





Compendios Empresariales

CARACTERIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR PARA LOS ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

*Por: Sergio Andrés Pulgarín M.
Marleny Cardona A.*

Una de las reflexiones fundamentales del (arte de la guerra) Sun Tzu se refiere a la capacidad de conocimiento propio que debe desarrollar cada individuo a fin de poder conocer también a sus enemigos. Así como sucede en el campo de batalla, en el contexto del emprendimiento las situaciones se surten de una manera similar, pues, parte del buen desempeño de un emprendedor en un contexto del negocio está relacionado con la capacidad del mismo para conocer tanto sus fortalezas como sus debilidades, para así identificar las oportunidades y amenazas del entorno. Sin embargo, el proceso de identificar las competencias propias de cada individuo y/o emprendedor, así como también precisar las competencias ideales del mismo a fin de construir un plan de mejoramiento personal, resulta ser una actividad sumamente compleja. En ocasiones un emprendedor puede creer tener todas las condiciones necesarias para afrontar la realidad de un mercado y al hacerlo encuentran las barreras suficientes para caer en el fracaso. Por

esta razón, el mundo de los negocios se encuentra lleno de innumerables casos de buenas ideas que nunca lograron prosperar.

La caracterización del comportamiento emprendedor es una herramienta que le permite a los individuos valorar cuáles son, y qué tan desarrollada están sus competencias emprendedoras. Esto, tomando como referente el modelo desarrollado por David Mclelland el cual identifica el tipo ideal de emprendedor sesión de las necesidades del logro, afiliación y poder.

Una vez el individuo ha podido identificar estas características o competencias puede desarrollar las estrategias necesarias que le permitan incrementar el desarrollo de aquellas que los representen una debilidad así como también explotar las otras que resulten ser una fortaleza.

La caracterización del comportamiento emprendedor tiene también por objetivo permitirle a los emprendedores

afrontar de una manera más sólida los retos que representa la formulación de negocios en espacios de mercado cada vez más dinámicos y más difíciles de abordar. Si se consolida un perfil emprendedor más robusto, esto permitirá construir las ventajas competitivas necesarias en el desarrollo de negocios que sólo quienes son nombrados grandes empresarios a nivel mundial poseen.

Emprender negocios no se limita exclusivamente a la oportunidad del mercado y a la consecución del dinero necesario para impulsar esa oportunidad, también significa tener las cualidades personales necesarias para atender a los fenómenos emergentes que día a día afectan a las empresas. Todos los grandes empresarios a través de la historia han sido un claro ejemplo de esto.

Consulte la página 22 de esta revista para ver el artículo científico ampliado.

FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO EN ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE POPAYÁN

*Por: Zamanda Correa C.
Carolina Delgado H.
Yenni Angélica Conde C.*

Frecuentemente las instituciones educativas fomentan el emprendimiento a través de la enseñanza de crear empresa y administrar negocios, no educan en emprendimiento, por lo que no incluyen en sus programas el desarrollo de habilidades, atributos y competencias de un emprendedor exitoso. Para formar estudiantes emprendedores debe fortalecerse también el desarrollo de los atributos, manera de pensar y comportarse de los emprendedores. (Kirby, 2004; OECD, 2002; Sarasvathy 2001; Gibb 2005). El presente artículo estudia las competencias emprendedoras a desarrollar en los estudiantes de administración de empresas.

La creación de nuevas empresas es considerada como uno de los factores determinantes para el crecimiento económico y la competitividad de los países, mejorando el nivel de vida de los ciudadanos (Castillo, 2000), de hecho, su relación con la educación ha sido ampliamente estudiada por investigaciones internacionales, desde distintas perspectivas y enfoques, apareciendo estudios que encuentran una

relación positiva entre el nivel educativo de los individuos y su propensión a emprender.

Los países de la OCDE señalan cómo “Los emprendedores son agentes de cambio y crecimiento en la economía de mercado y pueden actuar para acelerar la generación, disseminación y aplicación de ideas innovadoras... Los emprendedores no sólo buscan e identifican oportunidades económicas rentables sino que además están dispuestos a correr los riesgos para demostrar que sus intuiciones son correctas” (Audrestsch, 2002, p.3).

Surge así la necesidad de caracterizar emprendedores exitosos a través de determinados perfiles de habilidades y competencias que estarían presentes en la mayoría de los casos, de tal manera que, estos emprendedores no solo creen nuevas organizaciones o empresas, sino también, actúen con creatividad en la construcción de respuestas y soluciones a los problemas de los grupos sociales y al interior de las organizaciones ya existentes.

Este artículo presenta un estudio focalizado en la actitud emprendedora, se trata en este estudio a través de la consulta a expertos de las universidades participantes de definir un perfil de emprendedor para los futuros administradores de empresas con base en seis competencias: iniciativa/autonomía, innovación/creatividad/, resolución de problemas, confianza en sí mismo, desarrollo de relaciones y Locus de control interno.

Desde el punto de vista que estas competencias y habilidades que caracterizarían a los emprendedores se pueden entrenar y desarrollar, es importante que sean conocidas por nuestros empresarios, de tal manera que, puedan ser incluidas en los procesos de selección de las empresas, así como en sus programas de desarrollo del talento humano, de modo que cuenten con personas emprendedoras, que aporten soluciones más creativas a las problemáticas y metas que buscan alcanzar, que favorezcan su productividad y competitividad.

Consulte la página 40 de esta revista para ver el artículo científico ampliado.

ACERCAMIENTO A LAS CARACTERÍSTICAS DEL UNIVERSITARIO EMPRENDEDOR EN LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Por: Diana P. Páez S.
Johana C. García R.

Motivación de logro, creatividad, flexibilidad, liderazgo, tolerancia a la frustración, negociación y trabajo en equipo, son conceptos ampliamente escuchados y relacionados con el quehacer emprendedor; muchos son los estudios relacionados sobre estas características en términos de su influencia en la predictibilidad de un potencial éxito en los negocios, y en el ámbito académico y empresarial, también son muchas las expectativas respecto a su dimensión teórica y aplicabilidad.

Sobre estas premisas, la Unidad de Emprendimiento de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, privilegiando el énfasis del trabajo basado en el sujeto emprendedor para el fomento

a la cultura emprendedora y en el marco del Grupo de investigación Emprendimiento y Pymes, ha adelantado el acercamiento a estas variables individuales, en búsqueda, por un lado, de unas variables comunes que permitieran hablar de un posible perfil emprendedor universitario; y por otro, desarrollar una línea de investigación dirigida a entender los factores psicosociales que influyen en el comportamiento emprendedor de los usuarios de la Unidad.

Ambiciosamente, el estudio, identificación y comprensión de dichas variables individuales de los individuos emprendedores permitirá reforzar espacios y programas que incluyan las potencialidades de los sujetos como base del desarrollo empresarial, por ejemplo,

fomentar el pensamiento creativo y la flexibilidad como semilla para la innovación, factor clave para la creación y crecimiento de las empresas.

De igual forma, el horizonte empresarial, permitirá contar con nuevos elementos para el desarrollo y el fomento de fenómenos emprendedores como la aparición de nuevas organizaciones que aporten a la competitividad de los diferentes sectores y fortalecer la ampliación de los portafolios empresariales, incrementando la base de clientes y la diversificación del riesgo empresarial en el aspecto comercial.

Consulte la página 52 de esta revista para ver el artículo científico ampliado.

ESTUDIO DE ACTITUDES EMPRENDEDORAS CON PROFESIONALES QUE CREARON EMPRESA

Por: Ricardo Mora Pabón

El empresario puede aplicar el contenido del artículo “Estudio de Actitudes Emprendedoras con Profesionales que crearon Empresa” a través de dos maneras. La primera, es si el emprendedor percibe oportunidades para crear otra empresa y valora la autoestima, innovación, motivación de logro control percibido interno debería seleccionar a la persona que lo llevará a cabo teniendo en cuenta estas actitudes.

En otras palabras, el empresario debe asesorarse del área de talento humano para operacionalizar cada una de estas actitudes ya identificadas, definir las y hacerles niveles o grados para que por medio de simulaciones, entrevista de incidentes críticos, centros de valoración, juego de roles, bandeja de papeles o cualquier otro método o técnica se evidencien estas cinco actitudes durante cada una de las etapas del proceso de selección de personal.

La segunda, si los trabajadores crean un nuevo negocio para la compañía o hay una renovación dentro de la empresa que favorezcan cambios organizacionales, puede desarrollar las actitudes en los colaboradores, pues estas podrían ser un agente determinante de éxito. La capacitación en las actitudes anteriormente mencionadas puede realizarse teniendo claramente el análisis de la organización, tareas y personas, así como teniendo claridad que el objetivo

que se persigue es creación de un nuevo negocio, utilizando métodos como *mentoring*, *coaching*, simulaciones, juegos de actitudes, realidad virtual, simulaciones, entre otros, y se debe evaluar mediante el cambio de actitudes—cognitivo, emocional y comportamental— y sobre la creación exitosa del nuevo negocio. Hay que recalcar que el sub-factor emocional es el más importante en las

cinco actitudes de emprendimiento valoradas, es decir, si el empresario utiliza adecuadamente la inteligencia emocional con sus colaboradores facilitara el logro de los objetivos propuestos. La identificación por parte de los empresarios de sus propias emociones, tener el autocontrol de las mismas, ser asertivo en las formas de expresarlas, identificar las emociones de los

otros y ponerse en los zapatos del otro lograrán una empatía inigualable con sus colaboradores ayudando a ser más eficaz la organización que dirige.

Consulte la página 70 de esta revista para ver el artículo científico ampliado.

CAMBIO EN LAS HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS. VIDEOS DE CASOS SOBRE EMPRENDIMIENTOS INNOVADORES LOCALES

*Por: Aura Cecilia Pedraza A.
Edna Rocio Bravo I.*

El emprendimiento ha sido reconocido como un factor determinante para el crecimiento económico de los países. La innovación que aportan, dinamiza los mercados e incrementa la competitividad. Esto hace, que tanto el gobierno como la sociedad tengan un creciente interés por incentivar la actividad emprendedora. Actualmente, los empresarios también han empezado a interesarse por este tema. Por tanto, la generación de nuevas ideas de negocio se ha considerado como una posibilidad para formular propuestas de valor que generen riqueza. La actividad creativa sobre nuevas ideas de negocio puede derivar en intra-emprendimientos que mejoren los resultados de la empresa matriz o generen organizaciones aliadas como futuros proveedores o clientes.

Por otra parte, existe un consenso sobre la relación entre educación y desempeño emprendedor (Charney, 2000). Por ello, es común encontrar en la literatura investigaciones sobre las consideraciones básicas que se deben tener en cuenta

para que los programas de emprendimiento tengan éxito. Según autores como Koc, (2011) el contacto con la realidad y su interpretación son elementos que aportan positivamente a este éxito. Por ello, las instituciones de educación superior como todas las organizaciones interesadas en formar emprendedores tienen el reto de hacer más efectiva la educación para el emprendimiento de tal manera que se obtenga como resultado la creación de nuevas empresas y, sobretodo, con mayores características innovadoras. Por la necesidad de la creación de la capacidad de innovación, considerada como la única habilidad que garantiza la competitividad en los mercados actuales, los empresarios de diversos sectores están altamente interesados en el tema de generación de la competencia de emprendimiento en su fuerza laboral y la universidad, se convierte en el proveedor más especializado en el ofrecimiento de este servicio.

Una de las herramientas de enseñanza y aprendizaje más utilizadas para enseñar emprendimiento es el estudio de casos. Sin embargo, la mayoría de los casos que se utilizan en las prácticas docentes son de organizaciones de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional. Este tipo de casos tiene la desventaja que se presentan en contextos organizativos que son percibidos como ajenos a la realidad empresarial local que conocen los estudiantes. Esta limitación puede ser superada utilizando videos de casos sobre emprendimientos innovadores locales como práctica pedagógica. Con este objetivo, se realizó un convenio con la incubadora de empresas de base tecnológica de la región, la Corporación Bucaramanga Emprendedora CBE, para coordinar la construcción de casos de estudio con algunos de sus incubados. Los criterios que se tuvieron en cuenta en la selección de los casos fueron: la pertenencia de las empresas a un sector competitivo dinámico, el reconocimiento de la participación en proyectos de innovación competitivos que validen

la consideración de las mismas como innovadoras y finalmente, formar parte del sector empresarial santandereano. La experiencia de la preparación de estos casos y su posterior aplicación en el aula de clase, fundamentan este artículo. Los resultados muestran que el uso de videos de casos sobre emprendimientos innovadores locales es una herramienta pedagógica valiosa para la enseñanza de los conceptos relacionados con la creación de empresas. Estos videos hacen más eficiente el proceso de aprendizaje por ser una herramienta de bajo costo, por brindar facilidad en

el manejo, facilitar la comprensión de conceptos no técnicos relacionados con el emprendimiento, contribuir a hacer las clases más dinámicas, promover el aprendizaje cooperativo, y promover el dinamismo en las clases.

En la dinámica de los mercados actuales, el empresario debe interesarse por promover las actividades de emprendimiento y esto significa involucrarse en procesos de fomento de la competencia del emprendimiento y el comportamiento innovador en su organización; cómo factores determinantes

del logro de la ventaja competitiva y del crecimiento económico. Este artículo le mostrará la experiencia de la utilización de los videos de casos de emprendimientos innovadores locales. Sin ser este el objetivo principal de los investigadores, también les servirá para conocer experiencias de otros empresarios que han hecho de la innovación la capacidad que fortalece sus modelos de negocios.

Consulte la página 84 de esta revista para ver el artículo científico ampliado.

ENSEÑANDO *ENTREPRENEURSHIP* CREACIÓN DE EMPRESAS

-APLICACIÓN EMPRESARIAL-

Por: John Crissien, Ph.D. (c)

No existe nada más práctico que la teoría! La frase de Mao Tse Tung, resume lo que hacemos los investigadores. Si usted como empresario o como ejecutivo quiere generar nuevas competencias de manera individual o para sus colaboradores, la recomendación es que se base en teorías o en información de calidad científica.

La calidad científica se refiere nada más y nada menos a que lo que se plantea en los artículos académicos y trabajos teóricos, se basa, en los conceptos del método científico y lo que buscan es disminuir el riesgo. Así pues, si quiere implementar una nueva tecnología o una nueva herramienta gerencial, tenga en cuenta los trabajos previos que se han realizado en este campo. Si la tendencia o moda gerencial se sustenta en el método científico, en la ciencia, en la estadística; usted tendrá un riesgo menor, que el que se puede correr si simplemente se deja llevar por la

información periodística o terminología comercial. Mejor dicho, caer en la improvisación

En el caso de este trabajo investigativo, usted como empresario podrá identificar dos aportes significativos. El primero, entender que el emprendimiento es una manera de actuar; para algunos es una filosofía de vida, por lo tanto, no solo se aplica a la creación de una nueva empresa. El emprendimiento es una necesidad competitiva en las empresas ya creadas y aun más, en las empresas consolidadas. Empezar es hacer que las cosas pasen, no esperar a que pasen. Este concepto genera lo que se ha denominado el *Corporate Entrepreneurship* o el emprendimiento empresarial. Una empresa conformada por individuos emprendedores, se torna en una empresa emprendedora, y el emprendimiento genera innovación.

Por eso, si usted quiere una empresa innovadora y emprendedora, debe conocer la teoría del *Entrepreneurship*, emprendimiento y mejor aun, conocer las metodologías de entrenamiento de sus colaboradores y el suyo, para tornarse emprendedor.

Es así como, la teoría de la marginación del *Entrepreneursip*, plantea que ningún individuo hará nada diferente a lo que está haciendo, hasta tanto no se sienta incomodo con su realidad actual. ¿De qué manera está usted en su empresa rompiendo la monotonía, la rutina, el *Status Quo*?

La respuesta está en las metodologías para formar gente emprendedora, En el artículo, usted podrá identificar de qué manera puede entrenar a sus vendedores para que sean más eficaces. La teoría del Aprendizaje Continuo, o el *Life Long Learning*, plantea que los seres humanos vamos aprendiendo

según se requiere en nuestro entorno, es decir, que si usted no le exige ni se exige a sí mismo, saber de algo más para lograr sus objetivos empresariales, sencillamente hará más de lo mismo más veces más rápido como lo plantea Peter Druker. Y si una empresa o un individuo hace todos los días lo mismo, obtiene los mismos resultados.

Igualmente, con el conocimiento generado en este trabajo de investigación se puede concluir de manera científica,

que si usted en su empresa desea generar nuevas competencias en sus colaboradores, las metodologías para lograrlo son por ejemplo: el aprendizaje experiencial, o las comunidades prácticas. En la próxima oportunidad que en su empresa se invierta dinero en capacitación, exija al ente capacitador que le determine e informe la metodología y pedagogía a utilizar.

Si simplemente le ofrecen la tradicional clase magistral, usted sabrá

qué decisión, tomar. Exija formación emprendedora. Finalmente usted sabe qué es lo que funciona de manera mejor en la mayoría de los casos. También, la próxima vez que en las revistas de mayor comercialización encuentre usted un nuevo modelo o una nueva moda gerencial o herramienta, se preguntará, el sustento científico de la misma.

Consulte la página 100 de esta revista para ver el artículo científico ampliado.

CAPITAL SEMILLA PARA LA FINANCIACIÓN DE START UPS CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN COLOMBIA

*Por: Germán Fracica M.
Francisco J. Matíz
Giovanni Hernández
Yida Mogollón*

Las nuevas empresas innovadoras y con alto potencial de crecimiento no son objeto de crédito por parte del sistema financiero tradicional y de proveedores porque en sus primeros años de vida tienen dificultades para tener un flujo de caja positivo, sus activos más valiosos son generalmente patentes e intangibles, que son difíciles de valorar y de ser aceptados como garantía y presentan problemas de falta de historial de crédito.

Las experiencias de los países exitosos en la creación de empresas con alto potencial de crecimiento, como los Estados Unidos, Israel y la India, demuestran que el capital semilla y el acompañamiento que recibieron durante las etapas de gestación y de travesía por el valle de la muerte, han sido dos de los factores que más han contribuido en su

supervivencia. Estos casos comprueban que el capital semilla es instrumento adecuado para financiarlas, contrario a la creencia tradicional que le adjudica al sistema bancario tradicional o los subsidios privados o del Estado esta responsabilidad.

El capital semilla es una de las formas de financiación de las empresas en etapas de gestación e inicio. Son aportes de capital o subvenciones que reciben los empresarios por parte del Estado o de inversionistas privados para el montaje y puesta en marcha de la empresa, generalmente son recursos que complementan las inversiones que realiza el empresario con sus ahorros o los créditos de familiares y amigos (FFF). La idea fundamental del capital semilla es mejorar el flujo de recursos de la empresa para que el empresario pueda

sortear con éxito su travesía por el valle de la muerte.

Con el objetivo de monitorear su inversión y de contribuir al crecimiento de las empresas, los inversionistas de capital semilla participan en su administración y les proporcionan acompañamiento y asesoría. Las inversiones generalmente se realizan por plazos que van hasta los cinco años, al término de los cuales venden su participación con la expectativa de lograr una alta valorización y rentabilidad.

El artículo recoge los resultados de una investigación que se realizó con el objetivo de darle respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿A dónde puede acudir el emprendedor colombiano en busca de capital semilla?
2. ¿Qué esperan encontrar los fondos de capital semilla en los proyectos para que sean de su interés?

Con respecto a la primera pregunta, el artículo presenta el mapa de las principales fuentes de financiación que bajo la modalidad de capital de riesgo operan en Colombia. Para el capital semilla, en particular, se destaca a la institución oferente, sus principales logros, las con-

diciones financieras de las inversiones, requisitos para acceder a los recursos, e información de contacto.

Sobre la segunda pregunta, es importante destacar que para los inversionistas de capital semilla son más importantes las personas que están detrás de los proyectos, que los proyectos en sí, porque consideran que las probabilidades de éxito de un buen proyecto manejado por personas con bajo nivel de desarrollo de sus competencias emprendedoras son menores que las de un proyecto no tan

bueno pero con un excelente equipo emprendedor.

Sobre el proyecto se destaca su carácter innovador y el conocimiento que el emprendedor debe tener sobre el mercado y la estructuración de un plan de contingencias para cubrir riesgos y eventualidades del mismo.

Consulte la página 126 de esta revista para ver el artículo científico ampliado.

UN MODELO PARA LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN EN EL SIGLO XXI

Por: Denise Caroline Argüelles P.

El artículo Modelo para la Generación de Competencias Genéricas a partir del *e-Learning* Fundamentado en Aprendizaje Autónomo, le brinda al empresario la oportunidad de reflexionar sobre las necesidades de capacitación del recurso humano de su organización, frente a los retos que el actual entorno de los negocios le imponen, con el acelerado desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación y la rápida creación, divulgación, circulación y obsolescencia del conocimiento. Así mismo, por la urgencia de propiciar por parte de los empleados respuestas rápidas y oportunas en este contexto, que le permitan a la empresa generar ventajas competitivas.

Por otra parte, se le brinda al empresario un Modelo que se fundamenta en potenciar la capacidad de las personas para encarar, por sí mismas, las necesidades de actualización, búsqueda de información y aprendizajes para su desempeño eficiente. Este Modelo basado en el proceso de aprendizaje autónomo, desarrolla en los trabajadores habilidades para el manejo y búsqueda de información en la medida en que se requiere y en el momento adecuado. Así mismo, aprovecha las ventajas que ofrecen las TIC, en cuanto a las facilidades de acceso, de cubrimiento y de generación de procesos de actualización inmediata.

El empresario encontrará en el Modelo para la Generación de Competencias

Genéricas a partir del *e-Learning* Fundamentado en Aprendizaje Autónomo, una herramienta de cualificación del talento humano de la organización, que amplía significativamente las posibilidades de cubrimiento nacional o internacional, por cuanto utiliza la modalidad de aprendizaje *e-Learning*, así como de lograr economías de escala, principalmente ahorrando en costos de desplazamiento del personal y de aquellos asociados a las necesidades de ausentarse de los puestos de trabajo para tomar procesos de capacitación. Esto indudablemente permite aumentar las acciones formativas, y hacerlas más oportunas y económicas.

Consulte la página 148 de esta revista para ver el artículo científico ampliado.

PLANEACIÓN PARA LA INNOVACIÓN: MEJORANDO EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Por: Rodrigo Zárate.

Las organizaciones nuevas y las ya creadas, tienen que crear el ambiente correcto para mejorar su desempeño, lo cual redundará en un ambiente propicio para innovar. La gran oportunidad para crear ese ambiente apropiado para la innovación la tienen las organizaciones nacientes, pues estas organizaciones están comenzando de cero y tienen todo para crear ese ambiente que va a permitir a los empleados ser innovadores.

La innovación entonces depende de cuatro factores que son determinantes para crear el ambiente adecuado para que los colaboradores mejoren su desempeño y así se genere innovación.

El primero de esos factores es la definición del futuro que desea la organización, pues al determinar el futuro deseado, esto le ayudará a la organización a tomar decisiones más acertadas en el presente (Marsh, McAllum, y Purcell, 2002), es decir que el presente depende del futuro que desea la organización. Cuando el futuro está definido, el presente se hace más claro, pues le ayuda a la organización a concentrar sus recursos donde realmente se necesitan para lograr el futuro deseado.

El siguiente factor es el diseño organizacional correcto. Este factor incluye en primer lugar la definición de la estrategia seguida de la definición de la estructura que soportará a la estrategia que a la vez le ayudará a la organización a lograr el futuro deseado. Galbraith

(2002) define la estrategia como la fórmula ganadora, el plan que llevará a la organización a lograr su objetivo o llegar al futuro deseado.

Una vez se define la estrategia, la organización debe generar la estructura que soportará dicha estrategia. Como se mencionó antes, las empresas nacientes tienen esa gran oportunidad de crear la estructura adecuada desde el principio, a diferencia de las organizaciones que ya están en marcha, pues estas, si desean cambiar su estrategia, tendrán que hacer una reestructuración.

En tercer lugar se encuentra el ambiente apropiado para fomentar la innovación. Este factor se subdivide en crear el ambiente apropiado para aprender, para ser creativos y para manejar la diversidad. Las organizaciones deben crear la cultura apropiada para permitir el aprendizaje y la creatividad, generar políticas e incentivos para motivar el alto desempeño y el aprendizaje organizacional. En este punto, y siendo un poco futuristas, las organizaciones tendrán que saber manejar la diversidad de sus empleados. Cada vez crece más el ingreso de empleados extranjeros en las organizaciones, lo cual hace imperativo que las organizaciones empiecen a aprender a manejar la diversidad.

El último de los factores es saber ubicar a la gente correcta en la posición correcta. En este factor se hace necesario que las organizaciones aprendan a ubicar a sus colaboradores por su personalidad, talentos y destrezas. Cuando un empleado no es ubicado en la posición

correcta, lo que va a suceder es que se va a estresar y su desempeño no va a ser óptimo.

Adicionalmente, se debe facilitar en la estructura el desarrollo de líderes. Esto debe estar acompañado de un buen seguimiento, motivación y un plan de desarrollo de competencias y habilidades para desarrollar los líderes que la organización requiere. Adicionalmente y como se mencionó, este plan requiere que la estructura de la organización permita que los futuros líderes puedan ascender a posiciones donde implementarán lo aprendido.

Por último y dentro del último factor se encuentra la alineación de valores que es lograr que los empleados adhieran los valores organizacionales a su propio sistema de valores. Esto se logra mostrándoles un modelo a seguir, adecuando las políticas organizacionales y capacitando y promoviendo los valores organizacionales.

Estos cuatro factores contribuyen al mejoramiento del desempeño organizacional y por ende crean el ambiente para generar innovación en todos los niveles y procesos organizacionales.

Consulte la página 162 de esta revista para ver el artículo científico ampliado.