestar valores (Peters & Waterman, 1982) y rasgos de motivación individual y grupal (Lawrence & Lorsch, 1973). La cultura ajusta la manera en que los individuos mantienen valores y comprenden su entorno inmediato (Denison & Mishra, 1995).

Como intento de integración de características culturales universales, es que Schwartz (1994), estipula la existencia de valores universales en torno a 10 grupos, cuales contienen metas particulares entre sí y actúan como parámetros que guían las conductas de los individuos (Schwartz & Bardi, 2001), desarrollándose a través de ámbitos polares descritos como “apertura al cambio (autodirección, estimulación y hedonismo)” v/s “conservadurismo (seguridad, tradición y conformidad)” y “autodesarrollo (logro y poder)” v/s “autotrascendencia (universalismo y benevolencia)”.

Otro estudio en este sentido es el de Hofstede et al. (1990), quienes proponen que existen diferenciaciones culturales respecto de cada nación, así como patrones culturales similares en las mismas. De esta manera, Hofstede (2001) identifica seis dimensiones en la cultura organizacional, cuales son; (1) individualismo v/s colectivismo; como colectivismo, se entiende a las personas que se interesan, pertenece y brindan lealtad a grupos de familia, organizaciones, entre otras. Por otra parte, como individualismo, se entiende a las personas

que no se interesan, no pertenecen y no brindan lealtad a grupos de familia y organizaciones, preocupándose sólo de ellos mismos y su núcleo familiar principal. (2) Distancia del poder (alta v/s baja); medida en que los miembros menos poderosos de la sociedad aceptan que el poder es distribuido de manera desigual. (3) Evitación de la incertidumbre (alta v/s baja), medida en que las personas se sienten amenazadas por la incertidumbre y la ambigüedad, tratando de evitar este tipo de situaciones. Y (4) masculinidad v/s femineidad; como masculinidad, se refiere a los valores de logro y éxito como los dominantes en la sociedad. Por otra parte, como femineidad, se refiere a los valores de cuidado de los demás y calidad de vida como los valores dominantes en la sociedad. (5) Indulgencia v/s retención; medida en que la gente trata de controlar sus deseos e impulsos. Un control

relativamente débil se denomina “indulgencia”, en cambio un control relativamente fuerte se denomina “retención”. (6) Orientación a largo plazo v/s orientación a corto plazo; medida en que las personas muestran una perspectiva orientada hacia el futuro en lugar de una perspectiva de corto plazo.

Este estudio es sumamente relevante puesto que propicia el desarrollo de variadas investigaciones y sus relaciones con emprendimientos. Así, las dimensiones de individualismo, evitación de la incertidumbre, distancia del poder y masculinidad se han utilizado en variadas investigaciones (Hayton et al., 2002; Liñán & Chen, 2009; Mitchell et al., 2000; Mueller & Thomas, 2001; Mueller, et al., 2002), concluyendo una influencia de la cultura sobre las intenciones de emprendimiento de los individuos.



## COSTOS DE TRANSACCIÓN Y CONTEXTO ECONÓMICO PAÍS

Dentro de la teoría empresarial, la teoría de los costos de transacción (TCT) ha sido relevante para el análisis de los objetivos de las firmas en la actualidad, algunos incluso la han denominado “economía organizacional” (Hesterly et al., 1990). La TCT es un marco que explica los costos de intercambio entre las firmas, especificando la manera en que un gobierno corporativo puede disminuir estos costos y hacer más eficiente esta transacción (Jones, 1987). De esta manera, la teoría incluye las nociones de la teoría de intercambio como; derechos de

propiedad de bienes y servicios, y transacciones explícitas. Y, por otra parte, la noción de contrato, como una promesa de desempeño futuro que involucra responsabilidades, inversión y dependencia de comportamiento del entorno futuro para las empresas (Alchian & Woodward, 1988).

Arrow (1969), plantea que la TCT es útil por cuanto permite tener un modelo de decisiones que busca seguridad económica en períodos de inseguridad en una economía imperfecta y entorno cambiante. Esto es relevante en consideración a que la TCT como modelo mental de toma de decisiones, permitiría disminuir la inseguridad laboral que poseen los individuos disminuyendo situaciones de incertidumbre de los costos de transacción en los mercados imperfectos o bien, propiciar un mayor flujo de transacciones cuando la economía es más robusta y menos cambiante. Esto es relevante debido a que los costos de transacción no siempre se visualizan de manera inmediata, debido a que un mercado tiene diversas características, tales como su grado de atomización, contexto de intercambio de bienes y servicios, asimetrías de información, grados de inversión en activos específicos, búsqueda de interés personal como comportamiento oportunista (Jones, 1987; Conner & Prahalad, 1996), entre otros.

La teoría de costos de transacción ha sido incorporada en los campos de estudio de emprendimiento y estrategia a pesar de algunas críticas, como las de Zajac & Olsen (1993) y Stinchcombe (1985), quienes indican que este enfoque descuida el valor conjunto que pueden tener dos organizaciones o actores sobre una estrategia para la búsqueda de nuevas oportunidades en base a costo-eficiencia. Por otra parte, Robins (1987) menciona que el análisis de costos de transacción no cumple con algunos de los supuestos fundamentales de la lógica microeconómica ni logra explicar claramente los orígenes de la estructura organizativa, estrategia y búsqueda de oportunidades. A su vez, Kay (1992), revela la ambigüedad sobre el término "transacción" reservado para relaciones de intercambio, argumentando que la definición conceptual de "costos de coordinación" abarcaría realmente los costos de la



organización, el reflejo de sus estrategias, búsqueda de nuevos negocios, oportunismo y derechos de propiedad.

Sin embargo, la teoría ha tenido sustento en su desarrollo como mecanismo explicativo del emprendimiento en la literatura (Baumol, 1990; Audretsch, 2007; Wang, 2012). Por otra parte, estudios indican que la TCT está relacionada con factores culturales (Greif, 1994; Shane, 1992, 1993). Shane (1993) sugirió que las diferencias en los niveles nacionales de confianza pueden influir en las percepciones de los costos de transacción. A su vez, con la examinación del impacto cultural, es que Makino y Beamish (1998), plantean diferencias notorias entre las culturas nacionales y los costos de transacción de los países en relación a los

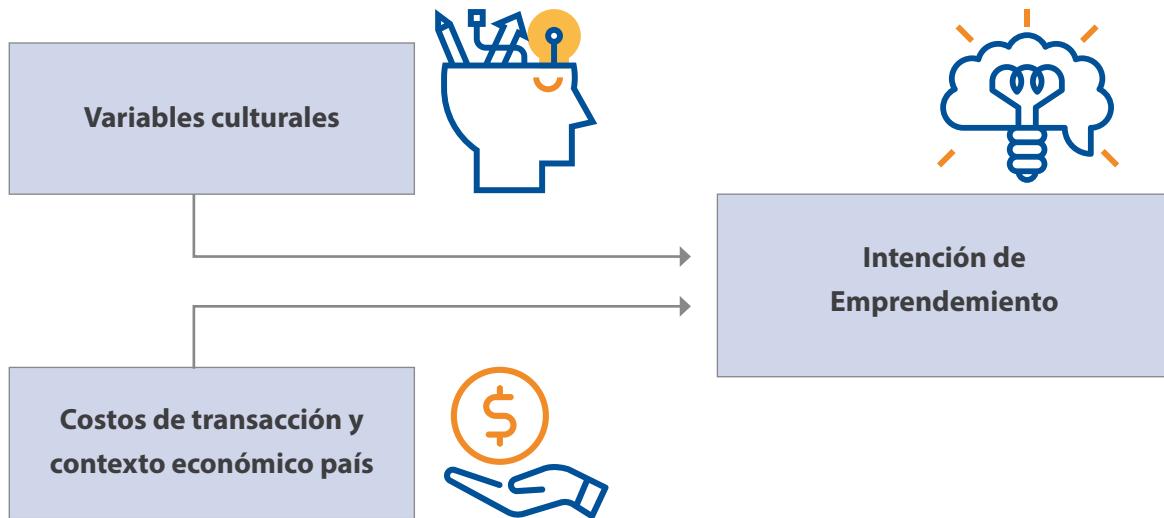
grados de propiedad y sus maneras de elección en las empresas, jerarquía de las compañías, formas de medición del rendimiento, entre otros aspectos.

### RELACIÓN PROPUESTA

En base a la revisión de la literatura científica realizada, el enfoque propuesto pretende contemplar una amplitud de variables en los estudios de emprendimiento, cuales se hacen necesarios con el fin de determinar futuras líneas de investigación en el área. La figura 1 muestra el tipo de relación propuesta:

El enfoque no pretende argumentar un tipo de relación moderadora ni mucho menos mediadora entre los

**FIGURA 1: Relación Propuesta**



factores culturales, costos de transacción y contexto económico país, sí pretende, argumentar que cada uno de estos aspectos tiene un grado de influencia en la intención de emprendimiento de un individuo y puede ser determinante en la decisión de emprender o no. De esta manera, este marco de análisis representa un enfoque de análisis socio-antropológico, psicológico y económico-legal para el estudio de la intención de emprendimiento a través de estas variables, cuales son necesarias bajo nuestra perspectiva profundizar.

## CONCLUSIÓN

A través de los argumentos expuestos en este artículo, se pretende plantear la necesidad de contar con un enfoque de análisis socio-antropológico, psicológico y económico-legal para el estudio del emprendimiento, con el fin de abarcar distintas variables contextuales que promueven la intención de emprender. Así, este enfoque pretende ampliar a un énfasis más profundo en la comprensión de la intención de emprendimiento y las variables que deben ser consideradas en su estudio. Si los individuos comprenden que los costos de transacción son elevados, el contexto económico país es favorable y la cultura del país no es proclive al emprendimiento, estas variables debiesen afectar la intención de emprendimiento negativamente. Por otra parte, si los trabajadores sienten que los costos de transacción son bajos, el contexto económico país es adverso y la cultura del país es proclive al emprendimiento, entonces estas variables debiesen afectar la intención de emprender de manera positiva.

Finalmente, este artículo intenta aportar información que ayuda al desarrollo de estrategias que reduzcan al mínimo los emprendimientos no exitosos y aumenten intenciones de emprender en los trabajadores en general. Esto se consigue proporcionando evidencia que puede ser utilizada para la planificación de entidades que promueven el desarrollo de nuevos negocios, ya sea por parte de los formuladores de políticas públicas, aquellas entidades encargadas de gestionar estas políticas públicas y aquellas personas que las reciben, es decir, los beneficiarios de dichas políticas quienes forman parte de las sociedades actuales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Audretsch, D. B. & Keilbach, M. (2004). *Entrepreneurship Capital and Economic Performance*, *Regional Studies*, 38: (8), 949–959. Fuente: <http://dx.doi.org/10.1080/0034340042000280956> (Consultado el 25-06-2017).
2. Carree, M. & Thurik, R. (2010). *The impact of entrepreneurship on economic growth*. in: D.B. Audretsch & Z.J. Acs (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*. Págs. 557-594. Fuente: <https://personal.eur.nl/thurik/Research/Articles/The%20impact%20of%20entrepreneurship%20on%20economic%20growth%20-%20thurik%20chapter.pdf> (Consultado el 25-06-2017).
3. Wright, M., Hmieleski, K. M., Siegel, D., & Ensley, M. D. (2007). *The role of human capital in technological entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31: (6), 791-806. Fuente: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00202.x> (Consultado el 25-06-2017).
4. Unger, J., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). *Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review*. *Journal of Business Venturing*, 26: (3), 341-358. Fuente: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004> (Consultado el 25-06-2017).

5. Stel, A., Carree, M. & Thurik, R. (2005). *The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth*. *Small Business Economics*, 24: (3), 311-321. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/40229425> (Consultado el 25-06-2017).
6. Walker, E. & Brown, A. (2004). *What success factors are important to small business owners?* *International Small Business Journal*. 22: (6). 577-594. Fuente: <https://doi.org/10.1177/0266242604047411> (Consultado el 25-06-2017).
7. Beaver, W. (1966). *Financial ratios as predictors of failures*. *Empirical Research in Accounting*. *Journal of Accounting Research*, 4, 71-111. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/2490171> (Consultado el 25-06-2017).
8. Beaver, W. (1968). *Market price, financial ratios and the prediction of failure*. *Journal of Accounting Research*, 6: (3), 179-192. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/2490233> (Consultado el 25-06-2017).
9. Pelham, A. (2000). *Market orientation and other potential influences on performance in small & medium sized manufacturing firms*. *Journal of Small Business Management*, 38, 48-67. Fuente: [https://www.researchgate.net/publication/279557689\\_Marketing\\_Orientation\\_and\\_Other\\_Potential\\_Influences\\_on\\_Performances\\_in\\_Small\\_and\\_Medium-Sized\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/279557689_Marketing_Orientation_and_Other_Potential_Influences_on_Performances_in_Small_and_Medium-Sized_Firms) (Consultado el 25-06-2017).
10. Reynolds, P. & Miller, B. (1989). *New Firm Survival: Analysis of a Panel's Fourth Year*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 159-172.
11. Kolvreid, L. (1996a). *Prediction of employment status choice intentions*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21, 47-57. Fuente: [https://www.researchgate.net/publication/270794940\\_Prediction\\_of\\_Employment\\_Status\\_Choice\\_Intentions](https://www.researchgate.net/publication/270794940_Prediction_of_Employment_Status_Choice_Intentions) (Consultado el 25-06-2017).
12. Prasad, K., Naidu, G., Murthy, B., Winkel, D., & Ehrhardt, K. (2013). *Women entrepreneurs and business venture growth: an examination of the influence of human and social capital resources in an Indian context*. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26: (4), 341-364. Fuente: <http://dx.doi.org/10.1080/08276331.2013.821758> (Consultado el 25-06-2017).
13. Sevilir, M. (2010). *Human Capital Investment, New Firm Creation and Venture Capital*. *Journal of Financial Intermediation*, 19: (4), 483-508. Fuente: <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2009.08.002> (Consultado el 25-06-2017).
14. Kim, P., Aldrich, & Keister, L. (2006). *Access (Not) Denied: The Impact of Financial, Human, and Cultural Capital on Entrepreneurial Entry in the United States*. *Small Business Economics*, 27: (1), 5-22. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/40229487> (Consultado el 25-06-2017).
15. Bosma, N., Praag, M., Thurik, R. & De Wit, G. (2004). *The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups*. *Small Business Economics*, 23: (3), 227-236. Fuente: <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000032032.21192.72> (Consultado el 25-06-2017).
16. Wright, M., Hmieleski, K. M., Siegel, D., & Ensley, M. D. (2007). *The role of human capital in technological entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31: (6), 791-806. Fuente: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00202.x> (Consultado el 25-06-2017).
17. Katz, J. (1992). *Modeling entrepreneurial career progressions: Concepts and considerations*. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 19: (2), 23-39. Fuente: <http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA18259840&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true> (Consultado el 25-06-2017).
18. Shapero, A., & Sokol, L., (1982). *The Social Dimensions of Entrepreneurship*. *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 72-90.
19. Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50: (2), 179-211. Fuente: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T) (Consultado el 25-06-2017).
20. Ajzen, I. (2002). *Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior*. *Journal of Applied Social Psychology*, 32: (4), 665-683. Fuente: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x> (Consultado el 25-06-2017).
21. Krueger, N. (1993). *Impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 18 (1): 5-21. Fuente: [https://www.researchgate.net/publication/228314730\\_The\\_Impact\\_of\\_Prior\\_Entrepreneurial\\_Exposure\\_on\\_Perceptions\\_of\\_New\\_Venture\\_Feasibility\\_and\\_Desirability](https://www.researchgate.net/publication/228314730_The_Impact_of_Prior_Entrepreneurial_Exposure_on_Perceptions_of_New_Venture_Feasibility_and_Desirability) (Consultado el 25-06-2017).

22. Krueger, N. (2000). *The cognitive infrastructure of opportunity emergence*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25: (3), 5-23. Fuente: [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-540-48543-8\\_9](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-540-48543-8_9) (Consultado el 25-06-2017).
23. Hatch, M. J. (1993). *The dynamics of organizational culture*. *Academy of Management Review*, 18: (4), 657-693. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/258594> (Consultado el 25-06-2017).
24. Kluckhohn, C. (1954). *Culture and Behavior*. New York: Free Press.
25. Adler, N. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati: South Western College Publishing.
26. Schein, E. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45: (2), 109-119. Fuente: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109> (Consultado el 25-06-2017).
27. Kluckhohn, C., & Kroeber, A. L. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, Mass: The Museum.
28. Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). *Theories of Organizational Culture*. *Organizational Studies*, 5: (3), 193-226. Fuente: <https://doi.org/10.1177/017084068400500301> (Consultado el 25-06-2017).
29. Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations*. London: Harper Collins Publishers.
30. Peters, T. J. & R. H. Waterman (1982), *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.
31. Lawrence & Lorsch. (1973). *Desarrollo organizacional. Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones*. México. Fondo educativo interamericano.
32. Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organization Science*, 6: (2), 204-223. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/2635122> (Consultado el 25-06-2017).
33. Schwartz, S. (1994). *Beyond Individualism/Collectivism: New: Cultural Dimensions of Values*. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.-C. Choi, & G. Yoon: eds., *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*. Thousand Oaks, Calif., Sage.
34. Schwartz, S. & Bardi, A. (2001). *Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32: (3), 268-290. Fuente: <https://doi.org/10.1177/0022022101032003002> (Consultado el 25-06-2017).
35. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35: (2), 286-316. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/2393392> (Consultado el 25-06-2017).
36. Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks.
37. Hayton, J.C., George, G. & Zahra, S.A., (2002). *National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 26: (4), 33-52. Fuente: [http://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb\\_research/4642](http://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/4642) (Consultado el 25-06-2017).
38. Liñán, F., & Chen, Y. W. (2009). *Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: (3), 593-617. Fuente: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x> (Consultado el 25-06-2017).
39. Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W., & Morse, E. A. (2000). *Crosscultural cognitions and the venture creation decision*. *Academy of Management Journal*, 43: (5), 974-993. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/1556422> (Consultado el 25-06-2017).
40. Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). *Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness*. *Journal of Business Venturing*, 16: (1), 51-75. Fuente: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00039-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00039-7) (Consultado el 25-06-2017).
41. Mueller, S. L., Thomas, A. S., & Jaeger, A. M. (2002). *National entrepreneurial potential: The role of culture, economic development and political history*. In M. A. Hitt & J. L. C. Cheng (Eds.), *Managing transnational firms: Resources, market entry and strategic alliances* (vol. 14, pp. 221-257). Amsterdam: JAI Press.
42. Hesterly, W. S.; Liebeskind, J. & Zenger, T. R., (1990). *Organizational Economics: An Impending Revolution in Organization Theory?* *Academy of Management Review*, 15: (3), 402-420. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/258016> (Consultado el 25-06-2017).
43. Jones, G. R., (1987). *Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures*, *Academy of Management*

- Journal*, 30: (2), 197-218. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/256270> (Consultado el 25-06-2017).
44. Alchian, A. & Woodward, S. (1988). *The Firm is Dead; Long Live the Firm: A Review of Oliver E. Williamson's. The Economic Institutions of Capitalism. Journal of Economic Literature*, 26: (1), 65-79. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/2726609> (Consultado el 25-06-2017).
45. Arrow, K. J. (1969). *The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: the PPB System*, 1, 59-73.
46. Jones, G. R., (1987). *Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures, Academy of Management Journal*, 30: (2), 197-218. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/256270> (Consultado el 25-06-2017).
47. Conner, K. & Prahalad, C. K., (1996). *A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunities, Organization Science*, 7: (5), 477-501. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/2635286> (Consultado el 25-06-2017).
48. Zajac, E. & Olsen, C. P. (1993). *From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies. Journal of management studies*. 30: (1), 131-145. Fuente: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00298.x> (Consultado el 14-07-2017).
49. Stinchcombe, A. (1985). 'Contracts as Hierarchical Documents'. In Stinchcombe, A. and Heimer, C. *Organization Theory and Project Management*. Oslo: Norwegian University Press.
50. Robins, J. (1987). *Organizational economics: notes on the use of transaction-cost theory in the study of organizations. Administrative science quarterly*, 32: (1), 68-86. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/2392743> (Consultado el 14-07-2017).
51. Kay, N. (1992). *Market, false hierarchies and the evolution of the modern corporation. Journal of economic behavior and organization*, 17: (3), 315-333. Fuente: [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(95\)90011-X](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(95)90011-X) (Consultado el 14-07-2017).
52. Baumol, W. J. (1990). *Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive. Journal of Political Economy*, 98: (5), 893-921. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/2937617> (Consultado el 25-06-2017).
53. Audretsch, D. B. (2007). *The entrepreneurial society*. New York: Oxford University Press.
54. Wang, R. (2012). *Chinese Culture and its Potential Influence on Entrepreneurship. International Business Research*, 5: (10), 76-90. Fuente: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n10p76> (Consultado el 25-06-2017).
55. Greif, A. (1994). *Cultural beliefs and the organization of society: A historical and theoretical reflection on collectivist and individualist societies. Journal of Political Economy*, 102: (5), 912-950. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/2138652> (Consultado el 25-06-2017).
56. Shane, S. A. (1992). *The effect of cultural differences in perceptions of transaction costs on national differences in the preference for licensing. Management International Review*, 32: (4), 295-311. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/40228115> (Consultado el 25-06-2017).
57. Shane, S. A. (1993). *Cultural influences on national rates on innovation. Journal of Business Venturing*, 8: (1), 59-73. Fuente: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90011-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90011-5) (Consultado el 25-06-2017).
58. Makino, S, & Beamish, P. (1998). *Performance and survival of international joint ventures with nonconventional ownership structures. Journal of International Business Studies*, 29: (4), 797-818. Fuente: <http://www.jstor.org/stable/155410> (Consultado el 25-06-2017).



## La cultura de la integridad y la participación ciudadana: Relato de experiencias con universitarios

*The Culture of Integrity and Citizen Participation: A Story of Experiences with University Students*

Edición N° 29 – Agosto de 2017

Artículo Recibido: Marzo 03 de 2017

Aprobado: Julio 28 de 2017

### AUTORA

#### Prisca Nahum Lajud

Licenciada en Administración de Empresas; Maestría en Educación y Maestría en Administración de personal y Recursos Humanos. Doctorante en estudios de Alta Dirección de Empresas. Universidad Veracruzana, facultad de Ciencias Administrativas y Sociales. Miembro Cuerpo Académico Paradigmas de las Ciencias Administrativas, posee Reconocimiento de Perfil Deseable PRODEP. Xalapa, México.

**Correo electrónico:** [pnahum@uv.mx](mailto:pnahum@uv.mx)

**Eva Leticia Amezcua García**

Lic. en Contaduría Universidad Veracruzana, Lic. en Comercio Internacional Instituto Politécnico Nacional, Maestra en Cs. Administrativas especialidad Finanzas Universidad Veracruzana. Profesor Tiempo Completo Universidad Veracruzana. Miembro Cuerpo Académico Paradigmas de las Cs. Administrativas, Reconocimiento PRODEP.

Xalapa, México.

**Correo electrónico: eamezcua@uv.mx**

**Francisco Espinosa Mejía**

Ing. Químico Universidad Autónoma de Puebla, Maestría en Administración Instituto de Estudios Superiores de las Cs. Administrativas Universidad Veracruzana. Doctorado en Ciencias Técnicas Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" Fac. de Ing. Industrial de la Habana. Perfil PRODEP

Xalapa, México.

**Correo electrónico: fespino@uv.mx**

**RESUMEN**

El presente artículo, habla de la experiencia surgida en las aulas con estudiantes de sexto semestre del periodo febrero-julio 2016 de la Universidad Veracruzana en la carrera de Relaciones Industriales en Xalapa, Veracruz, México, en la materia: "Desarrollo de competencias laborales y coaching empresarial", con el fin de crear en el alumnado una consciencia ciudadana e íntegra, despertando el deseo de contribuir a la mejora de una sociedad más sana y competente, mostrando la participación que los 40 jóvenes que cursaron la materia

tuvieron con los ciudadanos de la localidad, habiendo convivido con diferentes núcleos sociales vinculados con la universidad, como son los que forman parte de la administración pública, iniciativa privada, asociación civil, y personas independientes, transmitiéndoles el aprendizaje de una nueva competencia, adquirida a través del proceso de coaching.

Los resultados, fueron medidos y calificados a través de las diferentes competencias desarrolladas y mostradas por cada equipo en los distintos escenarios con públicos que iban desde ejecutivos hasta amas de casa, dependiendo de cuál fue la organización a la que se vinculó. La evaluación se realizó a través de los instrumentos diseñados por los estudiantes, en donde fungieron como jurado tres evaluadores obteniendo como calificación la sumatoria y promedio de los ítems evaluados. Esta calificación más allá de servirles para aprobar la materia, fue la prueba de haber concluido un proceso de aprendizaje en muchos sentidos. La contribución que con este trabajo realizaron los estudiantes con distintos sectores sociales, les aportó un gran acercamiento y aprendizaje para saber participar como ciudadanos responsables.

**Palabras clave:** Competencias, Valores, Aprendizaje, Coaching, Sociedad y Cultura

**ABSTRACT**

This article discusses the experience of students from the sixth semester of the February-July 2016 period of the

Veracruzana University in the field of Industrial Relations in Xalapa, Veracruz, Mexico: "Development of labor competencies and Business coaching". In order to create in the students a citizenship and integral consciousness, awakening the desire to contribute to the improvement of a healthier and more competent society, showing the participation that the 40 young people that took the subject had with the citizens of the locality, having Coexisting with different social groups linked to the university since the beginning of the semester: public administration, private initiative, civil association, and independent people, managing to convey a new competence acquired through the coaching process.

The results were measured and qualified through the different competencies developed and shown by each team in the different scenarios with audiences ranging from executives to housewives, depending on which organization was linked to. The evaluation was made through the instruments designed by the students, where three evaluators took as a jury obtaining the sum and average of the evaluated items as qualification. This qualification beyond serving them to approve the subject was the proof of having concluded a learning process in many ways. The contribution that this work made with students with different social sectors, contributed a great approach and knowledge to know how to participate as responsible citizens.

**Keywords:** Competences, Values, Learning, Coaching, Society and Culture

## INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, oferta entre sus licenciaturas, la carrera de Relaciones Industriales, dentro de la currícula de ésta, se encuentran asignaturas que involucran todas las actividades relacionadas con los departamentos de recursos humanos de las organizaciones. Los estudiantes en su formación deben aprender a relacionarse con otras personas de manera adecuada, y con esto queremos decir que se deben practicar valores, que apoyen a que con estas relaciones se logren objetivos y metas que por su naturaleza las empresas tienen que alcanzar. Lo que se intenta es que además de alcanzarlas, se establezcan vínculos en donde se generen espacios de convivencia agradables.

Para hacer posible lo anterior, han de aplicarse estrategias que funcionen para lograr este fin. Durante la estancia de los estudiantes en la facultad, algunas asignaturas, si no es que la mayoría de las que son disciplinares, por sus contenidos están orientadas a practicarse en espacios externos a las aulas, es ahí en donde nosotros como docentes encontramos la posibilidad de vincular los aspectos teóricos con la práctica.

Una de las asignaturas, llamada: "Desarrollo de competencias laborales y coaching empresarial", encierra en su contenido un gran acervo de aprendizajes que aprovechados, significan para los jóvenes aprender de qué manera se desarrollan las competencias profesionales, necesarias para alcanzar ciertos logros que quizás ellos mismos consideraban difícil.



En los siguientes apartados se hablará de la manera en que se desarrolló todo el proceso en el semestre comprendido de febrero a julio de 2016, mencionando en los primeros apartados los antecedentes que abarcan aspectos teóricos y temas que sustentan el presente relato como: la cultura social y organizacional, la integridad en las personas, las competencias laborales, la ética y la responsabilidad social y la participación ciudadana; seguido de la metodología que se aplicó para todo el proceso y por último los resultados obtenidos, el aprendizaje y experiencias de los propios estudiantes.

## 1. ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS

### 1.1 CULTURA SOCIAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Para comenzar a hablar de estas experiencias que se tuvieron durante el período que se impartió la materia, es necesario abordar temas como las culturas tanto de la sociedad, como de las empresas que forman parte de ella, ya que las personas desarrollan competencias, para mejorar tanto áreas de trabajo, como de su propia vida, la cual impacta en muchos sentidos al entorno en donde se desenvuelve el individuo, el cual puede ser: familiar, laboral y social.

Las personas desde que nacemos aprendemos día a día algo nuevo, algo diferente, que puede de alguna forma favorecer el medio en el que nos desenvolvemos, todo esto forma parte de un sistema de valores, primero aprendido en la familia, la cual pertenece a una sociedad y por lo tanto a una cultura social.

La palabra cultura proviene del latín, y quiere decir “cultivo”, “agricultura” o “instrucción”. Con el transcurso del tiempo, el vocablo cultura ha adquirido diferentes significados. Uno de ellos indica una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistema de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias (Luna Gómez, 2014:135). A partir de este concepto, las organizaciones empezaron a crear sus propias culturas, pero todas ellas apegadas a la sociedad en donde se encuentran establecidas. Por lo que, a pesar de crear sus propias filosofías empresariales, con valores, creencias, costumbres y tradiciones, todas tienen que estar alineadas bajo los mismos patrones y comportamientos.

El autor Hernández, et,al dice: “La cultura organizacional designa un conjunto de significado común entre los miembros que distingue una organización de otras” (2011:120). Ésta siempre va a ser la guía a seguir por parte de los colaboradores en cuanto a su trabajo, valores a respetar, costumbres y tradiciones que la empresa ha implementado a través del tiempo, a sus relaciones



entre sus compañeros, así como a la integración de los diferentes grupos, siendo la manera en cómo surgen las relaciones interpersonales y laborales, es así como también el desarrollo profesional debe empezar a crecer y a adaptarse poco a poco, a las distintas competencias generales que cada institución tiene establecidas, y de manera específica esta cultura empresarial debe marcar las competencias laborales que cada individuo habrá de desarrollar específicamente en su puesto de trabajo.

## 1.2 LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Las organizaciones en la actualidad están conscientes que deben de participar activamente con la sociedad a la que pertenecen. Sus miembros, colaboradores son una parte fundamental para actuar en favor de todo el sistema. Otro de los integrantes muy importantes del entorno son las universidades, especialmente las públicas que deben de ser instituciones responsables y comprometidas con los ciudadanos de su localidad.

¿Qué se debe hacer en las aulas de las universidades, para crear consciencia en los estudiantes de la necesidad de actuar, en favor de una colectividad a la que se pertenece?

Lo principal es mostrarles a los estudiantes, lo que está presente en la sociedad día con día, y de lo necesario que es tener conocimientos para ser un apoyo cuando la población lo requiere, y lo que representa que sean más competentes en una sociedad cada vez más exigente. Y se retoma el pensamiento de García Panes, et, al quién en su obra comenta que las riquezas que poseen las organizaciones no se basan solamente en sus recursos o bienes materiales, sino que el conocimiento es un factor muy importante (2016:31).

Para lograr que las empresas participen activamente junto con sus colaboradores dentro de la sociedad a la que pertenecen, involucrándose en tareas que beneficien a todos sus miembros, se hace indispensable pensar en la participación ciudadana. Es por ello que desde el punto de vista empresarial se han emprendido acciones a través de los programas de responsabilidad social y ética empresarial. En este sentido Sanagustín Fons, en su obra dice: "La teoría sobre la responsabilidad social de la empresa argumenta a favor de las aportaciones que la empresa puede y debe hacer a la sociedad, más allá del cumplimiento de las leyes y del rumbo del mercado; concretamente, es lo que se conoce como a) contrato social y b) agencia moral" (2014:46).

La segunda mención a la que se refiere la autora, es la que nosotros consideramos tiene que ver con el tema central

de este documento, ya que hace alusión a la necesidad que tienen las empresas de adoptar los valores de la sociedad en la que están inmersas. Por ello y al mismo tiempo consideramos que dentro de esto se encuentran atender a las universidades de su medio, pues son parte muy importante de los miembros, de los que está constituida la sociedad.

Para que esta participación se pueda hacer de la manera correcta, es importante observar tanto la cultura de la sociedad, como de las empresas del entorno, ya que ambas al estar conformadas por individuos, deben cuidar la filosofía que se aplica en favor de la colectividad. Dentro de ésta, se encuentran involucrados los valores y uno muy importante para que se desarrolle adecuadamente es el de la integridad de las personas, puesto que de ellas emanan las competencias y su desarrollo para lograr tener organizaciones de calidad en el medio y se haga posible la participación ciudadana, ya sea desde las empresas, universidades, o cualquier ambiente social.

Como sociedad, rodeada de distintos sectores, como los que mencionan Michell Jordy, et al. (2012) en su obra: salud, turismo, universitario, organizacional, etc. se debe tener participación ciudadana con innovación, creatividad, respuestas inmediatas al mercado para enfrentar rápido los cambios y adaptarnos a ellos, pero no de la manera lenta en que se presenta en el sistema educativo universitario, en dónde se han tenido que activar programas emergentes de apoyo a la creación de procesos en temas de información, logística, gestión de calidad o del conocimiento.



### 1.3. EL VALOR Y LA DEFINICIÓN DE INTEGRIDAD

Normalmente cuando las empresas contratan a alguien, ellas esperan que ese nuevo integrante sea una persona íntegra, pues en infinidad de ocasiones se escucha decir, que más vale enseñar lo que se tiene que hacer y no mostrar cómo se tiene que ser. Ya que esto último es difícil que se aprenda en el trabajo, más bien es una condición, una manera de ser, que se da a partir de la práctica de valores, los cuales se enseñan desde que estamos pequeños en el mejor de los escenarios. El autor Stephen Covey, en su obra: “Los hábitos de la gente altamente efectiva” menciona lo siguiente acerca de la integridad:

*“La integridad personal genera confianza y constituye la base de muchos tipos diferentes de depósitos. La falta de integridad puede socavar casi cualquier otro esfuerzo tendiente a crear grandes cuentas de confianza. Es posible tratar de comprender, recordar las pequeñas cosas, mantener las promesas, aclarar y satisfacer las expectativas, sin que*

*por ello se constituyan reservas de confianza si las personas actúan con duplicidad interior. Uno de los modos más importantes de poner de manifiesto la integridad consiste en ser leales con quienes no están presentes. De esa manera construimos la confianza de los que sí lo están” (2003: 121).*

La integridad entonces la podemos definir como aquel valor que hace que una persona actúe conforme a sus principios y educación, que esto haga que se genere confianza en ella, tanto para cuestiones laborales como cuestiones personales y de interacción con el medio ambiente y la sociedad en que se encuentra.

Para desarrollar competencias laborales se deben contemplar infinidad de valores, ya que sin ellos no habría una guía que dirija el quehacer de un colaborador, tanto en el sentido laboral como en su actuar personal, que básicamente es mayormente valorado en las organizaciones, pues como se mencionó en párrafos anteriores esto se adquiere desde casa. Por lo que, la integridad aunada a otros valores que conforman la filosofía empresarial, es básica practicarla durante el mismo proceso que se utilice para el desarrollo de las competencias laborales.

Madrigal Torres comenta en su obra de Liderazgo lo siguiente respecto de este valor: “La integridad es una de las cualidades predominantes del líder. Su trato es recto, pues no pondrá en riesgo a los demás para promover sus propios intereses” (2007:59). Podemos ver como desde un líder reconocido, hasta cualquier persona que ejerce

su labor cotidiana, se debe practicar la integridad, para constituirnos en una sociedad sana. También es un valor que en la medida en que se desarrolle, será la forma en que podamos acceder a interacciones sociales, pues el ser humano es social por naturaleza, y siempre será mucho más sencillo participar ciudadanamente, cuando se ejecutan acciones practicando este tipo de valores.

Para continuar con esta temática y al considerar que hablar de sociedad, universidades, estudiantes, integridad, competencias y desarrollo conlleva sin lugar a dudas hablar de la ética y de la responsabilidad social, a continuación se comenta brevemente sobre ello.

#### 1.4. LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La autora Esper refiere lo siguiente en cuanto a este tema. “La ética es una ciencia práctica y normativa que estudia racionalmente la bondad y la maldad de los actos humanos” (2008:72). Comprende el conjunto de costumbres y normas que dirigen el comportamiento de las personas dentro de la sociedad. Por su naturaleza, se trata de una disciplina que permea todos los espacios en que se desarrolla el ser humano, y que rige su actuar cuando se desenvuelve tanto en lo individual, como cuando forma parte de un grupo social. La ética es un saber teórico y práctico, que nos sirve para actuar racionalmente a lo largo de nuestra vida cotidiana.

La única manera de establecer una filosofía empresarial, y que se establezcan valores que guíen el comportamiento de todos los colaboradores, para lograr las metas y objetivos organizacionales con ética, priorizando siempre

lo humano, es a través de tenerlo bajo un esquema estructural en las organizaciones y no olvidar, que todo aquello que no se documenta y creemos que se debe dar por hecho, difícilmente funciona. Navarro García, en su obra menciona:

*“Nosotros defendemos que las empresas y las organizaciones sí tienen y aplican una determinada ética. La RSC se fundamenta en la afirmación de que las empresas, en la medida en que actúan libre y voluntariamente y están integradas por la suma de diferentes personas que viven en una sociedad con una determinada consciencia, también tienen ética, y también pueden construir un carácter mediante la adopción de hábitos, buenos o malos” (2012:44).*

Las empresas que actúan bajo un código de ética y valores, es decir bajo toda una filosofía, serán aquellas a las que les será mucho más sencillo implementar un esquema por competencias laborales, que les permita apoyar a sus colaboradores a desarrollar aquellas que les hagan falta, ya sea generales o específicas necesarias para llevar a cabo mejor su puesto de trabajo, y esto es seguro ya que las organizaciones interesadas en ser responsables socialmente, lo serán primero con su principal insumo que son, sus colaboradores.

Aquellas organizaciones que quieren alcanzar los máximos reconocimientos y evaluaciones de calidad, ser competitivas, marcar su liderazgo en el mercado y en la sociedad en dónde se desarrollan, tendrán que atender y voltear la mirada antes que nada hacia sus trabajadores, pues es el capital más importante con el que cuentan.

## 1.5. COMPETENCIAS LABORALES Y TÉCNICAS DE DESARROLLO

Existen muchos autores que a través del tiempo han hablado de competencias, pero fue David Mc Clelland, psicólogo y creador de teorías motivacionales, maestro de Harvard, quién lo propulsó. A pesar de que él fue el pionero en este tema, comenzaremos con la definición que menciona Martha Alles en su obra, pero que pertenece a Spencer y Spencer, quién dice: “Competencia es una característica subyacente en el individuo, que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (2013:59).

Ahora, es conveniente saber el por qué estamos hablando de este tema, su relación exacta con el desarrollo de este trabajo, y cuáles son los beneficios de implementar un sistema en las organizaciones que esté basado en competencias laborales, qué hacer para desarrollar éstas y para qué hacerlo.

Lo primero que debemos expresar es que la carrera que cursan los estudiantes, cuya experiencia final inspiraron este escrito, es Relaciones Industriales y, la esencia principal de la misma es el aprendizaje de todas las áreas que se refieren al recurso humano de las organizaciones. Para todas las actividades que se generan en cualquier departamento que administra este capital, como son: reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación, motivación, desarrollo humano y organizacional, clima laboral, etc, se requiere forzosamente ver de qué manera, las personas tendrán que alcanzar las competencias que sus puestos de trabajo y el mismo empleador requieran.

Dicho lo anterior, y para que la implementación de un sistema de competencias tenga éxito en una empresa, debe reunir de acuerdo al autor Jiménez, lo siguiente:

1. Que sea aplicable y se desarrolle en el momento adecuado
2. Deberá ser comprensible por la organización
3. Deberá ser útil y fiable
4. Deberá ser de fácil manejo para la organización (2011:91)

Este sistema, que las empresas implementan es porque quieren alcanzar calidad en sus procesos y en su gente, certificándolas en competencias laborales. Un Relacionista Industrial a cargo de un departamento de recursos humanos que dentro de sus políticas haya establecido este sistema, debe reclutar y seleccionar a personas bajo este esquema de competencias. Considerando que es un caso muy común en las organizaciones, dónde es completamente difícil encontrar a un candidato al puesto con las características exactas para el mismo, se debe contar con las herramientas y técnicas para apoyar, capacitar y desarrollar a la persona de acuerdo a las competencias que a la empresa y al puesto conviene.

Existen una infinidad de técnicas para desarrollar estas competencias, especialmente en la actualidad con el apoyo de la tecnología y los sistemas de información, además de las existentes derivadas de opiniones de expertos en este tema. Aquí lo importante es que ya sea a través de Centros de desarrollo especializados, de la técnica del Mentoring, de la técnica de 360° o del Coaching, este proceso se lleve

a cabo y apoye al desarrollo de las mismas. Para el caso del presente y por ser la técnica aplicada en la materia en cuestión, se desarrollaron las competencias en los estudiantes a través del proceso de Coaching.

De acuerdo a Leonard Wolk; (2014) Coaching: Es aprendizaje en la medida en que se entienda el aprender como el proceso que posibilita expandir la capacidad de acción efectiva de un individuo, de un equipo o de una organización, es transformacional porque en ese proceso se produce una transformación del tipo de observador del mundo que cada persona es. Y es asunción de responsabilidad ya que implica asumir el protagonismo de ese poder transformador.

## 2. METODOLOGÍA APLICADA EN EL PROCESO

A continuación se menciona el proceso utilizado para la adquisición de los fundamentos teóricos, consecución de las competencias y demostración con participación ciudadana de las mismas.

- ▶ Teoría en aula para comprender y analizar conceptos básicos en un tiempo corto.
- ▶ Investigación de competencias de interés cuyo aprendizaje tuviera impacto social.
- ▶ Búsqueda de un profesional (coach) que los llevara a través del proceso de coaching al aprendizaje teórico, práctico, actitudinal y de valores de esta competencia.
- ▶ Muestra en el aula con todo el grupo de los avances del proceso juntando evidencias.

- ▶ Vinculación con una empresa local, cuyos colaboradores fueran el público de los estudiantes para demostrar al finalizar el semestre, que adquirieron un nuevo aprendizaje de beneficio para todos los actores participantes, en donde mostraron: aprendizaje (nuevos conocimientos), habilidad (saber hacer algo en beneficio de una colectividad), actitud (participando ciudadanamente) y con valores (integridad).

### SE MENCIONAN A CONTINUACIÓN SOLAMENTE CINCO DE LAS OCHO COMPETENCIAS QUE SE DESARROLLARON, LAS CUÁLES FUERON:

**1. Expresión Oral - Corporal:** la finalidad de esta competencia fue que cualquier estudiante durante su formación tenga claro, la manera en cómo deben expresarse enfrente a un público, para que no se pierda el interés de un tema expuesto. Fue impartida a 30 chicos de preparatoria de la ciudad de Xalapa (Fig 1). Teniendo en cuenta que este tipo de competencia al desarrollarse, da la oportunidad de crecer socialmente pues tienen la oportunidad de comunicarse de forma más adecuada con cualquier persona, y eso marca una gran diferencia.



Figura 1

**2. Primeros Auxilios - Primer ayuda:** Esta competencia sirvió para ver de qué manera las personas deben actuar al momento de un accidente, situación que se puede llegar a presentar en la vida cotidiana, y cómo poder salvaguardar la vida de las personas con la ayuda prestada en el momento de la emergencia. Fue impartida a 20 ejecutivos de la Secretaría de Economía del estado de Veracruz (Fig 2).



**3. Agricultura Urbana:** en esta competencia los estudiantes aprendieron de qué forma tener su propio huerto en casa, así como la responsabilidad que conlleva esto. Y conscientizar a la sociedad para rescatar ese lado de compromiso con la naturaleza, contribuyendo con el ambiente y disminuyendo el consumo en empresas grandes, y así enriquecer nuestro bienestar familiar, personal y ambiental. Fue impartida a familias de los propios estudiantes y agregados, fueron 40 personas en una casa de campo de la ciudad de Coatepec, Ver. en donde se aprendió a sembrar y cosechar vegetales propios (Fig 3).



Figura 3

**4. Auxiliar en la prevención de la Diabetes:** la finalidad de esta competencia fue que los estudiantes aprendieran sobre esta enfermedad, así como a prevenirla, ya que cualquier persona está sujeta a adquirirla, y con sus conocimientos hacer consciencia a la sociedad para el cambio de hábitos alimenticios e incluir en su rutina diaria el deporte. Ya que además de mejorar su calidad de vida, se está mejorando a la sociedad en general, al no tener tanta población con padecimientos de esta especie. Esta competencia fue mostrada a 20 personas que colaboran en la Secretaría de Seguridad Pública del estado (Fig 4).



Figura 4

**5. LSM (Lenguaje de señas mexicano):** el objetivo de este equipo fue aprender el lenguaje de señas para sordos, el cual tuvo un gran reto, ya que además de no saber nada sobre esta competencia, consiguieron un coach que las contactó con una asociación para sordomudos, entonces tuvieron la oportunidad de convivir y comunicarse en poco tiempo con personas con esta discapacidad. Su público fueron 10 colaboradores de la sala de cine VIP de Cinépolis de la ciudad de Xalapa (Fig 5). Y aunado a la presentación supimos que esta empresa ya está contratando gente con esta discapacidad, por lo que el objetivo de participación ciudadana y responsabilidad social se cumplió en un 100%, fue una de las competencias cuyos frutos se pudieron visualizar de manera casi inmediata a la participación de la vinculación con la empresa.

### 3. RESULTADOS FINALES Y DISERTACIÓN DE LOS MISMOS

Al presentar su competencia los estudiantes estuvieron acompañados de su Coach, así como por su maestra, y de un representante de los otros equipos del grupo, siendo cada uno de ellos parte del proceso evaluador. Los formatos de evaluación diseñados por el equipo, eran entregados a la llegada de cada evaluador. Y los ítems agregados por los estudiantes es lo que se calificó para saber al final si los chicos eran competentes o no. Algunos ítems que se evaluaron fueron los siguientes: presentación y puntualidad de los integrantes, la interacción con el público, la empatía, el dominio de los temas, participación e involucramiento de todos los presentes, aclaración de dudas, seguridad durante la presentación entre otros; por lo tanto, en la medida que el instrumento presentaba más rigor en sus criterios, la evaluación tenía más calidad y representaba la posibilidad de llegar a ser competente en lo mostrado.

Ellos tuvieron que pensar la forma en cómo presentarían la competencia, desde cómo arreglarían el lugar, dependiendo del número de integrantes a los que se les iba a presentar, la forma de ir vestidos referente a su competencia, hasta las actividades a realizar para que su público estuviera atento y sobre todo participara.

El ser más competente hoy en día es un tema que sobresaile en nuestro entorno, pues cada vez es mayor la exigencia que requieren las empresas de sus colaboradores, especialmente de profesionistas que intentan transformar ámbitos tanto internos como externos. Y es así como el psicólogo David Mc. Clelland desde el siglo pasado defendía esta postura en su obra "La sociedad realizadora" (1961), donde estaba ya convencido

de la importancia de desarrollar competencias de acuerdo a las necesidades de una sociedad y puestos laborales específicos, como actualmente Martha Alles, autora de más de 30 libros sobre RRHH y competencias laborales, que en Chile en la Conferencia Anual 2014, hablaba sobre el hecho que las empresas no existen para divertir y complacer a las personas, existen para recibir de ellas las competencias que les generen conocimiento, habilidad, actitud y un sinfín de nuevos elementos en su puesto de trabajo, y lograr con la empresa sus metas y su visión. He ahí la demanda de una sociedad que ahora exige de sus futuros profesionistas, competencias que ayuden a las organizaciones a sobresalir y lograr sus propósitos, y a su vez ellos recibirán la educación, la salud y calidad de vida que les permita seguir siendo competentes, de acuerdo a los requerimientos sociales y organizacionales, en ámbitos cada vez más complejos para sobresalir.

Los beneficios obtenidos para los estudiantes al realizar este proceso, se enlistan a continuación:

- ▶ Adquisición de un nuevo aprendizaje y la experiencia de hacerlo mediante el proceso de coaching.
- ▶ Llevar a cabo una vinculación con alguna organización o comunidad, para mostrar la competencia aprendida.
- ▶ Vinculación social con responsabilidad, compromiso, que pueda ser motivo de inspiración, de cambio, de evolución y que les sea de utilidad.
- ▶ Desarrollar la cultura de la integridad a través de ciertos valores, que los promuevan, y que hayan experimentado la participación ciudadana como un nuevo comportamiento.



sino también a nivel personal. No menos importante de mencionar, son los beneficios que esta participación ciudadana tuvo precisamente en la sociedad, puesto que las personas y organizaciones que recibieron la transmisión de este conocimiento, además de haber aprendido lo concerniente a este nuevo saber, también se sensibilizaron con el proceso en sí. Y si esto fuera algo que se replicara una y

otra vez entre los distintos miembros de la sociedad, se rescatarían algunos valores entre la población que hoy en día parecieran estar ausentes y podría llegar incluso a formar parte de la cultura de nuestro país, coadyuvando con lo anterior a vivir en una mejor sociedad.

Es importante mencionar que este proceso por parte de estudiantes, docentes, empresas y sociedad en general crea un compromiso que debe seguirse hilvanando en semestres posteriores, ya que son esfuerzos que se quedarían inútiles en caso de no darles continuidad. La

## CONCLUSIONES

Con la participación ciudadana que tuvieron los alumnos de la carrera de Relaciones Industriales de la Universidad Veracruzana con diferentes núcleos sociales en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México, a través de la cual contribuyeron de una manera íntegra y responsable, a desarrollar algunas competencias en los colaboradores de distintas organizaciones, así como en algunas personas independientes, y después de que éstas fueron adquiridas previamente por ellos con el apoyo de un coach profesional, se pudo constatar que esta actividad fue sumamente enriquecedora; no solo en su formación profesional

línea de generación y aplicación del conocimiento, de la que se desprendió esta actividad es “Gestión, metodología e investigación de las Ciencias Administrativas”, cultivada por el cuerpo académico Paradigmas de las Ciencias Administrativas al que pertenecemos. Dentro de la cual se pretende seguir promoviendo el proceso del coaching a la ciudadanía, para que con la participación y el enfoque social se continúe con estrategias que coadyuven con una mejor sociedad.

Finalmente vale la pena resaltar que este tipo de actividades de vinculación ayudan a fortalecer los lazos entre los diversos sectores: educativo, público, productivo y social, en donde todos de una u otra manera salen ganando. Por lo que resultaría fundamental se les diera un mayor impulso y respaldo para que no se trate de acciones aisladas e intermitentes, que a veces surgen por iniciativa de unas personas, sino que más bien formen parte de un programa de trabajo institucional a nivel nacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Luna Gómez Alfredo. 2014. *Proceso Administrativo*. Ed. Patria. México.
2. Hernández, J. et, al. 2014. *Desarrollo Organizacional: Enfoque Latinoamericano*. Primera edición. PEARSON. México.
3. García Panes, et, al. 2016. *Nuevas tendencias en Recursos Humanos: Una revisión conceptual*. Ed. Académica Española. México.
4. González, Aurelio. 2007. *Desarrollo Organizacional: La alternativa para el siglo XXI*. Primera edición. Editorial PAC, S.A. de C.V. México.
5. Sanagustín, María Victoria. 2014. *Valores y ética empresarial: Un enfoque sociológico*. Primera edición. Editorial Trotta, S.A. Madrid.
6. Mitchell, Jordy, et al. 2012. *Innovación y crisis: Trayectorias y respuestas de empresas y sectores*. Segunda edición. Editorial Porrúa. México.

7. Covey, Stephen. 2003. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós Ibérica. Estados Unidos.
8. Madrigal, Bertha. 2007. *Liderazgo: Enseñanza y aprendizaje*. Primera edición. Editorial Mc. Graw Hill-Interamericana. México.
9. Esper, Maricarmen. 2008. *Cómo educar en valores éticos*. Segunda edición. Trillas. México
10. Navarro, García. 2012. *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Segunda edición. ESIC. Madrid
11. Alles, Martha. 2013. *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Nueva edición. Granica. Madrid.
12. Jiménez, Daniel. 2011. *Manual de Recursos Humanos*. Segunda edición. ESIC. España.
13. Wolk, Leonardo. 2014. *Coaching para Coaches*. Segunda Edición. Gran Aldea. Buenos aires.

## Innovación social en Chile: tres casos destacados y una propuesta inicial para relevar su efectividad

*Social innovation in Chile: three outstanding cases and an initial proposal to show its effectiveness*

### AUTORES

**Danilo Álvarez Córdova**

Diseñador Industrial.  
Aventura motors.  
Santiago, Chile.

**Correo electrónico:** [danilo.nicolaas@gmail.com](mailto:danilo.nicolaas@gmail.com)

**Andrés Castro Castillo**

Ingeniero Informático de la Universidad Católica de la Santísima Concepción.  
Santiago, Chile.

**Correo electrónico:** [midirecciondecorreo@gmail.com](mailto:midirecciondecorreo@gmail.com)

**Edición Nº 29 – Agosto de 2017**

**Artículo Recibido:** Enero 02 de 2017

**Aprobado:** Julio 28 de 2017

## RESUMEN

Los procesos asociados a innovación en Chile se pueden considerar aún en etapa de desarrollo y aceptación, siendo su foco principal las áreas productivas. Al no tener integrado en nuestra sociedad estos procesos como parte de nuestra cultura es difícil que iniciativas donde se aplica la innovación puedan cubrir problemas de impacto social, en este ensayo presentaremos una serie de casos que pueden ser considerados exitosos y lo que consideramos las claves para alcanzarlo.

Sin embargo, hay iniciativas que, surgiendo con el apoyo de algunos organismos estatales y ONG, se han podido abrir paso cubriendo necesidades particulares de las comunidades donde se han intervenido generando cambios medibles y sostenibles en el tiempo, permitiendo regenerar impacto positivo sin dejar de lado su rentabilidad económica, pero por sobre todo dejando un impacto social significativo en las comunidades afectadas.

**Palabras Clave:** Intervención social, problemas sociales, desarrollo sustentable, casos de éxito

## ABSTRACT

The processes associated with innovation in Chile can be considered still in development stage and acceptance, being its focus the productive areas. Since these processes are not integrated into our society as part of our culture, it is difficult for initiatives where innovation is applied to cover social impact problems. In this essay, we present a

series of cases that can be considered successful and what we consider the keys to achieve it.

**Keywords:** Social intervention, social problems, sustainable development, success stories

## INTRODUCCIÓN

El concepto “innovación”, por lo general, tiende a relacionarse con términos como novedad, cambio y creatividad. Por lo mismo, pareciera coherente asociar el verbo innovar a la creación de algo nuevo, ya sea éste un producto o un proceso asociado a una nueva forma de hacer las cosas. Esto tiende a dificultar las preguntas y dimensiones desde donde se puede abordar la innovación, particularmente aquella relacionada con el concepto de Innovación Social como, por ejemplo, la discusión acerca de valores morales asociados a las innovación eso su impacto en las comunidades más allá de cualquier connotación económica. El concepto Innovación Social es mucho más complejo pues involucra una diversidad de elementos e interrelaciones mucho mayor que aquellos usados para referirse a innovación a secas.

El desarrollo de este artículo, ayudará a entender y diferenciar lo que implica desarrollar el concepto de innovación social y como se puede ver observado en las distintas instituciones que impulsa el Estado de Chile a través de intervenciones en distintas falencias y necesidades que puede presentar un determinado sector de nuestro país.

En el ejercicio de observación se abordarán 3 iniciativas de Innovación Social en Chile, presentando lo que consideramos clave en su éxito y con ello la intención de identificar cuáles son las características necesarias a las que debe responder un proceso de este tipo para resultar exitoso y por consecuencia cual fue el impacto positivo que esta causó en las comunidades directamente involucradas.

El artículo considera primero formar un marco teórico, donde definiremos que entendemos por Innovación Social, Emprendimiento Social. A grandes rasgos la Innovación Social en el Estado Chileno y como CORFO lo está abordando. Luego damos paso a 3 casos concretos de innovación social implementados en nuestro país, para terminar con nuestras conclusiones.

## DESARROLLO

### 1.1. LA INNOVACIÓN EN CHILE

La División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de nuestro país, define muy bien que es lo que se debe entender como Innovación haciendo además una reflexión de su importancia y del ser considerado como un proceso y no una acción aislada. “La innovación es una necesidad esencial para nuestro desarrollo. No hay forma de crecer en forma sostenible y sustentable sin basarse en la innovación y en el desarrollo e incorporación de nuevo conocimiento al quehacer del país. La innovación es un medio y un proceso. Es un medio para expandir la productividad, las posibilidades y las soluciones para alcanzar un desarrollo distinto y mejor al que tenemos hoy. Y es un proceso, pues se requiere de su aplicación continua para que genere resultado” (Ministerio

de Economía, 2016) 5”. Es por esto que esta institución ha generado un ambicioso plan de trabajo a ser ejecutado entre 2014 al 2018 para reforzar acciones que tiendan a facilitar, convencer y apalancar el esfuerzo privado para generar procesos de innovación potenciando el crecimiento desde la innovación. (Ministerio de Economía División de Innovación, 2014).

No es menor que tomemos como referencia inicial las palabras de este organismo del estado, puesto que ellos desde sus subsecretarías y servicios dependientes están directamente impulsando políticas públicas, programas e iniciativas donde se fomenta el crecimiento económico en distintas líneas con programas específicos por el área productiva. Por citar dos casos, “El Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) tiene por objetivo promover y apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios” (Ministerio de Economía, 2016). “CORFO es el organismo encargado de impulsar la actividad productiva nacional. Promueve el desarrollo económico de Chile, a través del fomento de la competitividad y la inversión, contribuyendo a generar más y mejores empleos e igualdad de oportunidades para la modernización productiva.” (Ministerio de Economía, 2016). Estas dos instituciones las podemos reconocer fácilmente ya que ha estado en el subconsciente colectivo desde muchos años por entregar recursos para proyectos e impulsar el desarrollo económico desde el apoyo financiero para mejorar los procesos productivos en empresas de distinto tamaño.

En los últimos años CORFO ha empezado a abrir su discurso intentando sociabilizar la idea que no solo el acompañamiento económico es la única forma de generar un crecimiento. Se ha relevado la importancia de “articular y fortalecer las capacidades de investigación, desarrollo, transferencia y difusión de tecnologías habilitantes para la innovación empresarial y la generación de bienes públicos para incrementar la competitividad del país” (CORFO, 2016).

De esta forma CORFO promueve el desarrollo de capacidades y proyectos de innovación en las empresas pero también se dispone de una línea donde el foco es el ecosistema donde se integra la sociedad a las unidades productivas, estos proyectos se están realizando como piloto en algunas regiones del país y se trata principalmente de programas regionales para desafíos priorizados y validados en procesos participativos y territoriales, que se buscan resolver por medio de proyectos (prototipos) de innovación social. (CORFO, 2016). Es en esta línea donde se empiezan a ver los primeros esfuerzos palpables de asociar la innovación a lo social.

## 1.2. INNOVACIÓN SOCIAL EN LA REGIÓN

Tomaremos como referente a La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. Quienes por la naturaleza de su actuar es un ente que consideraremos válido para iniciar nuestro análisis de la región sobre la innovación social. Este

organismo en el año 2010 y a falta de un consenso de que se entendía por Innovación Social y luego de mucho debate la definió como “nuevas formas de hacer las cosas, nuevas formas de gestión con respecto al estado del arte en la región, que permitieran mejores resultados que los modelos tradicionales, que fuesen costo eficientes y muy importante, que promovieran y fortalecieran la participación de la propia comunidad y los beneficiarios, convirtiéndolos en verdaderos actores de sus propio desarrollo y por lo tanto fortaleciendo la conciencia ciudadana y con ello la democracia de nuestra región” (Marulanda, 2010). A esta definición se llegó luego de



analizar una muestra de 4800 iniciativas participantes del proyecto “Experiencias en Innovación Social” que dicho organismo realiza desde el año 2004.

Un trabajo de investigación realizado por La Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile en el año 2012, nos permite comparar una serie de

definiciones de otros autores sobre lo que se entiende por innovación social.

Independiente de la línea de pensamiento, el foco u objetivo principal de la Innovación Social pareciera estar asociado a la satisfacción de necesidades sociales, sin necesariamente responder a una factibilidad económica

Autores	fo co Objetivo Principal	cómo	quiénes Impulsan esta Innovación Social	Resultado esperado	Componentes claves	Línea de pensamiento/ Territorio
Phills <i>et al.</i>  Mulgan <i>et al.</i>	Solución novedosa para un problema social en que el valor creado beneficia a la sociedad en su conjunto. Satisfacer necesidad social	Mejoramiento de lo ya existente.	Emprendedor a sociales	Eficacia, eficiencia, sustentabilidad y justicia de la solución	- Novedad - Solución eficaz, eficiente, sostenible y justa - Valor creado para la sociedad	Stanford University, E.E.U.U
		Actividades y servicios innovadores	Emprendedor y Empresas Sociales.	Impacto en el mercado	- Actividades y servicios innovadores - Meta: satisfacer necesidades sociales. - Desarrolladas y difundidas por organizaciones con fines sociales	Oxford University, U.K.
CEPAL  Westley	Novedad en la forma de hacer las cosas, que fomentan la participación ciudadana y el fortalecimiento de la democracia.  Empoderar a segmentos de población vulnerable. Contribuir a la resiliencia social y ecológica global	Mejores resultados que “lo tradicional”  Orientación al cambio del sistema social mediante la creación de productos, procesos y programas que incidan en rutinas básicas, en recursos y en flujos de autoridad	Emprendedores, beneficiarios y la comunidad  Población vulnerable. Emprendedor institucional	- Aumento en la participación de la comunidad y de beneficiarios - Costos eficientes  Durabilidad e impacto de los procesos de cambio social.	- Novedad en la forma de modificar modelos exitosamente a contextos locales. - Mejores resultados. - Costo eficiente. - Promover y fortalecer la participación de la comunidad - Fortalecer la democracia. - Proceso Complejo - Productos, procesos programas. - Cambios en: rutinas recursos, flujos de autoridad, creencias. - Éxito: durabilidad y vasto impacto.	América Latina  University of Waterloo, Canadá.

**Tabla 1:** Tabla comparativa del concepto de Innovación Social por distintos autores

**Fuente:** Escuela de Administración Pontificia Universidad Católica de Chile, La Innovación Social en Chile y el rol del estado en su desarrollo, Santiago, 2012.

como primer objetivo, pero si dependiendo de un grado de sostenibilidad, entendiendo que la mejora de las condiciones sociales y necesidades más básicas (como la dignidad de las personas, por ejemplo) primaran en el enfoque de estas iniciativas. Considerando las definiciones de los autores descritos anteriormente se define instrumentalmente que la Innovación Social es la generación de valor para la sociedad a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social. Las innovaciones sociales exitosas tienen durabilidad en el tiempo, un impacto escalable, y promueven y fortalecen la participación de la propia comunidad donde se insertan.

### 1.3. INNOVACIÓN SOCIAL EN EL ESTADO CHILENO

Desde una perspectiva histórica es posible decir que el concepto de Innovación Social en Chile no lleva más de 5 años posicionado de forma pública y masiva. Sin embargo, es necesario mencionar cómo desde principios de la década anterior ya se consideraba la Innovación Social para hacer mención a problemas de desarrollo territorial asociados a las nuevas formas empresariales y económicas adoptadas en el país (Méndez, 2002, pág. 84).

Son escasas o nulas las iniciativas formales que apoyan y fomentan esta área en particular. Si bien existen incentivos tributarios para la innovación dentro de las empresas como la Ley 20.248, “Del incentivo tributario a la inversión privada en investigación y desarrollo” del año 2008, no hay

menciones a la Innovación Social en particular ni mucho menos un apoyo institucional a iniciativas independientes de generación de valor para la sociedad por medio de este tipo de innovación.

En lo que respecta a actividades de difusión o de encuentro que fomentan indirectamente el surgimiento de nuevas iniciativas sociales innovadoras, debe mencionarse la inclusión de la Innovación Social por parte de la Semana de la Innovación 2010, la organización de los Concursos “PAIS JOVEN, Hazte Esa” y “Chile se Escurre”, al alero de distintos Ministerios, además de un número importante de actividades realizadas de forma sectorial en gremios, escuelas de negocios y organizaciones sociales.

A partir de esta problemática la gerencia de innovación de la CORFO es quien empieza a desarrollar programas pilotos en algunas regiones, los principales objetivos de estos van en busca de solucionar distintos problemas sociales que puedan existir en una comunidad. Partiendo por identificar los elementos claves para poder definir una innovación social (CORFO, 2016). De esta forma y según la entidad gubernamental antes señalada tenemos:

1. Solución Novedosa o alternativa para personas de la sociedad, que se ven afectadas por las problemáticas sociales, e implicadas en los desafíos de innovación social priorizados por la región.
2. Implicar un mejoramiento sustantivo, donde la solución propuesta debe ser más eficiente que las soluciones existentes en la región, y que consideren las dimensiones económica, social y medioambiental.

3. Crear valor para la sociedad en su conjunto, más que para un individuo en particular. Debe incorporar a representantes del grupo de beneficiarios que se relacionan directamente con los desafíos priorizados.
4. Son durables en el tiempo y sostenible (económica, social y medioambientalmente), con potencialidad de ser replicables y escalables.

Estas definiciones han permitido a CORFO contar en los últimos años con iniciativas generadas que si bien cumplen con resolver problemas particulares de la región donde se generan estas problemáticas, tienen un alto potencial para ser explotadas en otras localidades sin descontar el potencial de he incluso poder ser exportadas a otras latitudes donde también se presenten estas necesidades.

Pero no podemos olvidar que CORFO es una institución del Estado y este no siempre da abasto para cubrir todas las necesidades de la nación, es por esto que bajo el alero de instituciones sin fines de lucro han surgido verdaderas incubadoras sociales. Un ejemplo de esto es Socialab, iniciativa que parte al alero de la fundación TECHO, con el objetivo principal de identificar emprendimientos sociales sostenibles en etapas tempranas para poder ser guiados por organizaciones que permitan suplir las falencias que pudieran tener.

## II. CASOS EXITOSOS

### 2.1 . CASOS ACTUALES DE INNOVACIÓN SOCIAL EN CHILE

Actualmente aún no hay un modelo objetivo para determinar cuándo una iniciativa social es positiva, las

principales herramientas siguen midiendo rentabilidad económica para los proyectos lo que dificulta poder medir con la misma vara iniciativas de impacto social, es por esto que hemos elegido presentar 3 casos que por las problemáticas que resuelven los hemos seleccionado como casos destacables y por qué no decirlo exitosos.

#### **CASO 1: MURO VERDE DESCONTAMINANTE APLICADO A CHIMENEAS COMO BIOFILTRO VEGETAL. UNA SOLUCIÓN REAL Y ESTÉTICA A LA CONTAMINACIÓN EN TEMUCO**

Este proyecto es uno de los destacados por CORFO en su iniciativa "Casos de innovación" y recibió un aporte de 40 millones de pesos para su ejecución. (CORFO, 2014)

Hydrosym S.A. empresa de la novena región ubicada en la ciudad de Temuco, con 30 años de experiencia en el rubro de mantención de espacios verdes (parques y plazas), consciente del problema de contaminación producido por las chimeneas y estufas que usan madera como combustible, vieron en este problema una oportunidad para innovar desde la tecnología y como reducir el humo resultante del proyecto de combustión.

Con un universo de 60 mil chimeneas (en Temuco) se produce cerca de 300 a 320 m<sup>3</sup>/hora de material particulado, llegando a 3600 m<sup>3</sup>/día en invierno (cuando se usa 12 hasta 12 horas al día) el problema se hace más evidente al dimensionar el volumen de contaminantes arrojados al ambiente.

Desarrollando pruebas vía prototipo y medidas de forma independiente por laboratorios externos comprobaron

que se podía reducir entre un 79% a 93% en la muestra de 6 prototipos instalados en distintos sectores de la ciudad. Si lográramos instalar en todas las chimeneas de Temuco el sistema, con el más bajo promedio de retención del contaminante, estaríamos bajando el 80% de la contaminación de la ciudad. (Fernández, 2014)

Para lograr estos prototipos se adquirió la licencia de un producto francés y se adaptó para poder usarlo en el sistema de chimeneas, pasando el humo por un sistema de enfriamiento y finalmente un muro verde (plantas, tierras, raíces) liberando como resultado un vapor que no produce mayor daño a las personas.

También incluye un sistema de riego automático de las plantas, y el consumo eléctrico diario de todo el aparataje equivale al de una ampolleta de 80 Watts.

**Imagen 1.** Especificaciones del proyecto Hydrosym.



CÓDIGO	14ITE1-33632	ESTADO:	En ejecución.
NOMBRE DEL PROYECTO	Muro verde descontaminante.		
DESARROLLADOR	Hidrosym S.A.		
AÑO ADJUDICACIÓN	2014		
COSTO TOTAL	M\$ 67.000		
APORTE INNOVACHILE	M\$ 40.103		
FOCO INNOVACHILE	Innovar Haciendo.		
INSTRUMENTO	Prototipos (Innovación en Productos y Procesos)		
SECTOR DE IMPACTO	Construcción - Medioambiente		
CONTACTO	Miguel Ángel Fernández (56 41) 2796795 hidrosym@hidrosym.cl Portales 625, of. 251; Temuco, Región de La Araucanía. www.hidrosym.cl		

**Fuente:** Casos de innovación, una solución real y estética a la contaminación en Temuco. CORFO, 2014.

Claramente, en este caso la implementación y desarrollo de una Innovación Social va directamente hacia la mejora en la comunidad respecto a los altos índices de contaminación que existen en las regiones del sur del país, donde el uso de las chimeneas es un acto común pero el cual se tiene poca conciencia ecológica y ambiental entre los habitantes de dichas zonas.

## CASO 2: BIS, BAÑOS INTEGRALES SOSTENIBLES, 0° GENERACIÓN VALPARAISO SERVICIOS BASICOS

BIS, es un Baño Integral Sostenible que otorga salud, dignidad y autosuficiencia, mediante la reutilización del agua y las excretas. Este proyecto nace bajo el alero de Sociallab, iniciativa de fundación Techo.

El contexto global de la implementación de este proyecto de sanidad se basa en las más de 80 millones las familias que viven en situación de campamento en Latinoamérica. En Chile son más de 33.000 y tan sólo el 14% dispone de servicio sanitario regular.

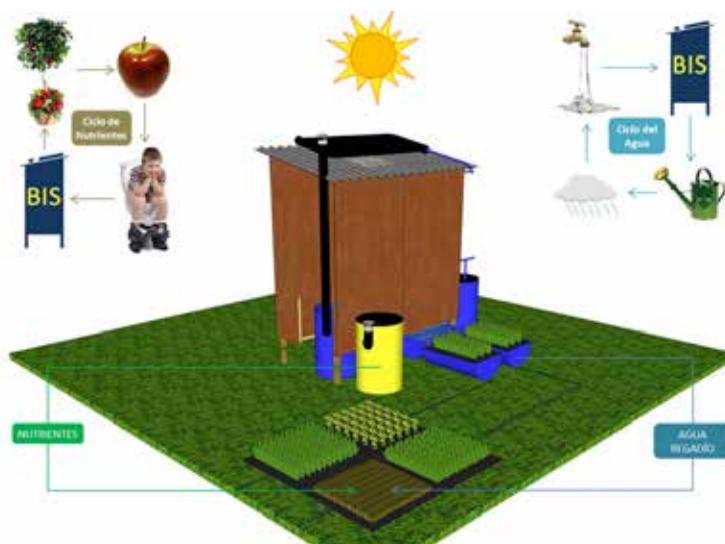
Sociallab, entidad que busca generar impacto social positivo a nivel global mediante la búsqueda y el apoyo a emprendimientos sociales innovadores y sostenibles en etapa temprana. Esto, acercando a personas u organizaciones que tienen desafíos con aquellos que puedan resolverlos.

En base a sus intenciones sociales, vieron una necesidad sanitaria para personas en situación de campamento de nuestro país, quienes no

poseen acceso a servicios sanitarios regulares y se ven usualmente obligados a recurrir a sistemas inapropiados, tales como las letrinas de pozo negro. Además de poner en peligro su salud y contaminar aguas y suelo, este tipo de sistema socava profundamente su dignidad. (Sociallab, 2015)

BIS propone una alternativa sanitaria local de alta autonomía y bajo costo de operación. Esta prescinde de alcantarillado, permite un uso eficiente del agua para aseo personal y la habilita para un segundo uso, además simplifica la gestión de desechos humanos eliminando in situ el foco contaminante permitiendo incluso la generación de un nuevo recurso para nutrir la tierra a modo de abono.

**Imagen 2.** Proceso de Innovación en baños integrales sostenibles



**Fuente:** <http://vidasustentable.org/2013/05/10/emprendimiento-banos-integrales-sustentables/>, Consultada 13/12/2013.

La innovación social que otorga el proyecto BIS, es significativa pensando en la ayuda a cubrir las necesidades básicas que merecen las personas, en especial aquellas familias que aún viven en situación de campamento y no tienen acceso a baños dignos y propios.

Ejemplos claros se observan en las familias de San Esteban (Valparaíso) y Requinoa (O'Higgins), quienes ya poseen estos baños en sus respectivos campamentos.

### CASO 3: INNOVACIÓN SOCIAL VALPARAISO

La región de Valparaíso en conjunto con el departamento de innovación de la CORFO ha ido implementando diversas intervenciones sociales con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región. Pero también se ve beneficiado el entorno de Valparaíso, específicamente la restauración y preservación de su patrimonio cultural.

Así lo explican en sus principales desafíos, los cuales hablan de:

- ▶ Fortalecimiento de la identidad y preservación del patrimonio de Valparaíso.
- ▶ Facilitar la inclusión y aprovechar las oportunidades territoriales.

**Fuente:** Innovación social Valparaíso fuente: <http://www.innovacionsocialvalparaiso.cl/#desafios>, Consultada 13/12/2016.



Lo interactivo e interesante de esta Innovación Social es que en la región de Valparaíso se abre cada cierto tiempo un portal para que cualquier persona entregue una idea que vaya en beneficio a una problemática existente en la comunidad. No hay obstáculos de que los proyectos enviados sean de exclusiva residencia de participantes porteños, con esto se logra una amplia variedad de ideas de distinto tipo pero que cumplen un mismo propósito; entregar confortabilidad al turista/residente, preservar el patrimonio histórico de la ciudad y lo más importante ayudar a las familias de escasos recursos que aún deben habitar sobre los grandes cerros de Valparaíso.

Algunos de los proyectos ya recibidos se exponen los siguientes:

### **3.1. INCLUSIVE: TRABAJOS INCLUSIVOS Y SOCIALES**

Aplicación móvil y Web que tiene como objetivo el generar oportunidades laborales inclusivas y sociales, dirigido a las personas de la tercera edad o con alguna discapacidad, democratizando las oportunidades laborales, mejorando así la calidad de vida de todos los ciudadanos y grupos sociales más postergados del Gran Valparaíso.

“Como emprendedor social me frustra ver a mis propios familiares de tercera edad, la gran problemática que se enfrentan estos al no poder encontrar de manera simple y rápida un trabajo que le pueda ayudar a su inclusión después de una etapa de vida. Por otra parte, yo soy nacido y criado en Valparaíso y me llama la atención de manera alarmante las actuales cifras de desempleos que

bordean el 7%. Y para finalizar podemos concluir que todas las personas deben poder tener oportunidades sin importar sus discapacidades ni limitantes, generando opciones para mejorar su calidad de vida; nuevos modelos y oportunidades de trabajo inclusivo incorporación de la tercera edad en actividades que potencien sus habilidades, los mantengan activos aportando su experiencia”. (Pezoa, 2015)

### **3.2. VALPARAÍSO VUELVE AL MAR**

En Chile no existen lugares públicos donde, de forma segura y fácil, se pudiese acceder al mar y desarrollar los deportes náuticos, a excepción solamente de los Club de Yates privados donde, si no eres socio o se tiene un conocido y/o familiar que fuese miembro del Club, era literalmente imposible poder acceder con una embarcación al mar o bien aprender a navegar. Con el fin de mitigar esta barrera de entrada es que en el año 2004 se formó la empresa, Puerto Olímpico Valparaíso Ltda con la cual se adjudicaron la operación del varadero (construido ese mismo año) en el Muelle Barón en Valparaíso. Si bien el varadero en sí era un comienzo, se observó que durante el proceso de licitación que el sólo hecho de bajar embarcaciones por una rampa no generaría un desarrollo ni menos masificaría las actividades acuáticas. Entonces se planteó el gran desafío de crear y desarrollar el Primer Centro Náutico Público de Chile, Puerto Deportivo Valparaíso, donde tenía su principal enfoque en ofrecer a la comunidad en general los servicios de recreación, eventos, deporte, turismo e instrucción vinculados con el mundo de la náutica y el buceo. La misión: “Proveer de acceso al mar

a la comunidad en su conjunto (personas, instituciones, empresas, etc.) que buscan acercarse al medio acuático ya sea por curiosidad, deporte, recreación o turismo; siendo nuestro objetivo, desde el primer día, la inclusión náutica, sin distinción de género, edad, estrato socio-económico o capacidades físicas. (Thomas Elton, 2004)

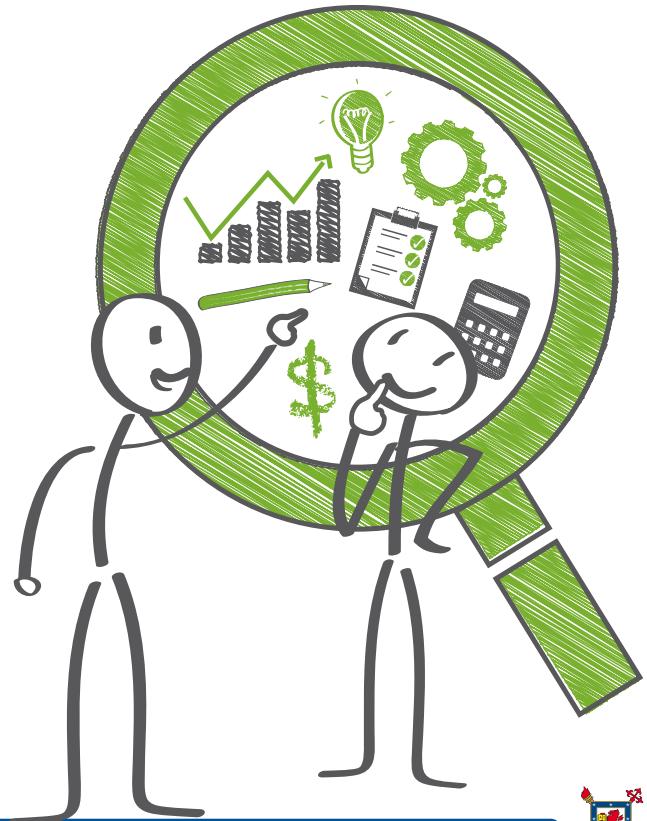
Chile es un gran "Maritorrio" y Valparaíso es una ciudad puerto, el mar está presente en todos los habitantes y la intención de innovación es brindar belleza, recursos naturales, transporte y recreación. Luego de 12 años de trabajo social, estos innovadores están pensando en completar al 100% su misión, la cual es lograr que personas con capacidades diferentes, adultos mayores y en general los porteños, que si bien les encanta el mar lo ven como distante, se re encanten con las actividades acuáticas, especialmente la navegación a vela y el buceo apnea, logrando de esta forma la anhelada Inclusión Náutica, donde no se trata de que personas con capacidades diferentes puedan realizar actividades acuática, sino que convivan de igual a igual con personas sin limitaciones físicas donde puedan disfrutar del mar en forma fácil y segura.

## CONCLUSIONES

Después de todo lo ya presentado en el presente informe, cabe mencionar, aquellos comentarios que apoyan la propuesta de que el Estado y la sociedad chilena asuman un rol importante en el fomento de la Innovación y Emprendimiento Social. Así como se suele vincular a la innovación como parte fundamental del desarrollo

económico de un país, debiésemos avanzar en considerar a la innovación social como un aspecto fundamental tanto del desarrollo económico como social y medioambiental de Chile.

Entendiendo los casos expuestos en donde gracias a la Innovación Social en distintas comunidades, estas se vieron completamente beneficiadas respecto a esta intervención. Claro es el ejemplo de BIS, los baños integrales sostenibles, que mejora un acto que quizás para muchos es una necesidad común que todos poseen, pero que si vemos más allá, a las familias en situación de calle,



de campamento, de bajos recursos o que de algún modo no pueden contar con un sanitario higienizado, seguro y digno, les facilita de sobremano la instalación de estos cuartos que, cumplen la función para que el usuario pueda realizar sus necesidades, pero que además ayuda al medioambiente y genera nuevos procesos de abono, reciclaje, etc. En el fondo devuelve u otorga dignidad a las familias y a las personas.

Por lo tanto, resulta indispensable desarrollar una estrategia país que potencie las instancias donde desde las mismas comunidades tengas los espacios para levantar desde el concepto de la simple IDEA una iniciativa de innovación social, ya que de la simple observación estos mismos son capaces de identificar sus carencias y necesidades. Si bien siendo una nación más bien pequeña en cantidad de habitantes, aún hay zonas geográficas que pueden tener necesidades similares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CORFO. (2014). *Casos De Innovacion*. Obtenido de <http://www.casosdeinnovacion.cl/na-solucion-real-y-estetica-a-la-contaminacion-en-temuco/#ficha>
2. CORFO. (4 de Diciembre de 2016). *CORFO - Capacidades Tecnológicas*. Obtenido de <http://www.corfo.cl/sobre-corfo/estructura-corporativa/gerencia-de-desarrollo-de-capacidades-tecnologicas>
3. CORFO. (4 de Diciembre de 2016). *CORFO - Eje Ecosistema*. Obtenido de <http://www.corfo.cl/sobre-corfo/estructura-corporativa/gerencia-innovacion>
4. CORFO. (2016). *Innovación Social Valparaíso*.
5. CORFO. (Enero de 2008). *Ley 20.248 Del incentivo tributario a la inversión privada en investigación y desarrollo*.
6. Fernández, M. Á. (2014). *Casos de innovación CORFO*. Hydrosym S.A. Región de la Araucanía.
7. Marulanda, N. F. (2010). *De la Innovación Social a la Política Pública: Historia de éxito en América Latina y el Caribe. De la Innovación Social a la Política Pública: Historia de éxito en América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: CEPAL.
8. Méndez, R. (2002). *Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes*. Revista EURE, Vol. 28 , 84.
9. Ministerio de Economía. (4 de Diciembre de 2016). *Ministerio de Economía - División de Innovación*. Obtenido de <http://www.economia.gob.cl/subsecretarias/economia/innovacion>
10. Ministerio de Economía. (04 de Diciembre de 2016). *Ministerio de Economía - Servicios Dependientes*. Obtenido de <http://www.economia.gob.cl/acerca-de/servicios-dependientes>
11. Pezoa, S. (2015). *www.innovacionsocialvalparaiso.cl*. Obtenido de *Proyectos - Inclusive*.
12. Socialab. (2015). *Socialab.com, modelos de desarrollo*.

# CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE INDUSTRIAS

**NUEVO INGRESO**  
**Primer Semestre 2018**

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



## INFORMACIÓN

Srta. Natalia Romero Hernández

**E-mail:** natalia.romero@usach.cl

**Fono:** (56-2) 27 18 05 27

[www.adin.usach.cl](http://www.adin.usach.cl)



UNIVERSIDAD  
DE SANTIAGO  
DE CHILE



**Propuesta de Instrumento para Validar a Nivel Teórico un Proyecto de Gestión del Conocimiento en una empresa de Telecomunicaciones**

*Proposal of an Instrument to Validate at a Theoretical Level a Knowledge Management Project in a Telecommunication company*

**Edición Nº 29 – Agosto de 2017**

**Artículo Recibido: Mayo 01 de 2017**

**Aprobado: Junio 30 de 2017**

**AUTORA**

**Ximena Mora Carrasco**

Magíster en Gestión de la Innovación y Emprendimiento  
Tecnológico

Licenciada en Organización y Gestión Tecnológica

Empresa Telefónica Chile

Santiago, Chile.

**Correo electrónico: [ximena.morac@telefonica.com](mailto:ximena.morac@telefonica.com)**

## RESUMEN

Actualmente se considera que la Gestión del Conocimiento (GC) es la práctica clave con la que cuentan las grandes empresas para innovar y ofrecer productos y servicios que tengan una recepción positiva entre los clientes y así mejorar sus ingresos. A continuación, se presentará a la comunidad académica y profesional el diseño de una propuesta de instrumento que puede servir como guía para validar a nivel teórico proyectos de gestión del conocimiento, tomando como referencia una empresa multinacional en el rubro de las Telecomunicaciones. Este instrumento fue desarrollado en un formato de cuestionario y contó con preguntas cerradas y se aplicó tanto en la modalidad de autoaplicación como de entrevista a informantes claves en base al mismo instrumento. Señalar, finalmente, que este trabajo formó parte de la Tesis para obtener el grado académico de Magister en Innovación y Emprendimiento Tecnológico - MAGIET.

**Palabras Claves:** Gestión del Conocimiento; Instrumento de Validación, Transferencia de Conocimiento

## ABSTRACT

Knowledge Management (KM) is currently considered the key practice for large companies to innovate and offer products and services that have a positive reception among customers and thus improve their income. Next, it will be presented to the academic and professional community the design of a proposal of instrument that can serve as

a guide to validate theoretically knowledge management projects, taking as reference a multinational company in the Telecommunications sector. This instrument was developed in a questionnaire format and had closed questions and was applied in both self-application and interview to key informants based on the same instrument. Finally, to point out that this work was part of the Thesis to obtain the academic degree of Magister in Innovation and Technological Entrepreneurship - MAGIET.

**Keywords:** Knowledge Management; Instrument of Validation, Technology Transfer

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo mostrará el diseño y validación teórica (a nivel de expertos internos y externos a la empresa) de un instrumento que sirve para la validación de proyectos de gestión del conocimiento. Este instrumento formó parte de uno de los capítulos de la tesis para obtener el grado de Magister en Innovación y el Emprendimiento Tecnológico (MAGIET), nombrada "Diseño de un proyecto de gestión de conocimiento para empresas proveedoras del servicio de remozamiento de equipos Fijos Telefónica S.A".

El instrumento de validación presentado tiene formato de cuestionario y cuenta con preguntas cerradas y un campo de observaciones definida especialmente para su etapa de validación. Para la formalización de este instrumento se



contó con la participación de docentes de la Universidad de Santiago de Chile, colaboradores de empresas proveedoras de Telefónica Chile y colaboradores internos de la propia organización.

## MARCO TEÓRICO

Para entender la importancia de contar con un instrumento de validación, es imprescindible tener la concepción de ciertos tópicos que son elementales en este ámbito, partiendo por entender el concepto de conocimiento, el cual según lo que indican diferentes fuentes se puede determinar como el conjunto de información que se posee sobre un concepto o estudio, y que sirve para la incorporación de nuevas experiencias; además de ser útil para la acción. También se le puede identificar como el “saber hacer”.

Actualmente, es de suma importancia saber identificar el conocimiento existente en las organizaciones y gestionarlo de tal manera de sacar beneficios de este, es por esto que se puede decir que La Gestión del conocimiento comprende un proceso lineal que abarca desde el nacimiento de un conocimiento determinado, pasando por la enseñanza de éste a cada una de las partes de la organización y volviéndolos a algo tangible al transformarlo en algún proceso, producto o habilidad para la empresa o conglomerado. En lenguaje más técnico, según Nonaka y Takeuchi (1995), *es la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan* (Nonaka & Takeuchi, 1995; 56) Por tanto, se desprende de esta definición que la gestión del conocimiento debe mantener un hilo conductor en su desarrollo, formando un proceso que abarca cada uno de los entramados de la organización para obtener un resultado idóneo y que entregue resultados positivos en la organización.

Es por esto la importancia de contar con un instrumento validador de proyectos de gestión del conocimiento, ya que con él se pueden establecer parámetros de medición para la verificación del cumplimiento de los proyectos y del desarrollo correcto de éstos.

Otro concepto clave que sustenta este artículo es el aprendizaje organizativo, según Hernández (2010) el aprendizaje organizativo es entendido como el camino que da sentido al proceso de innovaciones y la creación de valor

del capital intangible, esta ayuda a que las organizaciones y las personas que trabajan en ellas sean más inteligente adaptando y transformando la información, habilidades y experiencias en conocimiento para el “saber hacer”.

De lo anterior, se deduce que el aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de las organizaciones, ésta va de la mano con la gestión del conocimiento, es decir, en conjunto estas actividades son el medio para que las organizaciones sean capaces de resolver problemas complejos a través del conocimiento y por lo tanto es de suma importancia contar con un instrumento que sirva de guía para el mejoramiento y perfeccionamiento de proyectos de gestión del conocimiento.

Las empresas participantes en el diseño del proyecto de gestión del conocimiento fueron:

- ▶ **Telefónica en Chile** pertenece a Telefónica S.A uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento, con presencia en Europa, Asia y Latinoamérica. Esta Telco multinacional en Chile comercializa sus productos y servicios a través de su marca comercial Movistar y opera con sus sociedades Telefónica Chile S.A, Telefónica Móviles Chile S.A. y Telefónica Empresa.

Fuente información: <http://www.telefonicachile.cl/>

- ▶ **Empresa Proveedora Fusión Operador Logístico**, es uno de los proveedores con más experiencia en el área de remozamiento, llevando ya 4 años prestando el servicio a Telefónica Chile. Dentro de

los servicios principales que presta este proveedor se encuentran los servicios logísticos, de Courier y Forwarder.

Fuente Información:

<http://www.fusionoperadorlogistico.cl/>

- ▶ **Anovo Andes** es otro de los grandes proveedores de Telefónica Chile en el servicio de remozamiento de equipos fijos. Dentro de la Misión de Anovo se puede apreciar como objetivo “ser reconocidos como la empresa de servicios de la cadena de suministro de tecnología líder del mercado, ofreciendo a sus clientes unas soluciones excepcionales que proporcionen innovación, valor y sostenibilidad”.

Fuente de información: <http://www.anovo.com/>

- ▶ **Armamater**, otra de las empresas proveedoras del servicio de remozamiento, es una empresa social con el objetivo principal de proporcionar a personas con discapacidad la realización de un trabajo productivo y remunerado, adecuado a sus características personales y que facilite su integración en el mercado laboral. Dentro de la Visión de Armamater se puede apreciar el “Ayudar a las personas en situación de exclusión social o riesgo, a realizar su pleno potencial.”

Fuente de información: <http://armamater.cl/>

- ▶ **Grupo CB** fue la última empresa en incorporarse a Telefónica Chile como proveedor del servicio de remozamiento, Grupo CB opera con la marca Betelecom y es una compañía orientada a entregar

solución a los problemas que enfrentan las áreas de Tecnología y Redes en las distintas empresas del país cuentan con personal especializado para atender los requerimientos en reparación y remozamiento, diseño y configuración de redes de datos.

Fuente de información: <http://www.cbingenieria.cl/>

## METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Para la realización del diseño del instrumento validador se tomaron en cuenta los factores y aspectos relevantes del proyecto de gestión del conocimiento presentado en la tesis de grado, se le dio formato de cuestionario y se envió a distintos colaboradores para obtener su validación vía correo electrónico.

- ▶ Tipo de instrumento: Se realizó un informe tipo cuestionario con preguntas cerradas en el que se utilizó una escala Likert con las opciones “de acuerdo”, “parcialmente de acuerdo” y “no de acuerdo” para la entrega de las respuestas y un campo adicional de observaciones para los informantes internos y externos a la organización, en el cual se presentaron las condiciones y aspectos del proyecto de gestión del conocimiento y en él los encuestados debían poner el nivel de acuerdo que tenían con los aspectos presentados.
- ▶ Formato de aplicación: tanto en la modalidad de autoaplicación como de entrevista en base al mismo instrumento.
- ▶ Participantes en la corrección y validación de instrumento:

Para la validación, corrección y mejoramiento del

instrumento se contó con la colaboración de participantes externos e internos de las empresas involucradas en el proyecto.

Participantes Internos: se contó con la colaboración de los Jefes de operaciones de cada empresa proveedoras más la participación de dos administrativos internos de Telefónica Chile quienes contestaron el instrumento de validación para dar mejoramiento al proyecto de Gestión del Conocimiento.

Participantes externos: Adicionalmente, se contó con la colaboración de siete docentes de la Universidad de Santiago de Chile quienes tuvieron como función dentro de este proyecto realizar comentarios de mejoramiento al instrumento (redacción y presentación) y/o contestar el instrumento como tal para verificar su validez. Dentro de las especialidades de los docentes participantes se encuentran las áreas de: Psicología, Innovación organizacional, Recursos Humanos o Gestión de las Personas, Administración y Gestión Tecnológica.

- ▶ Fechas e hitos relevantes del proyecto:
  - ▶ Diseño del Instrumento de Validación de Proyectos de GC: Del 24 al 28 de abril del 2017
  - ▶ Validación de expertos: Del 29 de abril al 05 de mayo del 2017.
- ▶ Aspectos importantes de la validación del instrumento:
  - ▶ La versión 1 del instrumento se envió vía correo electrónico a los validadores internos y externos para que entregaran su retroalimentación.
  - ▶ Los validadores realizaron observaciones respecto al formato y redacción del instrumento,

adicionalmente a contestar el cuestionario para comprobar su validez.

- ▶ Con las observaciones realizadas por los validadores internos y externos se realizaron las mejoras al instrumento, obteniendo una versión 2 de éste y que será presentado en la sección de resultados de este artículo.

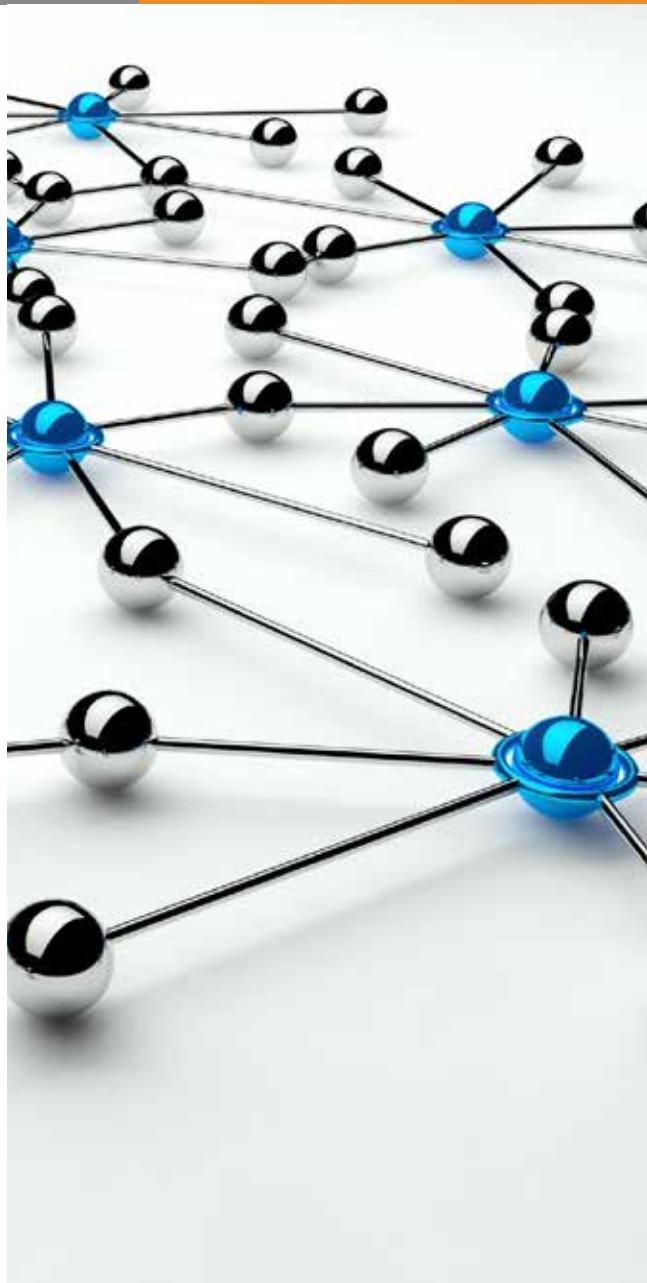
## RESULTADOS

A continuación se presentará el instrumento validador que puede ser utilizado para mejorar proyectos de gestión del conocimiento.

### INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: INTERCAMBIO DE PRÁCTICAS ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS PRESTADORAS DE SERVICIO A TELEFONICA CHILE

Este es un cuestionario de validación que forma parte de la Tesis para obtener el grado de **Magister en Gestión de la Innovación y el Emprendimiento Tecnológico (MAGIET)**, con la finalidad de obtener retroalimentación de expertos o profesionales especializados a la propuesta que se desarrolla en la tesis en referencia.

Se solicita su colaboración en realizar las observaciones y recomendaciones que estime pertinente en cada uno de los aspectos que conforman este proyecto, presentados en este



documento, indicando si está de acuerdo o no con la inclusión de éstos u otras observaciones que usted considere oportunas o convenientes.

### **Propuesta de proyecto de Gestión del Conocimiento para Empresas Competidoras de Telefónica Chile S.A**

#### **Objetivo General proyecto**

**Mejorar los indicadores de Producción, Eficiencia y Calidad de las empresas proveedoras que realizan el servicio de Remozamiento de equipos Fijos en Telefónica Chile S.A. utilizando una herramienta como gestor del conocimiento existente en cada una de las empresas participantes.**

Adicionalmente es importante mencionar que uno de los objetivos específicos de este proyecto consiste en realizar una validación de expertos y de las empresas proveedoras involucradas en la propuesta del proyecto de GC (Gestión del Conocimiento)

### **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

En el servicio de Remozo (reacondicionamiento) de equipos Fijos en Telefónica Chile existen brechas en la producción que impide a las empresas proveedoras de este servicio obtener los resultados esperados bajo la condicionante de tres indicadores (Producción, Calidad y Eficiencia). Estas barreras se ven condicionadas por la fuga de conocimiento existente en cada una de las empresas y la falta de experticia en la totalidad del proceso.

Es por ello que se cree que al existir una transferencia de conocimiento entre las empresas competidoras se genere una mejora en los resultados de estos tres indicadores que son medidos por Telefónica Chile, evitar la fuga de conocimiento y traer beneficios económicos tanto para las empresas proveedoras como la empresa cliente, ya que se evitarían multas que sobrepasan los \$MM 2 mensuales, y se dispondría de mayor cantidad de equipos remozados para la instalación en casa cliente. Los ahorros netos en el año 2015 y 2016 por el servicio de remozamiento fueron superiores a los \$MM 3.000, esperando tener mejores resultados al llevar a cabo el proyecto de GC propuesto.

#### **Datos del participante:**

Nombre		Edad	
Genero		Profesión/ grados académicos	
Empresa/Organización		Fecha	

Marcar con una X si está de acuerdo, parcialmente de acuerdo o No de acuerdo con cada aspecto presentado en este documento. Adicionalmente existe un campo de observaciones para comentarios anexos.

### Aspectos Estratégicos del proyecto

En este proyecto la transmisión de conocimiento será generada por empresas competidoras por lo que los aspectos estratégicos específicos de este proyecto son:

Aspecto	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No De acuerdo	Observaciones
Cada Empresa debe identificar las prácticas que está dispuesto a compartir con el resto de sus competidores.				
Así como cada empresa entregará conocimiento, recibirá por parte de las otras empresas competidoras conocimientos que puede incorporar en su proceso productivo.				
Se dispondrá de la Matriz de intercambio de conocimiento como guía para cada empresa para disminuir las barreras que se identificaron en cada una de ellas.				

### Áreas estratégicas y sus funciones en el proyecto:

Áreas	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No De acuerdo	Observaciones
Área de Logística: Encargados de realizar la gestión de proveedores y contrato en el servicio de Remozamiento de equipos Fijos				
Área de Compras: Colaboración en la inclusión de proyecto de GC (Gestión del Conocimiento) en bases de licitación del servicio de remozamiento de equipos fijos.				
Área Lega: Redacción de acuerdo de participación para las empresas proveedoras, incluido en anexo de bases de licitación.				
Empresas proveedoras: Participantes en proyecto de Gestión del Conocimiento.				

## Principios que sustentan el proyecto de Gestión del Conocimiento:

Principios	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No De acuerdo	Observaciones
El Reconocimiento: Este debe ser entendido como el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de cada una de las empresas como clave del éxito.				
Compromiso: para la realización del proyecto se necesita compromiso de parte de las empresas participantes.				
Tecnología e infraestructura: La tecnología permitirá el traspaso de conocimiento y adopción de esta a través de una herramienta web que permitirá optimizar los tiempos y procesos.				
Colaboración: Compartir el conocimiento propio para recibir conocimiento de las otras empresas competidoras y obtener beneficios mutuos.				
Respaldo empresa Cliente: Telefónica Chile respaldará mediante el contrato del servicio el proyecto de GC para las empresas proveedoras.				
Evaluación: Se necesitan mediciones cualitativas y cuantitativas periódicamente para evaluar el proyecto en tiempos determinados o predefinidos.				
Innovación: Las empresas deben desarrollar innovación en sus procesos para traspasar el conocimiento de tal manera que sea en beneficioso para todos.				
Flujo de Conocimiento: El conocimiento debe ser equitativo para todas las empresas de manera que todas obtengan beneficio de él.				

## Aspectos Estructurales del proyecto de Gestión de Conocimiento

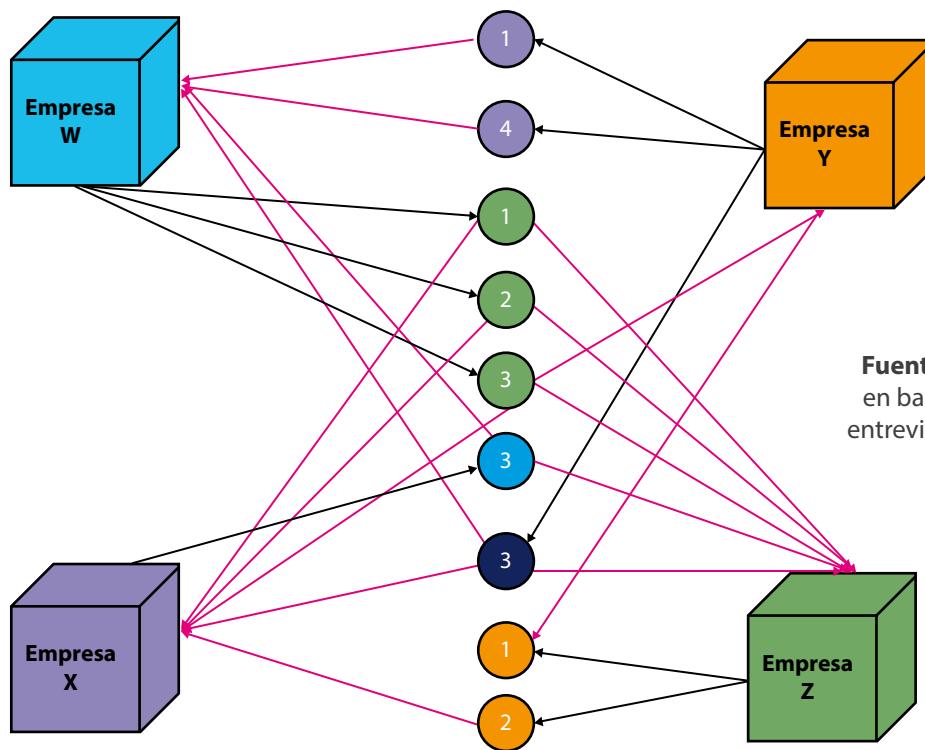
### Componentes del proyecto de Gestión del Conocimiento

Componentes	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No De acuerdo	Observaciones
Colaboradores (RRHH): Los colaboradores (operadores del servicio) son el eje principal de este proyecto ya que son los encargados en identificar sus fortalezas y debilidades y luego adoptar el nuevo conocimiento para incluirlos en sus procesos.				
Empresas: Cada empresa participante de este proyecto, incluida la empresa cliente debe aportar entregando su estrategia, estructura y liderazgo para llevar a cabo el proyecto.				
Tecnología: La utilización de herramientas Web para la transferencia de conocimiento es de suma importancia en el proyecto de Gestión del Conocimiento, ya que es el canal de comunicación principal entre los participantes.				
Contenidos/Conocimiento: el "Qué" va a transferir o entregar cada empresa y por otra parte recibir el resto de los competidores es la base del proyecto.				
Procesos: la internalización y utilización del conocimiento adquirido por cada empresa para mejorar los indicadores y obtener resultados positivos del proyecto de Gestión del Conocimiento				

## MODELO Y MATRIZ DEL PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

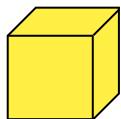
Respecto a la matriz de intercambio de conocimientos a utilizar es la elaborada para este proyecto como Matriz de intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre empresas competidoras que se presenta a continuación. Esta matriz puede irse modificando durante el tiempo según las necesidades de cada empresa ya que esta representa las fortalezas identificadas al inicio de este proyecto.

**Matriz de intercambio de conocimiento**



**Fuente:** Creación propia en base a las encuestas y entrevistas realizadas a las empresas.

### Descripción de elementos en la matriz



Empresas proveedoras participantes. Se identifican por su letra respectiva (W, X, Y, Z) y por un color.



Fortaleza o práctica que se traspa de una empresa a otra, el color y número identifican a qué empresa y práctica corresponden según los esquemas presentados anteriormente.



Flechas de dirección que indican que empresa está entregando la práctica (flecha negra) y que empresa está recibiendo la práctica (flecha fucsia)

## Aspectos para realizar seguimiento o monitoreo al proyecto de Gestión del Conocimiento

### Factores Críticos del Éxito del proyecto

Factores Críticos	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No De acuerdo	Observaciones
Entender que el resultado positivo de este proyecto no es inmediato y que los beneficios se podrían ver reflejado a corto plazo (4 meses desde el primer intercambio de conocimiento).				
Comprender que este proyecto de gestión del conocimiento debe estar en constante seguimiento y con mejoras continuas para lograr el éxito.				
Entender que este proyecto está formulado para ser aplicado en cuatro empresas competidoras que son proveedoras de la Empresa Telefónica Chile y que no se puede asegurar que sea replicable en otras empresas del mismo o diferente rubro.				

**Adicionalmente a estos tres aspectos existen factores que son primordiales al momento de conseguir eficiencia en este proyecto:**

Factores primordiales	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No De acuerdo	Observaciones
La responsabilidad y sentido de colaboración de los trabajadores participantes en este proyecto.				
La visión sistémica y capacidad de adoptar los nuevos conocimientos compartidos por cada empresa				
La capacidad de trabajar en equipo entre las distintas empresas competidoras.				
Los procesos de transformación de conocimiento tácito a explícito.				

Factores primordiales	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No De acuerdo	Observaciones
El Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores en el proceso. (Aprendizaje organizacional)				
Desarrollo de mecanismos de transmisión de conocimiento a través de la herramienta a utilizar.				

### Condiciones de mejoramiento continuo del proyecto

Es importante tener en consideración que deben existir instancias de mejoramiento continuo de este proyecto para su correcta utilización como herramienta de gestión del conocimiento. Para esto las empresas competidoras deben colaborar teniendo en cuenta los siguientes factores:

Condiciones	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No De acuerdo	Observaciones
Identificación y registro de las barreras identificadas al momento de adoptar los nuevos conocimientos.				
Identificación y registro de nuevas fortalezas y debilidades que ayuden al mejoramiento del proceso de remozo para compartir con el resto las empresas competidoras.				
Entregar orientación a los trabajadores respecto al proyecto de Gestión del Conocimiento.				

### Comentarios adicionales, sugerencias:

**Muchas gracias por su participación!**  
**Lic. Ximena Mora Carrasco**

## CONCLUSIONES

Según lo visto en este artículo es de suma importancia contar con un instrumento validador al momento de realizar y gestionar un proyecto que involucre la gestión del conocimiento, para ello, es necesario plantear los aspectos principales del proyecto que permiten la correcta realización y seguimiento de éste.

En la actualidad la Gestión del Conocimiento toma cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones, ya que es esta la clave con la que cuentan las grandes firmas para presentar soluciones innovadoras y poder

gestionar correctamente los recursos tecnológicos y el capital intelectual para obtener beneficio de éste.

Se sugiere aplicar este instrumento validador teórico de proyectos de Gestión del Conocimiento en otras organizaciones y empresas con la finalidad de poder seguir mejorando los aspectos principales del instrumento y, evaluar la real aplicación e impacto de éste en proyectos y organizaciones tecnológicas, que releven el intercambio de mejores prácticas en un contexto de gestión y aplicación del conocimiento.

## AGRADECIMIENTOS

*En primera instancia agradezco a la Universidad de Santiago de Chile y en específico al cuerpo docente del Magister en Innovación y Emprendimiento Tecnológico por haberme entregado las herramientas necesarias para poder desarrollar mi Tesis y obtener el grado respectivo, obteniendo como uno de sus resultados este artículo. Agradecer también a la empresa Telefónica Chile que es donde me desempeño laboralmente hoy y a mis jefaturas directas por darme el apoyo en todo el proceso y haberme permitido realizar mi tesis en relación a mi desempeño actual, y por último agradecer a las empresas proveedoras quienes colaboraron y entregaron sus mayores aportes para el buen resultado de mi tesis.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Hernández, Mónica. 2010. *Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental y centro de servicios compartidos del grupo Bancolombia en Medellín. Colombia*
2. Galindo, Sanz y De Benito. 2010. *La Gestión y Transferencia del conocimiento en el ámbito de la tercera misión de la universidad como fuente de innovación y generación de riqueza. España*
3. Mora Carrasco, Ximena. 2017. *Diseño de un proyecto de Gestión del Conocimiento para empresas proveedoras del servicio de remozamiento de equipos fijos a Telefónica S.A. Chile.*

## WEBGRAFÍA

4. *Página principal Telefónica Chile:* <http://www.telefonicachile.cl/> (Consultado entre enero y marzo 2017)
5. *Página principal Fusión Operador Logístico:* <http://www.fusionoperadorlogistico.cl/> - (Consultado entre enero y marzo 2017)
6. *Página principal Anovo Andes:* <http://www.anovo.com/> (Consultado entre enero y Febrero 2017)
7. *Página principal Armamater:* <http://armamater.cl/> (Consultado entre enero y Febrero 2017)
8. *Página principal Grupo CB:* <http://www.cbingenieria.cl/> (Consultado entre enero y Febrero 2017)

**Vigilancia Tecnológica y análisis del ciclo de vida de la Tecnología:  
Aplicación en productos generados a partir del café.**

*Technology surveillance and life cycle: application in products generated from coffee.*



**Edición N° 29 – Agosto de 2017**

**Artículo Recibido: Mayo 03 de 2017**

**Aprobado: Junio 30 de 2017**

**AUTORES**

**Julie Pauline Arias Escobar**

Ingeniera de Alimentos, Especialista tecnológica en innovación de productos alimenticios. Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. Armenia, Colombia.

**Correo electrónico: [jpariase@uqvirtual.edu.co](mailto:jpariase@uqvirtual.edu.co)**

**Jhon Wilder Zartha Sossa**

Ingeniero agroindustrial, Maestría en gestión tecnológica, candidato a Doctor en Administración.

Universidad Pontificia Bolivariana, bloque 18.

Medellín, Colombia.

**Correo electrónico:** [Jhon.zartha@upb.edu.co](mailto:Jhon.zartha@upb.edu.co)

**Raúl Hernández Zarta**

Ingeniero de Alimentos, Especialista en Gestión y Desarrollo Agroindustrial.

Unidad de Gestión Tecnológica e Innovación - Universidad Nacional de Colombia sede Medellín. Medellín, Colombia.

**Correo electrónico:** [rhernandezz@uqvirtual.edu.co](mailto:rhernandezz@uqvirtual.edu.co)

**Jonathan Gómez Garcés**

Economista, Especialista en gerencia de proyectos.

Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío.

Armenia, Colombia.

**Correo electrónico:** [jonathan@camaraarmenia.org.co](mailto:jonathan@camaraarmenia.org.co)

**RESUMEN**

Este artículo reporta los resultados de un ejercicio de vigilancia tecnológica y análisis del ciclo de vida de una tecnología para el sector Agroindustrial, con el propósito de determinar el estado de la tecnología dentro de su ciclo de vida para de esta manera disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones con un punto de referencia o punto de inflexión. Se construyeron ecuaciones de búsqueda para artículos y patentes que fueron utilizadas en bases de datos especializadas. La tecnología seleccionada fue café (Aprovechamiento agroindustrial, principios activos y co-productos generados a partir del café). Todo lo anterior fue

el insumo para aplicar trece modelos que ofrece el software especializado para curvas en S Sigmaplot con el objetivo de encontrar los puntos de inflexión, que son aquellos que indican el momento o fase en el que se encuentra la tecnología. Se selecciona el modelo que presenta mejor ajuste según los parámetros estadísticos establecidos: valor t: mayor que 2 y menor que -2; valor p: menor que 0.005; Durbin Watson: entre 1.8 y 2.2; R2 Ajustado: que tienda a 1. Como conclusión el punto de inflexión se generó por encima del año 2023 para la tecnología en relación con artículos y para patentes su punto fue entre el 2008 y el 2013. Por último, se realizó el análisis de la tecnología.

**Palabras clave:** Vigilancia tecnológica, Café, Curvas en s, Agroindustria

**ABSTRACT**

This article reports the results of an exercise of technological surveillance and life cycle analysis of a technology for the Agroindustrial sector, with the purpose of determining the state of the technology within its life cycle in order to reduce the uncertainty in the decisions making with a point of reference or inflection point. Search equations were constructed for articles and patents that were used in specialized databases. The technology selected was coffee (Agroindustrial utilization, active ingredients and co-products generated from coffee). All of the above was the input to apply the models that offer the specialized software for curves in Sigmaplot S with the objective of finding the inflection points, which are the ones that indicate the moment in phase where the technology

is. The model with the best fit is selected according to the established statistical parameters: value t: greater than 2 and less than -2; P-value: less than 0.005; Durbin Watson: between 1.8 and 2.2; Adjusted R2: that store to 1. In conclusion the inflection point was generated above the year 2023 for technology in relation to articles and for patents its point between 2008 and 2013. Finally, he performed the analysis of the technology.

**Keywords:** Technological surveillance, Coffee, S-Curves, Agroindustry

## INTRODUCCIÓN

La vigilancia es el esfuerzo sistemático y organizado por la empresa de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre los hechos del entorno económico, tecnológico, social o comercial, relevantes para la misma por implicar una oportunidad u amenaza para ésta. En definitiva la vigilancia filtra, interpreta y valoriza la información para permitir a sus usuarios decidir y actuar más eficazmente. (Palop, 1999:22). La vigilancia tecnológica es una de las funciones que, siguiendo a Morín (1985), requiere la gestión de la tecnología. La vigilancia está estrechamente unida a la gestión de la innovación y a la estrategia de la empresa. Sin la existencia de una previa reflexión estratégica difícilmente cabe plantearse un esfuerzo de articulación de la vigilancia.

Otra definición de Vigilancia Tecnológica (VT) es la que ofrece la norma UNE (Una Norma Española) la cual define a

la VT como un *“proceso organizado, selectivo y permanente, de captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento, para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios”* (UNE 166006:2011)

La búsqueda de antecedentes en bases de datos de artículos y patentes, facilita la detección de las tecnologías e innovaciones emergentes y de la evolución de las tecnologías que suscitan especial interés en un campo específico seleccionado. (Manderieux, 2011).

Las curvas en S o análisis del ciclo de vida de la tecnología, son de gran importancia en los estudios de vigilancia tecnológica para identificar el estado de desarrollo de una tecnología. Algunos autores afirman que una alternativa para el análisis de las tecnologías en el tiempo son los modelos de las curvas en S (Kucharavy & De Guio, 2007), (Zartha 2009), (Pérez, 2001), (Ortiz y Pedroza, 2006), con los que es posible identificar si una tecnología es emergente, clave o en declive.

En los estudios relacionados al uso de las Curvas en S se identifican diferentes etapas o fases delimitadas por puntos específicos en su crecimiento. Esta evolución ha sido estudiada por autores como Nelson y Winter (1997), Dosi (1982), Pérez (2001), Ortiz y Pedroza, (2006), Kucharavy y De Guio (2007) entre otros. El método de curvas en S, dado su fácil práctica, se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada en una amplia gama

de aplicaciones, ya que su uso se muestran los resultados de la previsión adecuadas en un amplio espectro de sistemas (Ávalos et al., 2012). Por otro lado, algunos autores como Modis (2007) y Schilling (2012) afirman que las curvas S como herramientas previsionales tienen algunas limitaciones.

Algunas aplicaciones de la curvas en S pueden ser: la proyección del rendimiento de las nuevas tecnologías, estudios de penetración en el mercado, las previsiones de cambio de población, los análisis económicos, micro y macro, mecanismos de difusión de la tecnología, entre otros (Kucharavy & De Guio (2007). Los modelos de las curvas en S sirven como una comprensión de la dinámica del cambio, para revelar patrones, causas, probabilidades y posibilidades de los sistemas sociales, políticos, económicos y tecnológicos, también para futuros estudios con componentes que permiten generar hipótesis sobre el comportamiento de la tecnología a mediano plazo, siempre y cuando sean 25 años o más. (Stackelberg, 2009) y (Cortés, Zartha Sossa, Méndez Naranjo, & Castrillón Hernández, 2013).

El Instituto Internacional de Análisis de Sistemas Aplicados IIASA, Laxenburg, Austria, ha aplicado este modelo en diferentes campos desde hace más de 35 años con el fin de identificar en particular el crecimiento variable en la delincuencia y el terrorismo, los cambios ambientales, la sustitución del sistema de transporte, entre otros (Kucharavy & De Guio, 2007). Otros autores como Zartha y Avalos (2009, 2010) han trabajado en la aplicación de

esta metodología en productos y tecnologías del sector químico, agroindustrial y farmacéutico desde 2007; en la actualidad se ha aplicado a estudios de prospectiva, utilizando la recolección de datos que describieran su desempeño en el tiempo.

El propósito de este artículo es reportar los resultados de vigilancia tecnológica y el análisis de una tecnología por medio de curvas en S haciendo uso del software SigmaPlot, tomando la cantidad de publicaciones acumuladas y las patentes acumuladas como parámetros de rendimiento para el sector Agroindustrial. La tecnología seleccionada fue café, se extrajeron artículos y patentes relacionadas con la tecnología los cuales se obtuvieron por medio de bases especializadas. La finalidad de tener una información más precisa de los cambios en las curvas en S, es que de esta manera se puede reducir la incertidumbre en la toma de decisiones sobre el ciclo de vida de la tecnología analizada, esta reducción puede considerarse especialmente útil en situaciones como: identificación del estado de la tecnología (antes y después del punto de inflexión), la determinación del momento adecuado para aplicar mecanismos de derecho tecnológico y propiedad intelectual; y establecimiento de estrategias.

## 1. METODOLOGÍA

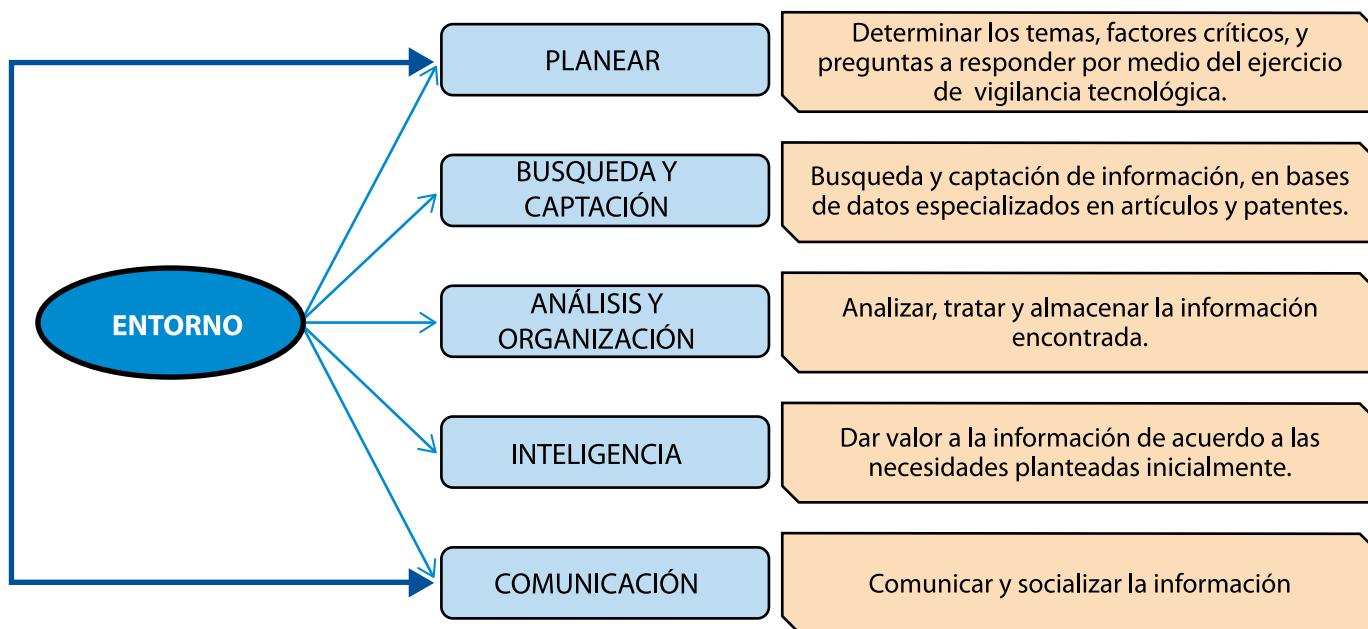
### 1.1 VIGILANCIA TECNOLÓGICA

La Figura 1 describe la metodología para realizar el proceso de vigilancia tecnológica (VT) que se reporta en este trabajo. De acuerdo a la tecnología planteada se realizó la planeación, búsqueda y captación de información proveniente de bases especializadas de artículos y

patentes. Se debe tener en cuenta que para seleccionar el tema y la tecnología se contó con la participación de expertos del grupo de investigación Ciencia y Tecnología de Alimentos (CyTA) de la Universidad del Quindío, quienes ayudaron a plantear el tema de interés que fue el café ya que es un producto insignia en la región. Posterior a esto se plantean los factores críticos de vigilancia (FCV) y se procede a desarrollar las ecuaciones de búsqueda.

1. En primer lugar, se realizan entrevistas con investigadores y empresarios del sector Agroindustrial en el departamento.
2. Durante las visitas realizadas, se lleva a cabo el diligenciamiento de los factores críticos de vigilancia FCV, posteriormente se deben priorizar los temas de vigilancia y seleccionar el tema a vigilar.

**Figura 1.** Metodología Vigilancia Tecnológica (VT)



**Fuente:** Adaptado de (Palop & Vicente, 1999)

3. El vigía tecnológico realiza un estudio de micro cultura, con el fin de obtener un conocimiento general del tema, refinar las palabras claves para la búsqueda.
4. Posteriormente, se realiza un refinamiento de las búsquedas utilizadas en el estudio de micro cultura y se construyen las ecuaciones generales.
5. Luego, se realiza el análisis y depuración de documentos con el fin de dar respuesta a las preguntas de interés identificadas en los FCV.
6. Se construyen las series de datos para los subtemas (aprovechamiento agroindustrial, principios activos, co-productos generados a partir del café)

y se generan las curvas en S usando el software SigmaPlot.

7. Finalmente, se construye el informe dando respuesta a las preguntas definidas durante el levantamiento de los FCV.

### 1.1.1 ECUACIONES DE BÚSQUEDA

En el cuadro 1 se enseñan las ecuaciones de búsqueda definidas para artículos y patentes. La ecuación correspondiente a la búsqueda de artículos se ingresó a la base de datos bibliográfica Scopus y la ecuación para patentes se ingresó a Freepatents.

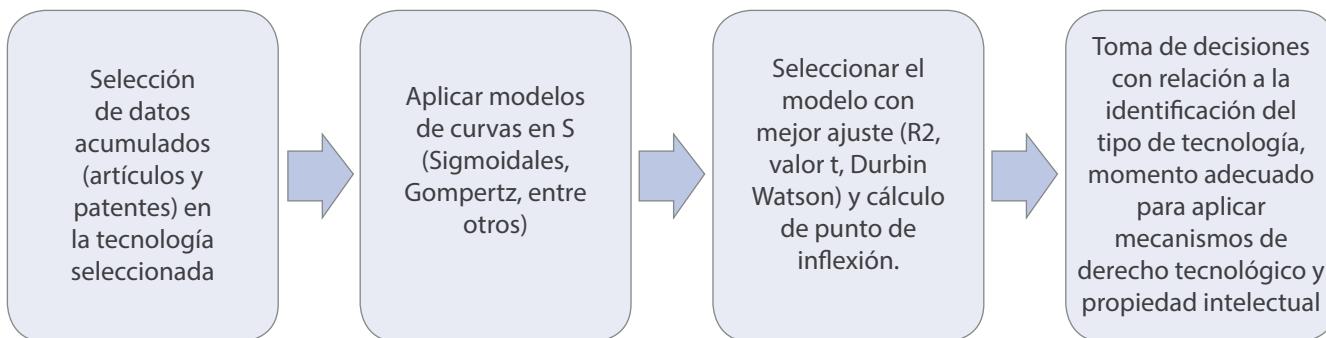
**Cuadro 1.** Ecuaciones de búsqueda para artículos y patentes.

ARTÍCULOS: CAFÉ		
Ecuación de búsqueda general	No. De Artículos	Base de datos
TITLE-ABS-KEY ("coffee technologies" OR "mucilage of coffee" OR " coffee pulp") AND PUBYEAR > 2006 AND (EXCLUDE (SUBJAREA, "MEDI")) AND (EXCLUDE (DOCTYPE, "cr"))	90	Scopus
PATENTES: CAFÉ		
Ecuación de búsqueda general	No. De Patentes	Base de datos
ABST/( "coffee technologies" OR "mucilage of coffee" OR coffee pulp)	115	FPO

**Fuente:** Elaboración propia.

## 1.2 CURVAS EN S

Para llevar a cabo el análisis del ciclo de vida de la tecnología utilizando el software SigmaPlot, fue necesario seguir la metodología definida en la figura 2.



**Figura 2.** Metodología para el análisis de una tecnología a través de curvas en S. Fuente: Adaptado de Zartha, Palop, Arango, Vélez & Avalos (2013).

En la primera parte, se determinó las ecuaciones de búsqueda para artículos y patentes, para este caso los subtemas a examinar fueron: Aprovechamiento agroindustrial, principios activos y co-productos generados a partir del café, posterior a esto se acumularon los datos para definir el parámetro de desempeño (la serie de datos a ingresar en el software SigmaPlot). Se ejecutaron los trece modelos con el fin de hallar los puntos de inflexión, que son aquellos que indican el momento en el que se encuentra la tecnología o el conocimiento. De otro lado, las fuentes de información secundaria a consultar durante este estudio de vigilancia tecnológica fueron: para artículos Scopus y google académico, y para patentes Free Patents Online (FPO).

## 2.RESULTADOS

De acuerdo con la información obtenida a partir de las ecuaciones generales de búsqueda, el paso siguiente es realizar una verificación de cada uno de los artículos y patentes para corroborar que si tengan relación con el foco del estudio, además de filtrar los temas que son de importancia para el estudio, y de dar respuesta a los requerimientos dados por los expertos para identificar temas, tecnologías, innovaciones relacionados con café.

### 2.1. ARTÍCULOS

En la **tabla 1** se muestra con base en la ecuación de búsqueda y los datos obtenidos a partir de esta la siguiente información de la base de datos especializada para artículos Scopus, donde se puede observar que el 2013 fue el año donde más se publicó sobre el tema.

**Tabla 1.** Número de artículos por año

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
No. Documentos	4	11	8	15	12	6	10

Fuente: Elaboración propia

## 2.2. SERIES DE DATOS

Se presentan las series de datos extraídas de las ecuaciones de búsqueda, tanto para artículos como para patentes. Es importante considerar que en el caso de patentes, algunas patentes se encontraron duplicadas, por esta razón son anulados los registros más actuales. En el **cuadro 2** se presenta el ejemplo de la serie de datos para los artículos.

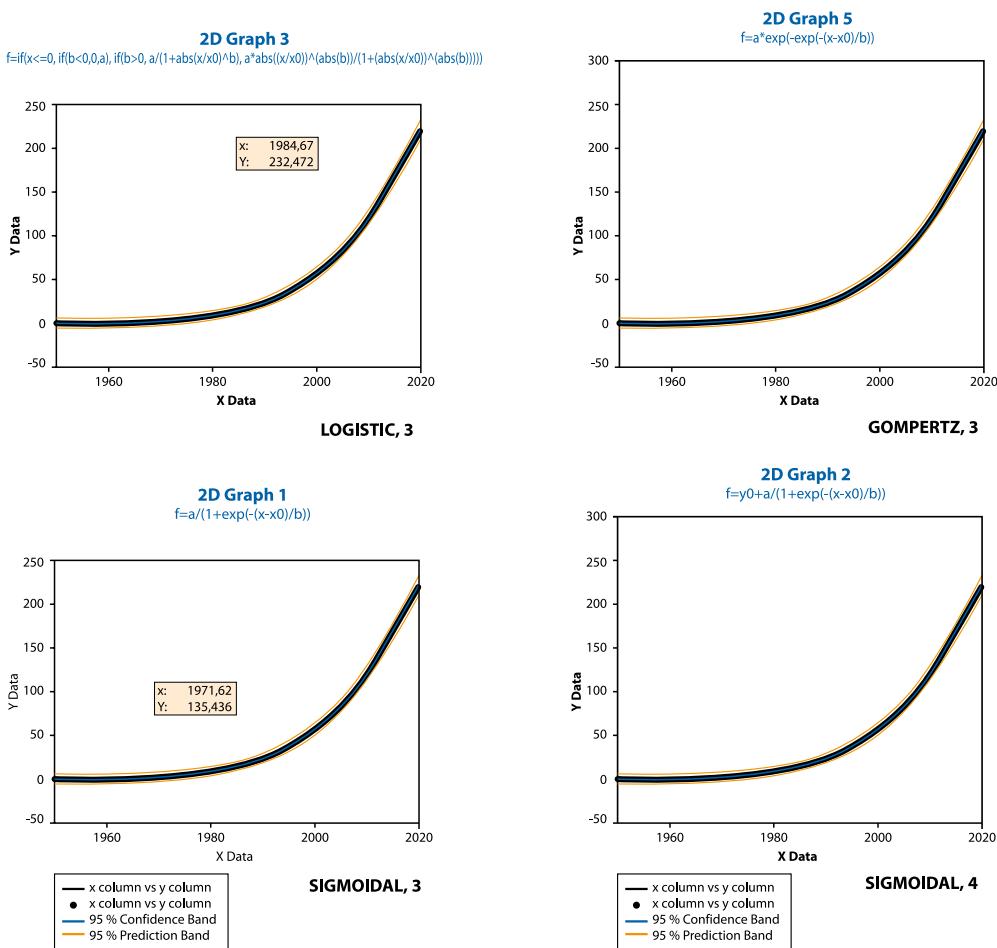
**Cuadro 2.** Serie de datos de los Artículos

SERIE DE DATOS ARTÍCULOS							
1955	1	1987	3	1999	4	2009	8
1969	1	1988	5	2000	2	2010	4
1974	1	1989	2	2001	4	2011	11
1976	1	1990	2	2002	5	2012	8
1977	1	1991	4	2003	11	2013	15
1981	2	1992	1	2004	5	2014	12
1983	2	1993	3	2005	7	2015	6
1984	4	1996	6	2006	3	2016	10
1985	2	1997	1	2007	7		
1986	3	1998	2	2008	9		

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.1. CURVAS EN S PARA ARTÍCULOS Y PATENTES

Después de aplicar los trece modelos de curvas en S a la serie de datos de artículos para la tecnología, se obtuvieron las siguientes curvas (**figura 3**), (los modelos Sigmoidal 5 parámetros, Weibull 4 y 5 parámetros, y Chapman 3 y 4 parámetros no lograron un punto de convergencia por lo tanto no existen gráficos de estos). En la siguiente figura se muestran algunas curvas de los modelos que convergieron.



**Figura 3.** Curvas en S con la serie de datos de los artículos para la tecnología: café (aprovechamiento agroindustrial, principios activos y co-productos).

**Fuente:** Software Sigmaplot.

De igual forma se generan las curvas de los modelos para la serie de datos de patentes y se obtienen los modelos que presentaron convergencia de acuerdo a los parámetros establecidos en el Software Sigmaplot (los modelos Sigmoidal 4 y 5 parámetros, Logístico 4, Weibull 4 y 5 parámetros, y Chapman 3 y 4 parámetros no lograron un punto de convergencia).

“Cada uno de estos trece modelos tiene una ecuación característica, sin embargo, hay pequeños cambios que hacen que cada modelo se comporte de una manera única de acercarse a los datos obtenidos en las patentes y artículos” (Zartha, 2016). De acuerdo con la información obtenida a partir de las ecuaciones de búsqueda para artículos y patentes en la tecnología, se obtienen los siguientes resultados para artículos donde se muestran cada uno de los 13 modelos aplicados en esta (tabla 2).

El modelo Sigmoidal 3 y el Logístico 3 parámetros, se ajustan a los parámetros estadísticos establecidos.

ARTÍCULOS TECNOLOGÍA CAFÉ										
Validez	Modelo	Punto de inflexión	R2 Ajustado	Valor t	Valor t(a)	Valor t(b)	Valor p	Valor p(a)	Valor p(b)	D-W
Sí	Sigmoidal 3	<b>2023,4898</b>	0,9980	670,9852	5,7767	26,7768	0,0001	0,0001	0,0001	0,3420
Sí	Logístico 3	<b>2024,2036</b>	0,9980	636,2959	5,5122	(-)26,7318	0,0001	0,0001	0,0001	0,3456

**Tabla 2.** Resultados de la aplicación de los modelos de curvas en S en artículos de café (aprovechamiento agroindustrial, principios activos y co-productos).

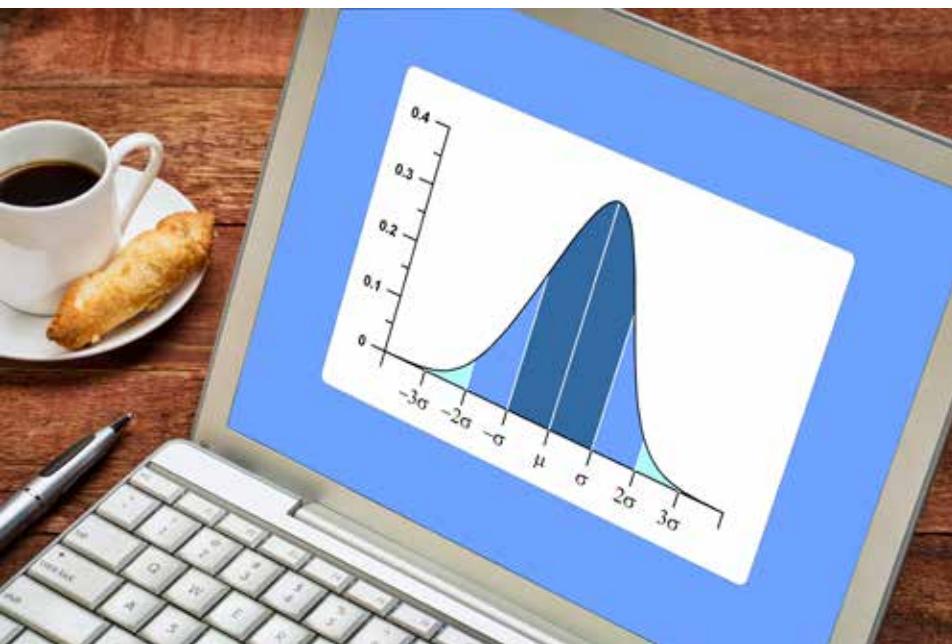
**Fuente:** Elaboración propia.

En el caso de patentes se puede observar que de los trece modelos (Tabla 3), los modelos que mejor se ajustan a los parámetros estadísticos establecidos son: Sigmoidal 3 parámetros, Logístico 3 parámetros y Gompertz 3 parámetros con el punto de inflexión entre el año **2008 y 2013**, de acuerdo al punto de inflexión.

PATENTES TECNOLOGÍA CAFÉ										
Validez	Modelo	Punto de inflexión	R2 Ajustado	Valor t	Valor t(a)	Valor t(b)	Valor p	Valor p(a)	Valor p(b)	D-W
Sí	Sigmoidal 3	<b>2023,4898</b>	0,9980	670,9852	5,7767	26,7768	0,0001	0,0001	0,0001	0,3420
Sí	Logístico 3	<b>2024,2036</b>	0,9980	636,2959	5,5122	(-)26,7318	0,0001	0,0001	0,0001	0,3456
Sí	Gompertz 3	<b>2013,5967</b>	0,993	424,7924	4,4185	6,7433	<0,0001	<0,0001	<0,0001	0,3985

**Tabla 3.** Resultados de la aplicación de los modelos de curvas en S para patentes de café (aprovechamiento agroindustrial, principios activos y co-productos).

**Fuente:** Elaboración propia.



### 3.5. RESPUESTAS A LOS FACTORES CRÍTICOS DE VIGILANCIA (FCV)

De acuerdo con los resultados obtenidos de la búsqueda de artículos en la base de datos Scopus, a continuación, se presentan algunas respuestas a las preguntas formuladas en los FCV.

#### ¿Qué productos se pueden generar a partir del café?

- Miel de café/ Harina de café, degradación de la materia seca y el metano, metanol, pectina extraída de la pulpa de café, etanol, abono orgánico, producción de carbohidrato esterases, fertilizantes orgánicos, entre otros.

#### ¿Cuáles son los principios activos que se encuentran a partir de la cáscara, mucílago, pulpa o cereza de café?

- Los ácidos fenólicos que se encuentran a partir de pulpa de café.
  - Pulpa de café (Café Arábica) mezclado con forraje utilizada para la degradación de la materia seca y la producción de metano ( $\text{CH}_4$ ) utilizando la técnica in vitro de producción de gas.
  - Composición química de la pulpa de café con relevancia para la producción de bioetanol y comparación de los resultados con otras materias primas de bioetanol.
  - Buenas propiedades gelificantes de la pulpa de café.
  - La pulpa y el mucílago tienen la composición química para apoyar el crecimiento de microorganismos y la producción de productos de valor añadido.
- #### ¿Qué aprovechamiento industrial y/o agroindustrial se pueden generar con los co-productos del café?
- La pulpa de café es un flujo de residuos en gran medida infrutilizada y tiene el potencial de convertirse en una materia prima de bioetanol si el procesamiento es económicamente viable.
  - Aprovechamiento de la cereza de café.
  - Producción de energía renovable a partir de los co-productos del café.

- Los cultivos con pulpa de café se induce selectivamente la producción de esterasa feruloyl.
- Producción de un mejorador del suelo de la transformación biológica de café.
- La pulpa de café puede ser considerada como fuente de carbono y el inductor de  $\beta$ -glucosidasa por *Bacillus subtilis*.
- Aprovechamiento de los residuos como la pulpa de café.

**Países e instituciones líderes en este tema:** México (26 publicaciones), India (23 publicaciones), Brasil (8 publicaciones) y Francia (8 publicaciones).

**Patentes:** De las 115 patentes se identificaron 10 patentes con los objetivos del estudio.

**Países más avanzados en el tema (mayor número de patentes):** dentro de las patentes encontradas se observó que el país con mayor avance en estos temas es Japón.

1. Extracción de pectina a partir de la pulpa de café.
2. Procedimiento de obtención de miel y/o harina de café a partir de la pulpa o cáscara y el mucílago del grano de café
3. Método para tostar café mediante la preparación de granos de café, tostar los granos y la eliminación de las unas películas blancas, también implica moler las unas películas separadas y usarlos como base para otra bebida
4. Bebida de malta aromática obtenida mediante la sustitución de lúpulo durante el proceso de elaboración de la cerveza, se compone de café

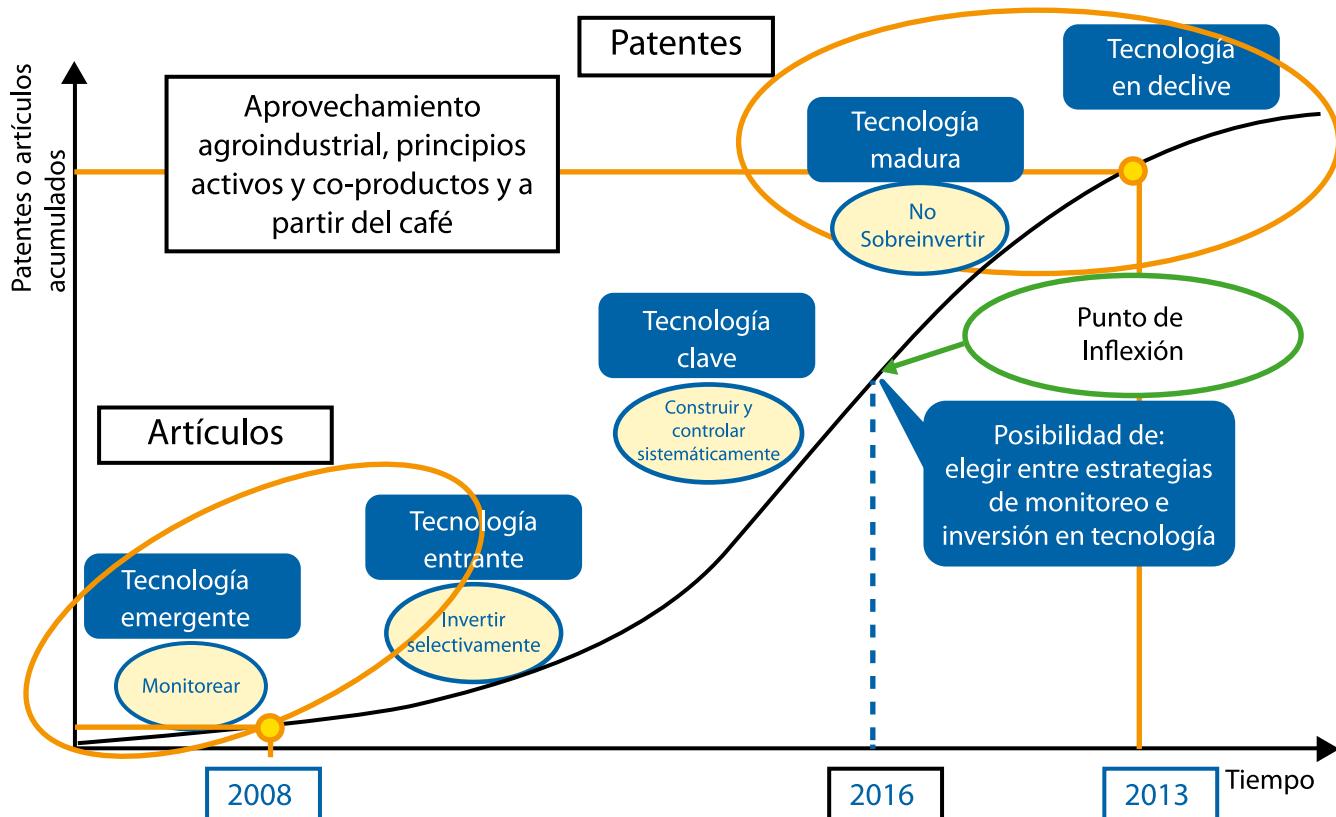
y / o cacao constituyentes y que obtenga una característica o café- nota cacao de bebida de malta.

5. El extracto de café y su uso agroquímico contra los patógenos de las plantas.
6. Papel obtenido a partir de los componentes de la cascara de café.
7. Formulación de bebidas y modalidades de la mencionada bebida que se obtiene a partir de extracto de hojas de cerezo de café y pulpa de café.
8. Método para tostar granos de café por medio de Energía Solar Térmica.
9. Método de las habas de procesamiento de café verde mediante el uso de la superficie tratada de café Cerezas
10. Método para tratar los frutos del café.

### 3. DISCUSIÓN

El modelo de curvas en S ayuda a reducir la incertidumbre a la hora de tomar decisiones mediante la identificación del estado de las tecnologías bajo análisis y puntos de inflexión asociados a estas. La metodología de curvas en S es útil en las siguientes situaciones: Identificación del estado de la tecnología (antes y después del punto de inflexión), la determinación del momento adecuado para aplicar mecanismos de derecho tecnológico y propiedad intelectual, y el establecimiento de estrategias adecuadas de monitoreo e inversión selectiva. A continuación, en la **Figura 4**, se presenta la evolución de las tecnologías dados sus puntos de inflexión. Se puede observar que en la serie de datos de patentes para la tecnología relacionada con

café, como su punto de inflexión se presentó en los años **2008 y 2013** respectivamente, con base en los modelos, estas tecnologías están en una fase madura o en declive.



**Figura 4.** Evolución de la tecnología basada en artículos y patentes.

**Fuente:** Adaptado de (Ortiz & Pedroza, 2006)

También nos indica que el momento adecuado para ejercer mecanismos de derecho tecnológico y propiedad intelectual para patentar fue antes del punto de inflexión (2008). De acuerdo con (Pérez, 2001) y (Zartha, Arango, Hernández, & Moreno, 2014), dado que el punto de inflexión se presentó en años anteriores, se concluye que la información relacionada con estas tecnologías ya es de fácil acceso y ampliamente conocida.

## 4. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha presentado un proceso de Vigilancia Tecnológica y Análisis de Tecnología usando la metodología *Curvas en S*, aplicado sobre el área relacionada con Café, realizado para el departamento del Quindío (Colombia), partiendo de las expectativas e interés de investigadores y empresarios locales vinculados al sector Agroindustrial. Luego del análisis utilizando *Curvas en S*, y teniendo en cuenta la serie de datos de *artículos* empleados para la tecnología, al observar el número de artículos por año, se observó que el mayor número de publicaciones se presenta en el 2013 con 15 documentos, siendo solo 7 más que el año anterior a este y en el presente año 2016, solo se registran 10 hasta el momento. Esto significa que ya que su punto de inflexión fue en el **2013** pueden ser tecnologías con innovaciones que pueden crear una nueva industria o transformar una existente, es susceptible de protegerse, siendo un momento adecuado para publicar ya que no es ampliamente conocida y es conveniente continuar vigilando estas tecnologías y hacer inversión selectiva.

Con relación a las patentes se observó que el mayor número de publicaciones se presenta en el 2014 con 14 documentos y luego en el año 2006 con 8 documentos. Esto significa que hay un interés en las tecnologías, el punto de inflexión aproximado se ubica entre el año **2008 y 2013**. Ya que su punto de inflexión ya pasó se concluye que es una tecnología que se encuentra en un estado maduro o en declive, lo cual indica que en este momento no es conveniente sobre invertir en esta tecnología.

Se propone que a futuro se realice un análisis sobre el panorama en Colombia para las tecnologías de interés en el sector Agroindustrial, determinando cómo son utilizadas estas tecnologías en el país y cómo se podría aprovechar la oportunidad para generar innovaciones relacionadas a estas tecnologías.

### 4.1. LIMITACIONES

En este artículo se trabajaron los parámetros de desempeño de artículos y patentes acumulados en el tiempo, se sugiere para nuevos estudios en estas mismas tecnologías, tener en cuenta otros parámetros de desempeño como son las citas o parámetros de eficiencia de las tecnologías. Adicionalmente, debe tenerse especial cuidado con los puntos de inflexión a futuro, ya que los cálculos realizados por el software no tienen en cuenta factores de cambio en los años siguientes al momento del cálculo, por lo que hacer pronósticos en tecnología e innovación es complicado o riesgoso.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Palop, F., & Vicente, J. (1999). *Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Su potencial para la empresa española*. España.
- [2] Morin, J. 1985; "L'excellence technologique", Paris, pp 253. Fuente: [www.amazon.fr](http://www.amazon.fr)
- [3] AENOR. (2011). *UNE 166006:2011 Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva*. Madrid, España: AENOR.
- [4] Manderieux, L. (2011). *Guía práctica para la creación y la gestión de oficinas de transferencia de tecnología en universidades y centros de investigación de américa latina* UNE 166006. (2011). *Gestión de la*

- I+D+i: sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. AENOR, España, Asociación Española de Normalización y Certificación.
- [5] Dmitry Kucharavy, Roland De Guio. (20017). *Application of S-Shaped Curves. TRIZ-Future Conference 2007: Current Scientific and Industrial Reality, Frankfurt, Germany. Págs.81-88. Fuente: www.hal.archives-ouvertes.fr*
- [6] Zartha, J., Avalos, A., Urrea, S., Hernández, F. (2009). *Metodología para la medición de innovaciones tecnológicas aplicada a empresas del sector agroindustrial. Biotecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial, Vol. 7, No. 2, Colombia, pp 89-98. Fuente: www.scielo.org*
- [7] Pérez, C. (2001). *Cambio tecnológico y oportunidades del desarrollo como blanco móvil. Revista de la Cepal, 75, pp 115-136. Fuente: www.cepal.org*
- [8] Ortiz, S., Pedroza, A. (2006) *¿Qué es la gestión de la innovación y la tecnología?, México, Vol 1, No. 2, Journal of Technology Management & Innovation, pp 71-82. Fuente: www.jotmi.org*
- [9] Nelson, R., & Winter, S. (1977). *In search of a useful theory of innovation. Research Policy, 6(1), 36-76. Fuente: www.sciencedirect.com.*
- [10] Dosi, G. (1982). *Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of determinants and directions of technical change. Research Policy, Volumen 11, Año 3, Brighton U.K University of Sussex, pp 147-162. Fuente: www.sciencedirect.com.*
- [11] Ávalos, J. E., Bermúdez, J. L., Zartha, J. W., & Ávalos, A. F. (2012). *Curvas en S Análisis de tendencias en dos segmentos de la categoría de galletas, Colombia, III Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación COGESTEC 2012, capítulo 7. Págs 134. Fuente: www.cogestec2016.com*
- [12] Modis, T. (2007). *From my perspective. Strengths and weaknesses of S-curves. Revista Elsevier. Vol. 74. Suiza. Págs. 866-872. Fuente: www.sciencedirect.com.*
- [13] Schilling, M. (2012). *Strategic management of technological innovation, New York (USA), 4th edition, University: McGraw-Hill Higher Education, pp 320. Fuente: www.amazon.es*
- [14] Stackelberg, P. (2009). *Footprints of the Future: Timelines and Exploratory Forecasts in Futures Research, Vol 13, No. 4, USA, Journal of Futures Studies, pp 13 – 34. Fuente: www.jfsdigital.org*
- [15] Cortés, I., Zartha Sossa, J. W., Mendéz Naranjo, K., & Castrillón Hernández, F. (2013). *Valoración de modelos de curvas en S aplicadas al sector financiero colombiano. Espacios, 34(3), 2. Fuente: www.revistaespacios.com*
- [16] Zartha, J., Avalos, A., Urrea, S. (2010). *Curvas en S, aplicación en productos innovadores del sector agroindustrial y químico colombiano. Biotecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial, Vol. 8, No. 2, Colombia, pp 95-103. Fuente: www.scielo.org*
- [17] Zartha, J., Palop, F., Arango, B., VÉLEZ, F. Y AVALOS, A. (2013). *S-curve analysis and technology life cycle Application in series of data of articles and Patents. 3rd Global Tech Mining Conference, Atlanta, Georgia. 2013. Fuente: www.gtmconference.org*
- [18] Zartha, J., Palop, F., Arango, B., Vélez, F., & Avalos, A. (2016). *S-Curve analysis and technology life cycle. Application in series of data of articles and patents. Espacios, 37(7).*
- [19] Zartha, J., Arango, B., Hernández, R., & Moreno, J. (2014). *Análisis del ciclo de vida de la tecnología a través de curvas en S: Aplicación en operaciones unitarias en alimentos. Espacios, 35(7).*

# Licenciatura en **ORGANIZACIÓN** y Gestión **Tecnológica**

**NUEVO INGRESO  
PRIMER SEMESTRE  
DE 2018**

## **Contacto:**

**Srta. Natalia Romero**

**(56-2) 27 18 05 27**

**natalia.romero@usach.cl**

**[www.logt.usach.cl](http://www.logt.usach.cl)**



UNIVERSIDAD  
DE SANTIAGO  
DE CHILE

**ACREDITADA POR 5 AÑOS**

Agencia Acreditadora

ACREDITA C.I.

desde junio 2015 a junio  
de 2020

**DG**  
Departamento  
de Tecnologías  
de Gestión

# MAGIET

Magíster en Gestión de la Innovación y el Emprendimiento Tecnológico

Según Resolución Universitaria N° 003735 del 14 de junio de 2016.

Ingreso  
Primer  
Semestre  
2018

**MAYORES INFORMACIONES**

**Asistente Profesional:**

**Sra. Sandra Rosas Villalobos**

**[sandra.rosas@usach.cl](mailto:sandra.rosas@usach.cl)**



UNIVERSIDAD  
DE SANTIAGO  
DE CHILE



GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA

[www.revistagpt.usach.cl](http://www.revistagpt.usach.cl)



UNIVERSIDAD  
DE SANTIAGO  
DE CHILE