



ORGANIZACIONES HÍBRIDAS HOY EN DÍA: ¿QUÉ TAN RELEVANTE ES LA RELACIÓN ENTRE EL SISTEMA DE VALORES DEL EMPRENDEDOR(A), EL DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y EL DEL CONTEXTO, PARA MANTENER SU COHERENCIA CON UN NEGOCIO SOSTENIBLE, EN EL FUTURO?

1 Ing. María Teresa Santander Gana. P.H.D

Ing. Civil Industrial, Lcda. En Ciencias de la Ingeniería en la Universidad de Santiago Chile

2 Ing. Oswaldo Baque Jiménez

Mgs en Sistemas Integrados de gestión de la Universidad de Guayaquil; Ing. Industrial de la Espol, Doctorando en Ciencias de la Ingeniería Mención Ingeniería Industrial en la Universidad de Chile

3 M.B.A. Soledad Parra Miranda

P.H.D; Arq. y Lcda. En Arquitectura Universidad de la Universidad de Castilla – La Mancha, España

¹ Docente de la Universidad de Santiago de Chile, Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile

² Docente de la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ingeniería Industrial

³ Docente de la Universidad de Santiago de Chile, Facultad de Ingeniería, Co-investigadora, Asociación de Iniciativas de Economía Social y Solidaria

¹ mariateresa.santander@usach.cl

² oswaldo.baquej@ug.edu.ec, oswaldo.baque@usach.cl

³ soledad.parra.m@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

María Teresa Santander Gana, Oswaldo Baque Jiménez y Soledad Parra Miranda (2016): "Organizaciones híbridas hoy en día: ¿Qué tan relevante es la relación entre el sistema de valores del emprendedor(a), el de la misión de la organización y el del contexto, para mantener su coherencia con un negocio sostenible, en el futuro?", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (septiembre 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/10/valores.html>

Resumen:

Dentro de los modelos de negocio que se han desarrollado a partir de la Revolución Industrial hasta el siglo XXI, observamos que el actual paradigma orientado a maximizar los beneficios

económicos, está mostrando claros signos de agotamiento. Sin embargo, hay evidencia de la generación de nuevos modelos de "organizaciones híbridas" en un amplio espectro, que comienza en un extremo con las tradicionales "organizaciones con fines de lucro" y termina en el otro extremo con las "organizaciones sin fines de lucro", combinados en un tipo de negocio que tiene como objetivo maximizar múltiples formas de valor, es decir, no sólo el valor económico, sino también el social y / o medioambiental. Como ejemplo de este nuevo modelo de organización es posible mencionar: las empresas de la "economía del bien común" generadas en varios países europeos por Christian Felber, desde Austria; el "negocio social" desarrollado en Asia por Muhammad Yunus, cuya característica es generar el 100% de sus ingresos propios; la "empresa social", promovida en el Reino Unido por Peter Holbrook (lugar donde se origina con mayor claridad este concepto, a partir del año 2000), cuyo requisito es tener al menos el 50% de los ingresos propios; y el sistema de certificación denominado "B Lab" en los EE.UU. y "Sistema B" en América Latina, entre otros. Teniendo en cuenta estos cambios en el modelo de negocio y los vacíos legales existentes, para ser aplicados en cada país, se plantea la cuestión relativa a la consolidación de la misión de la organización en el tiempo. Es decir, si estas organizaciones híbridas que nacen con una misión social y / o ambiental serán capaces de mantener su identidad y su sistema de valores sostenibles, o las fuerzas del contexto las empujarán, para convertirse en entidades que simplemente buscan maximizar sus beneficios, ya sea para sobrevivir o superar la competencia. De acuerdo con la literatura, el sistema de valores del emprendedor(a), los valores de su misión organizacional y la influencia de los valores del contexto pertinente está estrechamente relacionado con la preservación de su identidad (Mankoff 1974; Rokeach 1968; Hill & Jones 2005), con su sostenibilidad (Titov et al, 2013) y con la función de cohesión de sus integrantes (Etkin, 2012). Este artículo busca combinar la investigación empírica realizada al nivel de análisis del individuo (emprendedor) y la visión de su propio sistema de valores, los valores de la organización dentro de este modelo híbrido, y los valores contextuales, con el estudio teórico de reciente aparición en la última década, sobre las organizaciones híbridas. Por lo tanto, el objetivo de este artículo es presentar una reflexión y análisis crítico sobre 11 casos de organizaciones híbridas chilenas, que busca mostrar evidencia relevante para la comprensión de los factores que darán continuidad a su misión social y / o medioambiental en el futuro. En estas 11 organizaciones híbridas, se estudió la percepción de los emprendedores sobre la coherencia, las contradicciones, las similitudes y las diferencias entre estos tres sistemas de valores (la persona, la organización y su contexto) y cómo éstas causan disonancia debido a la coexistencia de valores en conflicto. La metodología utilizada en esta investigación exploratoria

se basa en el instrumento de encuesta sobre el sistema de valores, desarrollado por Milton Rokeach (1973), aplicado en 11 casos de estudio con un diseño comparativo, dentro de una estrategia cualitativa, asociado con la generación de la teoría fundada derivada de los datos. Se espera como resultado del estudio, la comprensión de la relación entre el sistema de valores de los emprendedores sostenibles, su organización híbrida y su contexto, para consolidar cada misión organizacional a través del tiempo, en un mundo sostenible en el futuro.

Palabras Clave:

Organización híbrida, misiones organizacionales; emprendedores sostenibles; sistema de valores; negocio sostenible

Abstract:

Within the business models that have been developed from the Industrial Revolution to the twenty-first century, we note that the current paradigm aimed at maximizing the economic benefits is showing clear signs of exhaustion. However, there is an evidence of the generation of new models of "hybrid organizations" in a broad spectrum, which begins at one end with the traditional "for-profit organizations" and ends at the other end with the "non-profit organizations" combined into a type of business whose objective is to maximize multiple forms of value, i.e., not only the economic value, but also the social and / or environmental ones. As an example of this new model of organization it is possible to mention: the companies of the "economy for the common good" generated in several European countries by Christian Felber, from Austria; the "social business" developed in Asia by Muhammad Yunus, whose characteristic is to generate 100% of their own incomes; the "social enterprise" promoted in the UK by Peter Holbrook (where this concept originates more clearly, from 2000), the requirement is to have at least 50% of own revenues; and the certification system called "B Lab" in the USA and "B system" in Latin America, among others. Given these changes in the business model and existing loopholes, to be applied in each country, the issue of consolidation of the time organization mission arises. It means, if these hybrid organizations born with a social mission and / or environmental one will be able to maintain their identity and their system of sustainable values, or the forces of context will push to become in entities that simply seek to maximize their profits, and either to survive or overcome the competition. According to the literature, the value system of the entrepreneur, the values of their organizational mission and influence of the values of the relevant context is closely related to the preservation of their identity (Mankoff 1974; Rokeach 1968; Hill & Jones 2005), with its sustainability (Titov et al, 2013) and the role of cohesion of its members (Etkin,

2012). This article seeks to combine empirical research conducted at the level of analysis of the individual (entrepreneur) and the vision of their own system of values, the values of the organization within this hybrid model, and contextual values with the theoretical study of recent onset in the last decade, hybrid organizations. Therefore, the aim of this article is to present a critical reflection and analysis on the 11 cases of Chilean hybrid organizations that seeks to show relevant evidence to an understanding of the factors that give continuity to its social mission and / or the environment in the future. In the 11 hybrid organizations, the perception of entrepreneurs on consistency, contradictions, similarities and differences between these three systems of values (the individual, the organization and its context) were studied and how they cause dissonance due to the coexistence of values in conflict. The methodology used in this exploratory research is based on the survey instrument on the value system, developed by Milton Rokeach (1973), applied in 11 case studies with a comparative design, within a qualitative strategy associated with the generation of founded theory derived from the data. It is expected as a result of the study, the understanding of the relationship between the value system of sustainable entrepreneurs, their hybrid organization and its context, to consolidate each organizational mission through time, in a sustainable world in the future.

Keywords:

Hybrid organizations, Organizational mission, sustainable entrepreneurs; value system; sustainable business.

Introducción

Entre las tendencias que se observan dentro del actual paradigma económico global de principios del siglo XXI, hay evidencia de una diversidad de personas que crean diferentes tipos de organizaciones (www.gemconsortium.org): emprendedores por oportunidad o por necesidad (Coduras et al. 2003; Block & Wagner 2010; Reynolds, Bygrave & Autio 2003), emprendedores sociales (Dees 1998; Bosma & Levie 2009) y emprendedores sostenibles (Cohen & Winn 2007), de más reciente conceptualización. Es decir, en primer lugar, a nivel de análisis de la persona, después de más de un siglo de investigación en emprendimiento, se ha logrado identificar esta diversidad de emprendedores, que claramente se diferencian al observar el resultado de su emprendimiento: una organización emprendedora con fines de lucro, una organización sin fines de lucro o una organización híbrida¹.

En segundo lugar a nivel de análisis de la organización, dentro de los modelos de negocio que se han desarrollado a partir de la Revolución Industrial hasta el siglo XXI, también se observa que el actual paradigma orientado a maximizar los beneficios económicos, está mostrando claros signos de agotamiento en las organizaciones con fines de lucro, así como grandes dificultades para financiamiento de la misión social y/o medioambiental en las organizaciones sin fines de lucro (Barendsen & Gardner 2004). Sin embargo, hay evidencia de la generación de nuevos modelos de "organizaciones híbridas" en un amplio espectro, que comienza en un extremo con las tradicionales organizaciones con fines de lucro (a las que llamamos empresas privadas) y termina en el otro extremo con las organizaciones sin fines de lucro (usualmente llamadas ONG's, asociaciones, fundaciones, corporaciones, cooperativas, etc.) (Boyd et al. 2009; Sabeti 2009; Cooper & Robinson 2013). Dentro de este continuo entre los dos extremos, las "organizaciones híbridas" son un negocio que tiene como objetivo maximizar múltiples formas de valor, no sólo el valor económico, sino también el valor social y/o medioambiental (equivalente al concepto de negocio sostenible²).

En tercer lugar, a nivel de análisis del contexto que se refiere a las fuerzas externas que afectan el desempeño de todas las organizaciones, se incluye un entorno específico, o grupos

¹ Organización Híbrida: se diferencian con respecto a las tradicionales con fines de lucro y sin fines de lucro, en que son empresas sostenibles no sólo del punto de vista económico, como social y ambiental (Alter 2003)

² Negocio Sostenible: nueva variedad de organización emprendedora, una que es sostenible y dirigida para contribuir a la sociedad, no sólo desde una perspectiva económica, sino también desde una perspectiva social y medioambiental (Cohen & Winn 2007).

que afectan directamente las decisiones y acciones de la organización y tienen importancia directa en el logro de sus objetivos (ej.: clientes, proveedores, competidores, gobierno o grupos de interés como los medioambientalistas). Así como, se incluye un entorno general relacionado a fuerzas que la organización no puede controlar en absoluto, tales como las condiciones económicas, político-legales, socio-culturales, demográficas, tecnológicas y globales-internacionales (Robbins & Coulter 2010). Pero este estudio no se extenderá en este punto, porque aunque es crítico también es demasiado extenso, al estar vinculado a la realidad de cada persona emprendedora y su organización híbrida, por lo tanto, sólo se mencionará que actualmente en torno a éstos, hay que sumar los acelerados e inciertos cambios en el contexto global (y en el contexto relevante) que los rodea, que han llevado en la actualidad a una serie de crisis a nivel mundial: económica, financiera, energética, hídrica, medioambiental, migratoria, de salud, educacional, social, política, etc.

Entonces, dentro de los cambios que se están dando en los tres niveles de análisis expuestos anteriormente, insertos en el modelo global neoliberal y tomando en cuenta los vacíos legales existentes y la falta de políticas públicas para ser aplicados en cada país, se plantea la cuestión relativa a la consolidación de la “misión organizacional” de la organización híbrida en el tiempo. Es decir, en este cambiante movimiento de los parámetros, cabe preguntarse si las nuevas organizaciones que están naciendo “híbridas”, lograrán consolidar y mantener su razón de ser y su esencia en el futuro. O las fuerzas del entorno las desviarán de su misión organizacional y empujarán a algunas a maximizar sus beneficios para lograr sobrevivir (ej.: fuerzas económicas, como la competencia), y a otras a mejorar de verdad al volverse entidades responsables social y medioambientalmente (ej.: fuerzas sociales, como los activistas ecológicos), para su supervivencia. Esto porque algunas organizaciones híbridas lo son desde su nacimiento, mientras otras se transforman desde las con o sin fines de lucro (Smith et al. 2010). Es decir, es de interés investigar los factores que influyen para que estas organizaciones que nacen con una misión social y/o medioambiental, que utiliza el dinero sólo como un medio para lograrla, tengan la capacidad de mantener su identidad y sistema de valores sostenibles, en el futuro.

De acuerdo a la literatura, un sistema de valores se entiende como el ordenamiento y priorización de un conjunto de valores (principios, normas o cualidades deseables) que un actor o una sociedad sostiene (Abreu & Camarinha-Matos 2008), este sistema es una construcción que contribuye a la sostenibilidad de una organización (Titov et al. 2013), y la preservación de la identidad de una organización y en este caso híbrida, está estrechamente vinculada con el

sistema de valores del emprendedor(a), los valores implícitos en su misión organizacional y la influencia de los valores del contexto relevante que los rodea a ambos (Mankoff 1974; Rokeach 1968; Hill & Jones 2005).

El Sistema de Valores del Emprendedor, su Misión Organizacional y su Contexto

Los valores son preferencias individuales relativamente estables que parecen útiles para describir y explicar el comportamiento individual. Pero la característica crucial que distingue un valor de otro es el tipo de motivación que representa (Bilsky & Schwartz 1994). Así mismo el sistema de valores de una persona representa una organización jerárquica de reglas aprendidas para la toma de decisiones y la resolución de conflictos, entre dos o más modos de comportamiento o estados finales de existencia (Rokeach 1968). En el presente trabajo al enfocarse sobre los valores y los sistemas de valores, interesa qué motiva a una persona, de acuerdo a sus necesidades según un criterio axiológico (Max-Neef et al. 2006), y se aprende de cómo se forman sus actitudes. Los valores si no son medibles al menos son cuantificables, en el sentido que ellos pueden ser comparados y también modificados. Esto significa que un cambio duradero en las actitudes podría ser logrado, cuando se le muestran las discrepancias en su sistema de valores a una persona (Mankoff 1974). El más conocido cuestionario general de valores es el de Rokeach (1968; 1973) (Jolibert & Baumgartner 1997).

Por otro lado, la misión organizacional es una declaración formal (y a veces en la puesta en marcha del emprendimiento, sólo tácita) de lo que la organización intenta lograr a mediano y largo plazo. Es su esencia. Es la descripción o afirmación del por qué la organización está en operación, lo que proporciona el contexto para la formulación de estrategias. Usualmente, tiene tres elementos: una declaración de la razón de ser de la organización, una declaración de los valores clave que impulsarán el comportamiento de sus miembros (sistema de valores de la organización), y una declaración de las principales metas y objetivos (Hill & Jones 2005). Es decir, en el interior de las organizaciones se construye un conjunto de valores y creencias que definen lo permitido y lo deseable para sus integrantes, definido como un sistema de valores congruente con la misión organizacional, el que tiene una función articuladora y sostiene la cohesión en las acciones de sus integrantes (Etkin 1994). Por lo tanto, en este nuevo modelo de “organización híbrida”, se debería encontrar siempre una misión organizacional enfocada al

mejoramiento de la sociedad y del planeta, es decir un tema social y/o medioambiental como su fin (sistema de valores), y el dinero o la economía sólo como su medio para lograrlo.

Por último, como ejemplo de algunos sistemas de valores del contexto más inmediato de las organizaciones híbridas (en cuanto a sus redes y relaciones directas), se encuentra una variedad de conjuntos que han surgido recientemente, a nivel regional: 1. Empresas de la "economía del bien común" generadas en varios países europeos por Christian Felber, desde Austria (Felber 2015); 2. "*Social Business*" o negocio social desarrollado en Asia por Muhammad Yunus, cuya característica es generar el 100% de sus ingresos propios (Yunus 2007); 3. "*Social Enterprise*" o empresa social, promovida en el Reino Unido por Peter Holbrook, lugar donde se origina con mayor claridad este concepto, a partir del año 2000 (www.socialenterprise.org.uk), la que se ha sugerido debería tener al menos el 50% de ingresos propios, mientras el resto pueden ser donaciones o subvenciones estatales; 4. Y el sistema de certificación denominado "*B Corps*" en EE.UU. o "Sistema B" en Latinoamérica (www.bcorporation.net; www.sistemab.org); entre otros.

Entonces, este artículo busca combinar la investigación empírica realizada a nivel de análisis de los emprendedores, sobre la visión de su propio sistema de valores, los valores de su misión organizacional (tácita o explícita) dentro de este modelo híbrido y los valores contextuales relevantes para él/ella, con el estudio teórico de reciente aparición en la última década, sobre las organizaciones híbridas. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es presentar una reflexión y análisis crítico sobre 11 casos de organizaciones híbridas chilenas, que busca mostrar evidencia relevante para la comprensión de los factores que darán continuidad a su misión organizacional social y/o medioambiental en el futuro. En estas 11 organizaciones híbridas, se estudió la percepción de los emprendedores sobre la coherencia, las contradicciones, las similitudes y las diferencias entre estos tres sistemas de valores (la persona, la organización y su contexto) y cómo éstas causan disonancia³ debido a la coexistencia de valores en tensión.

³ Según Festinger (1957) es el estado de incoherencia incómodo que se produce en una persona debido a la existencia de cogniciones (conocimientos, opiniones, creencias) que no son consonantes.

Cambio, Aprendizaje y Conciencia de los Valores

Por una parte, los cambios en valores, actitudes y comportamiento son posibles, como un resultado de retroalimentación de la información acerca de los propios valores y los de otros. Lo anterior hace a las personas conscientes de las contradicciones en su propio sistema de valores, resultando a largo plazo en cambios cognitivos y comportamentales. Para reducir la insatisfacción de las personas con ellas mismas, es necesario reorganizar sus valores, actitudes y comportamiento para hacerlos compatibles entre ellos y con sus auto-conceptos (Rokeach 1968). Por otra parte, los valores pueden ser aprendidos en una forma profunda y genuina. El concepto de valores crece en el tiempo, formado gradualmente a través de un camino en el que se encuentra nuevo aprendizaje construido sobre un aprendizaje previo, a través de un largo y lento proceso de desarrollo (Lantieri & Nambiar 2004). Una exploración de los valores permite el incremento de la conciencia de la persona de su propia ética y la de otros (Hartsell 2006). Se sugiere que las personas deberían identificar “cuáles son sus valores” y así podrían también criticarlos, en cuanto a consistencia, coherencia, reciprocidad, suficiencia, autenticidad, apertura, etc. (Eidle 1993). Entender los propios valores de uno, los valores de la sociedad en la que uno vive y los valores de otras personas en el mundo es un aspecto fundamental. Conocer los valores es indispensable para entender la propia visión del mundo de uno y los puntos de vista de otras personas (Raya, 1990).

Así como el sistema de valores puede ser modificado para bien o mejor, también puede cambiar para mal o peor. Y esta es una de las situaciones que es de preocupación, respecto a mantener la misión organizacional del modelo híbrido de carácter social y/o medioambiental en el futuro. Esto porque los emprendedores y sus organizaciones están expuestos a una diversidad de fuerzas contextuales que los podrían desviar de su misión original. Dentro de la literatura, se encuentran algunas situaciones en las que el emprendedor(a) como persona podría volverse involucrado y que es relevante mencionar, tales como por ejemplo la adicción al emprendimiento, similar a una adicción conductual como la adicción al trabajo (Spivack, McKelvie & Haynie 2014), la adicción al poder de los líderes (Weidner & Purohit 2009) y la adicción al ascenso social o “arribismo” (Adam 2002; Chang 2013), entre otras. La mayoría de las cuales podrían empujar a un emprendedor(a) sostenible a transformar su organización híbrida en una organización sólo con fines de lucro.

Por otro lado, respecto a las incongruencias y contradicciones del sistema de valores de las organizaciones, que harían peligrar su continuidad como entidades sostenibles, podemos mencionar el modelo de la perversidad (Etkin 1994). Éste exhibe los puntos críticos en los comportamientos sociales respecto al ideal de los principios morales y la transparencia en las relaciones, los que se producen “entre el pensar y el decir” (hipocresía y mentira), “entre el decir y el hacer” (falso discurso), “entre el pensar y el hacer” (actos irracionales) o el “decir cambiante”, propio del doble discurso. También plantea una tipología de las desviaciones perversas, las que se encuentran en: a) la misión de la organización; b) los excesos en el uso de las prerrogativas del poder; c) la influencia del aparato burocrático; d) la hipocresía, el engaño deliberado y la mentira convencional; y e) las formas de inhibición y fijación cultural del propio sistema organizativo. Y además, agrega que entre las actividades injustas e inmorales en el contexto, se pueden citar: a) la contaminación ambiental y la elaboración de productos agresivos para la salud de la población no informada; b) la corrupción entendida como la compra-venta de voluntades para lograr privilegios u obtener impunidad respecto de los actos delictivos, así como las acciones basadas en el abuso del poder con fines ilegítimos; c) el impacto social de las situaciones de marginación y exclusión que provocan las organizaciones desde las estrategias de racionalización y las políticas de ajuste en el área de personal; d) la lucha competitiva, desleal y sin límites morales, como las campañas basadas en la difamación y otras estrategias agresivas para crecer en los mercados (Etkin 2007).

Metodología de la Investigación

Gran cantidad de temas sustantivos en el estudio del emprendimiento solo pueden ser cuestionados a través de métodos cualitativos, coherente con la naturaleza del emprendimiento, como experiencia (Gartner & Birley 2002). Por lo anterior, este estudio apunta a una postura más exploratoria a través de una investigación cualitativa, que está asociada con la generación de “teoría fundada” derivada desde los datos. Se enfoca en las maneras en las que las personas interpretan su mundo social, lo que incorpora una visión de la realidad social como una creación de las personas. Utiliza un tipo de diseño de investigación comparativa, un estudio de caso múltiple, porque ayuda a la construcción de teoría y la comparación puede sugerir conceptos que son relevantes a una teoría emergente. Esto significa que la percepción de cada emprendedor(a) sobre los tres sistemas de valores (persona, organización y contexto), y sus respuestas al cuestionario corresponden a un caso de estudio. La correspondiente unidad de medida se refiere a la persona y éste es el nivel de análisis. La recolección de datos se

realiza sobre varias personas emprendedoras, más o menos simultáneamente, a través de un tipo de entrevista estructurada (Bryman & Bell 2003).

El instrumento utilizado para el estudio del sistema de valores de la persona emprendedora, para investigar su percepción de los valores implícitos en la propia misión organizacional, así como estudiar los valores del contexto donde se insertan ambos, es el de Rokeach (1968). Esto a través de una entrevista cualitativa estructurada, para obtener cierta estandarización que minimice las diferencias entre las encuestas, con el formato de cara a cara de manera privada entre el entrevistador y el emprendedor(a), con duración de alrededor de 60 minutos, con un programa ordenado de preguntas que apunta a dar a todos los entrevistados el mismo contexto y estímulo de interrogatorio, incluida la grabación de las respuestas, y recolección de textos y documentos seleccionados (Bryman & Bell 2003).

Rokeach (1968) buscó un método de medición de los valores y el sistema de valores de la persona, que fuera razonablemente confiable, simple y económico de administrar; que permitiera hablar significativamente acerca de valores solos tanto como acerca de sistemas de valores, así como, que midiera los cambios entre estos; que no fuera susceptible de respuestas establecidas o de factores deseables socialmente; que comprendiera una lista de los más importantes valores y que fuera intrínsecamente interesante. Entonces, el método consiste de un listado de 18 valores terminales y otro listado de 18 valores instrumentales, organizados alfabéticamente, presentados al entrevistado en tres plantillas distintas (persona emprendedora, misión organizacional y contexto relevante). El entrevistado debe encontrar el valor que considera más importante y ponerlo en primer lugar en una plantilla con velcro, luego el segundo y así, hasta completar 18 en cada listado. Posteriormente, teniendo en frente las tres plantillas se realiza una serie de preguntas y se graban las respuestas del entrevistado(a).

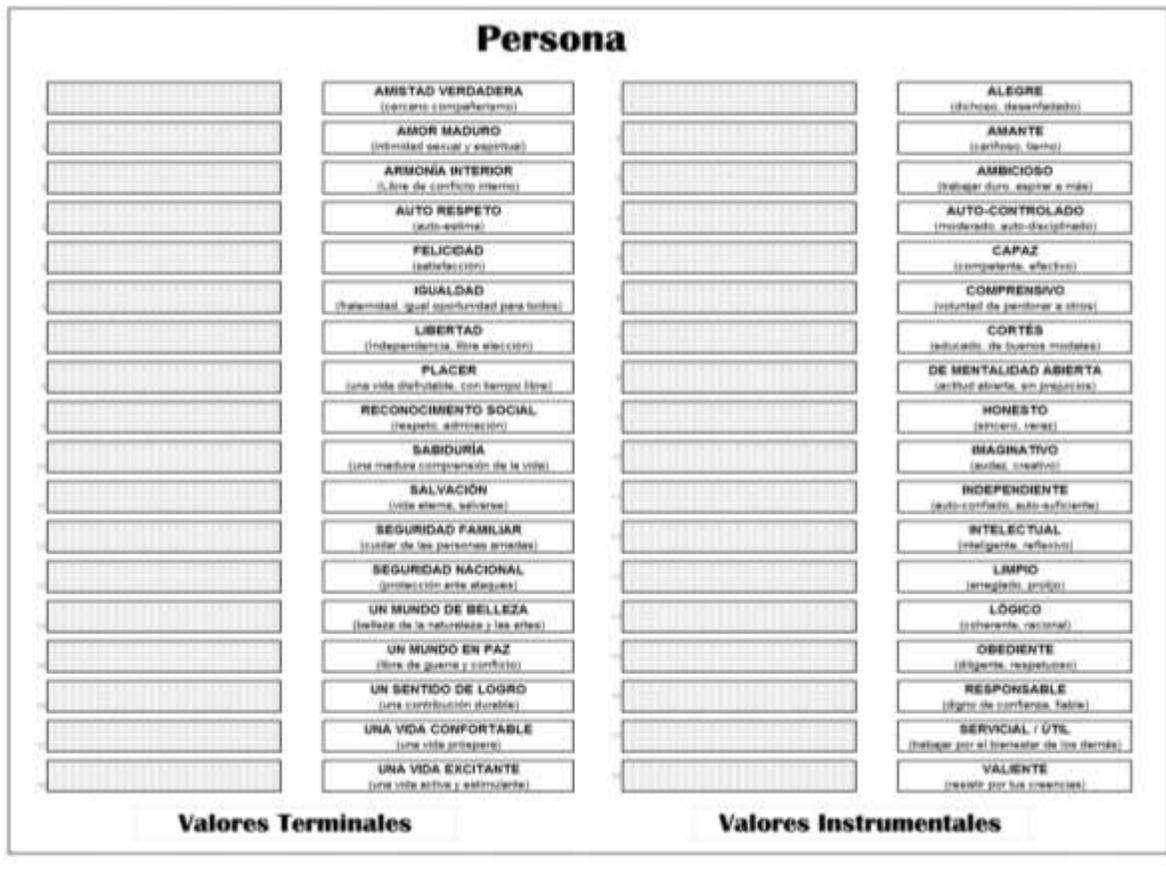


Figura 1. Modelo de la plantilla de velcro para el sistema de valor “persona” Fuente: Adaptado de Rokeach (1968)

La población foco del estudio, es decir el universo de unidades o grupo de personas desde el cual se selecciona la muestra que nos interesa estudiar (Ritchey 2008), se refiere a emprendedores incipientes (personas involucradas en la puesta en marcha de un negocio), localizados en la ciudad de Santiago de Chile. La muestra es una combinación de muestreo teórico y muestreo de conveniencia, no probabilístico, al tratarse de un estudio exploratorio y cualitativo. La decisión acerca del tamaño de la muestra tiene que ver con consideraciones en cuanto a restricciones de tiempo, costo y necesidad de precisión (Bryman & Bell 2003). Finalmente, se entrevistó a 11 emprendedores de organizaciones híbridas, en relación a su visión personal de su propio sistema de valores, el de la misión organizacional de su organización híbrida y el de su contexto relevante.

Tabla 1. Resumen de los casos de estudio

<i>Tipo de emprendedor</i>	<i>Número de casos</i>	<i>Emprendimiento tipo</i>
<i>Emprendedor sostenible</i>	4	Modelo de empleo en zonas rurales, promoción de vida y alimentos saludables, plataforma de apoyo a músicos independientes, consultoría sostenible.
<i>Emprendedor del Sistema B Chile</i>	7	Modelo de empleo e inclusión social, apoyo al emprendimiento regional, promoción y comercialización de productos eco-amigables, consultoría de apoyo a la innovación y emprendimiento, producción de bolsas ecológicas reutilizables, snacks saludables y productos para alergias alimentarias, productos y mermeladas orgánicas.
<i>Total</i>	11	

Diseño del análisis de datos

De acuerdo a la metodología propuesta por Rokeach (1973), con el objeto de establecer el orden de rango del sistema de valores terminales e instrumentales seleccionados por los emprendedores se calculó para cada valor su mediana y desviación cuartil (para dirimir el orden de rango entre aquellos valores que obtuvieron iguales medianas). Es decir, se jerarquiza el sistema de valores en función de ordenar primero por su mediana y luego por su desviación cuartil.

Con objeto de medir el grado de concordancia de los sujetos en relación a sus jerarquías valóricas, se calculó el coeficiente "W" de Kendal. En esta investigación comparativa de caso múltiple, para establecer el grado de similitud o coherencia entre el sistema de valores propios de los emprendedores, su organización y su contexto se empleó el coeficiente "Rho" de Spearman. Para el proceso de comparación de los datos se empleó el paquete SPSS; se

introdujo las respuestas de cada entrevistado para el cálculo del coeficiente de Kendall (heterogeneidad) y para la comparación del sistema de valores, la jerarquización resultante del procedimiento con las medianas. Cabe resaltar que las inferencias de los datos obtenidos, tiene validez interna en relación a la muestra no probabilística estudiada de acuerdo al diseño cualitativo del estudio, y se utiliza los coeficientes estadísticos señalados anteriormente como estrategia de comparación del fenómeno.

Así mismo, se realiza un análisis comparativo de los sistemas de valores a través de la representación de las medianas de cada valor (terminales e instrumentales) en un gráfico radial de orden inverso, para observar la convergencia o no entre los distintos sistemas de valores.

Resultados y discusión

Valores terminales

La Tabla 2 permite observar que existen ciertas diferencias entre los valores terminales propios de los emprendedores, los de su organización y los que éstos atribuyen a su contexto. La relación es más significativa entre el sistema de valores “persona” y “organización” ($Rho=.564$) y entre el sistema de valores “organización” y “contexto” ($Rho=.523$), y poco significativa entre el sistema de valores “persona” y “contexto” ($Rho=.247$).

En efecto, los valores terminales de mayor importancia para los emprendedores son la igualdad, un sentido de logro, libertad; para su organización son la felicidad, seguridad familiar, libertad; en tanto que los valores percibidos de su contexto son el reconocimiento social, libertad y placer. Los valores menos apreciados por los emprendedores son la salvación, seguridad nacional y amor maduro; para su organización son la salvación, seguridad nacional y el reconocimiento social, en tanto que la salvación, seguridad nacional y un mundo de belleza se perciben como los valores terminales que menos enfatiza su contexto.

En relación a la ordenación que los emprendedores hacen individualmente de sus valores terminales es importante observar la notable heterogeneidad que ellos presentan al respecto, $W= .015$. Similar heterogeneidad presenta en relación a la forma en que perciben el sistema de valor de su organización y contexto, con $W= .010$ y $W=.05$ respectivamente.

En la figura 2 se aprecia en qué orden los emprendedores de esta muestra han jerarquizado los 18 valores terminales.

Tabla 2. Análisis de los valores terminales

Valores terminales	Persona		Organización		Contexto	
	R	Md	R	Md	R	Md
<i>Amistad Verdadera</i>	9	9	5	6	14	11
<i>Amor Maduro</i>	6	6	16	14	15	13
<i>Armonía Interior</i>	5	6	10	10	7	7
<i>Auto respeto</i>	11	10	7	9	5	7
<i>Felicidad</i>	1	2	4	5	4	6
<i>Igualdad</i>	4	6	1	2	13	10
<i>Libertad</i>	3	5	3	5	2	4
<i>Placer</i>	14	13	13	12	3	4
<i>Reconocimiento social</i>	16	15	8	9	1	1
<i>Sabiduría</i>	7	8	12	12	11	9
<i>Salvación</i>	18	17	18	18	18	17
<i>Seguridad Familiar</i>	2	4	6	8	9	8
<i>Seguridad Nacional</i>	17	17	17	15	17	17
<i>Un mundo de belleza</i>	15	15	15	13	16	15
<i>Un mundo en paz</i>	10	10	14	12	10	9
<i>Un sentido de logro</i>	12	12	2	4	8	8
<i>Una vida confortable</i>	13	12	9	10	6	7
<i>Una vida excitante</i>	8	8	11	11	12	9
	<i>W=0,015</i>		<i>W=0,010</i>		<i>W=0,05</i>	
<i>Relación sistema de valores Persona- Organización</i>	<i>$\rho_{p-o}=0,564$</i>					
<i>Relación sistema de valores Organización - Contexto</i>	<i>$\rho_{o-c}=0,523$</i>					
<i>Relación sistema de valores Persona - Contexto</i>	<i>$\rho_{p-c}=0,247$</i>					

R = orden de rango del sistema de valores, Md = mediana



Figura 2. Orden de rango del sistema de valores terminales de Rokeach, a) persona, b) organización y c) contexto

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3 se refuerza los resultados obtenidos con el coeficiente de Spearman, y se observa mayor convergencia entre el par de sistemas de valores terminales “persona-organización” y “organización-contexto” que entre el par “persona-contexto”.

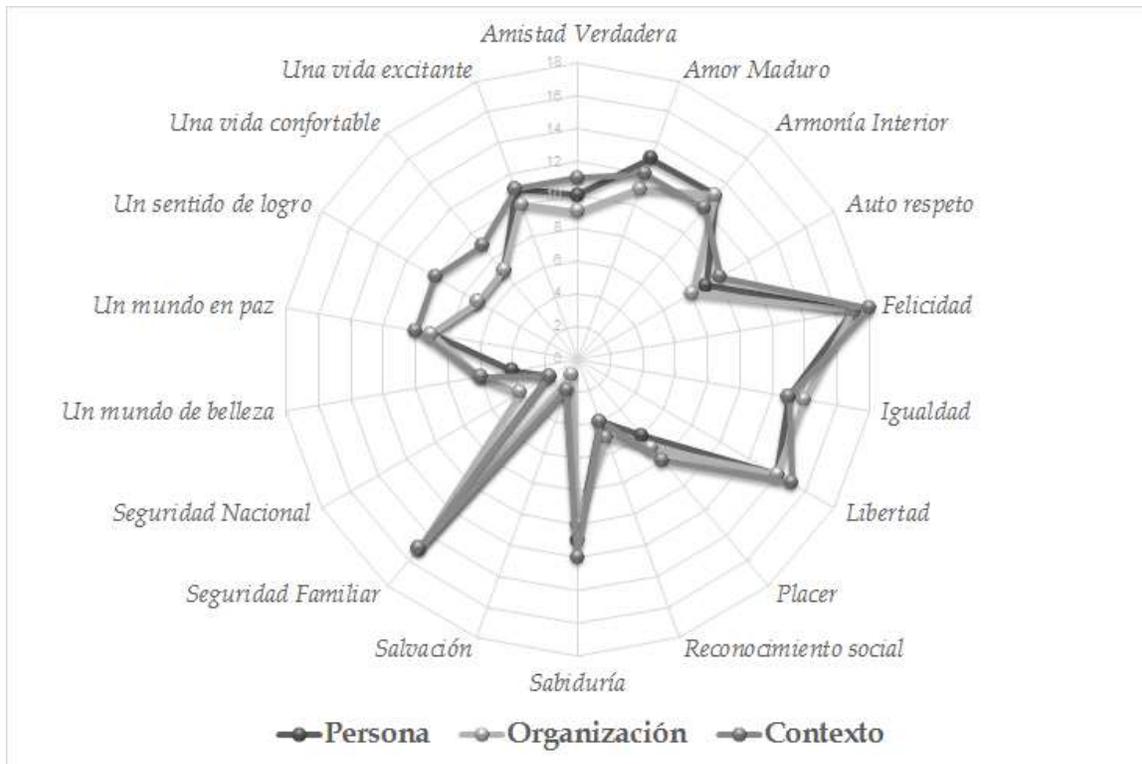


Figura 3. Relación entre los tres sistemas de valores terminales, persona, organización y contexto. Fuente: Elaboración propia.

Valores Instrumentales

Por otra parte, la tabla 3 permite observar que también existen diferencias entre los valores instrumentales propios de los emprendedores, los de su organización y los que éstos atribuyen a su contexto. Al igual que con los valores terminales, la relación es más significativa entre el sistema de valores instrumentales “persona” y “organización” (Rho=.669) y entre el sistema de valores “organización” y “contexto” (Rho=.548), y poco significativa entre el sistema de valores “persona” y “contexto” (Rho=.117).

En efecto, los valores instrumentales de mayor importancia para los emprendedores son ser responsable, honesto, de mentalidad abierta; para su organización son responsables, honestos, servicial/útil; en tanto que los valores percibidos de su contexto son ambiciosos, independientes y responsables. Los valores menos apreciados por los emprendedores son obediente, limpio y cortés; para su organización son obediente, amante y limpio, en tanto que amante, valiente y alegre se perciben como los valores instrumentales que menos enfatiza su contexto.

En relación a la ordenación que los emprendedores hacen individualmente de sus valores instrumentales es importante observar la notable heterogeneidad que ellos presentan al respecto, $W = .004$. Similar heterogeneidad presenta en relación a la forma en que perciben el sistema de valor de su organización y contexto, con $W = .008$ y $W = .010$ respectivamente.

En la figura 4 se aprecia en qué orden los emprendedores de esta muestra han jerarquizado los 18 valores instrumentales.

Tabla 3. Análisis de los valores instrumentales

Valores instrumentales	Persona		Organización		Contexto	
	R	Md	R	Md	R	Md
<i>Alegre</i>	5	6	12	12	16	13
<i>Amante</i>	8	7	17	16	18	17
<i>Ambicioso</i>	14	12	8	8	1	5
<i>Auto-controlado</i>	12	11	9	10	11	11

<i>Capaz</i>	13	11	5	6	4	7
<i>Comprensivo</i>	9	7	10	10	8	10
<i>Cortés</i>	16	15	13	13	9	10
<i>De mentalidad abierta</i>	3	5	4	6	13	11
<i>Honesto</i>	2	4	2	4	6	9
<i>Imaginativo</i>	6	7	6	7	5	7
<i>Independiente</i>	4	6	7	8	2	5
<i>Intelectual</i>	10	10	14	13	15	13
<i>Limpio</i>	17	17	16	15	14	12
<i>Lógico</i>	15	14	15	14	12	11
<i>Obediente</i>	18	17	18	17	7	9
<i>Responsable</i>	1	4	1	4	3	6
<i>Servicial/ Útil</i>	7	7	3	4	10	10
<i>Valiente</i>	11	10	11	11	17	15
	<i>W=0,004</i>		<i>W=0,008</i>		<i>W=0,010</i>	
<i>Relación sistema de valores Persona-Organización</i>	$\rho_{p-o}=0,699$					
<i>Relación sistema de valores Organización - Contexto</i>	$\rho_{o-c}=0,548$					
<i>Relación sistema de valores Persona - Contexto</i>	$\rho_{p-c}=0,117$					

R = orden de rango del sistema de valores, Md = mediana

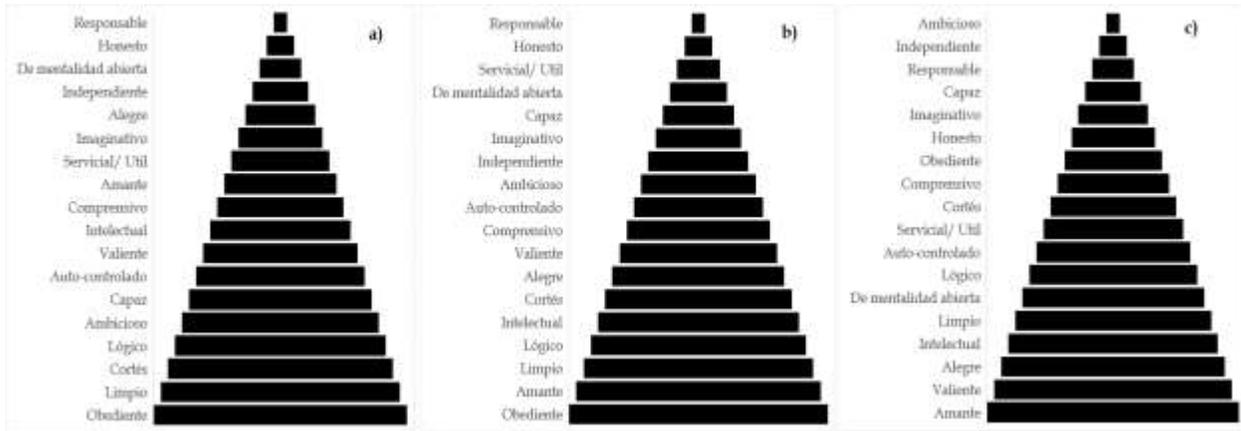


Figura 4. Orden de rango del sistema de valores instrumentales de Rokeach, a) persona, b) organización y c) contexto

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5 se observa mayor convergencia entre el par de sistemas de valores terminales “persona-organización” en valores como: responsable, honesto y “organización-contexto” en el valor, de mentalidad abierta y menor convergencia entre el par “persona-contexto”.

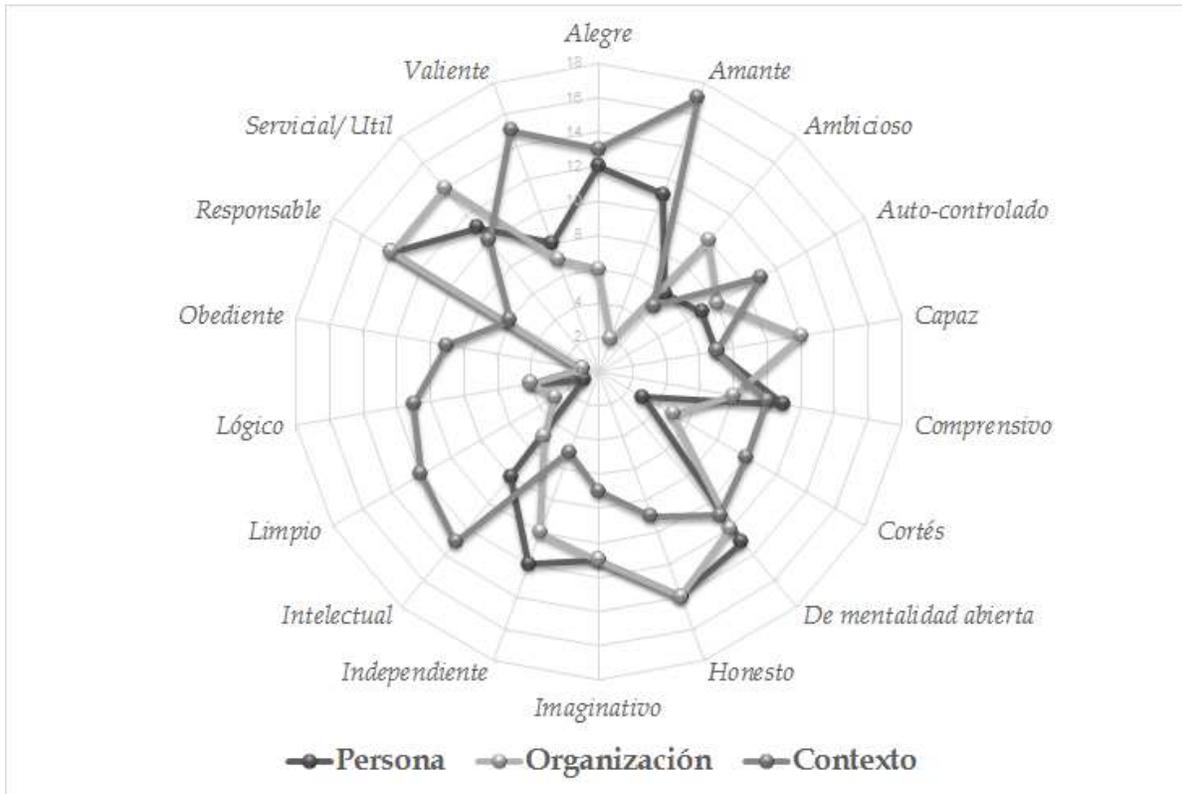


Figura 5. Relación entre los tres sistemas de valores instrumentales, persona, organización y contexto. Fuente: Elaboración propia.

Aproximaciones finales

Los resultados obtenidos en la muestra de emprendedores evaluada permiten concluir que tanto el sistema de valores terminales e instrumentales de éstos presenta una correspondencia con el sistema de valores de su organización, explicado en mayor medida por la intencionalidad en el diseño organizativo y construcción de sus misiones y filosofía de gestión.

Así mismo, existe correspondencia entre el sistema de valores de su organización y los que perciben de su contexto, tanto en los valores terminales como instrumentales, lo que muestra que efectivamente su contexto ejerce cierta influencia en la dirección de sus valores organizacionales. Mientras que, en el estudio, no existe mayor evidencia de que exista influencia de los valores del contexto en los de los emprendedores.

Los resultados reflejan además que los emprendedores, desde el punto de vista de la forma personal en que jerarquizan sus valores presentan una alta heterogeneidad. Por último, es importante señalar que los emprendedores de la muestra mostraron preferencia por los valores terminales, igualdad, un sentido de logro, libertad y por los valores instrumentales, responsable, honesto y de mentalidad abierta fuertemente relacionados con los valores de su organización.

El análisis de la jerarquización y preferencia de valores ayuda a concientizar al emprendedor de su sistema de valor y cómo este le permite mantener su identidad a pesar de operar en un contexto complejo, dinámico y cambiante; conocer las tensiones, disonancias, semejanzas entre los tres sistemas de valores estudiados constituye un factor clave para el aseguramiento de su sostenibilidad organizacional.

Referencias

Abreu, A., Camarinha-Matos, L.M., (2008). On the role of value systems to promote the sustainability of collaborative environments. **International Journal of Production Research**, 46 (5), pp. 1207–1229.

Adam, T. (2002) A Rich Man's Guide to Social Climbing: Philanthropy as a Bourgeois Behavioral Pattern in Nineteenth-Century New York. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, 32 (1), Spring, pp. 15-24.

Alter, K. (2003) Social Enterprise: A Typology of the Field Contextualized in Latin America. **Inter-American Development Bank**, [Internet], August, 8, pp.8-9. Available from: <https://publications.iadb.org/handle/11319/2711?locale-attribute=en> [Accessed June 2014].

B Corps [Internet], Available from: <<http://www.bcorporation.net>> [Accessed 1 July 2014].

Barendsen, L. & Gardner, H. (2004) Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader? **Leader to Leader**, Fall, pp. 43-50.

Bilsky, W. & Schwartz, S. (1994) Values and personality. **European Journal of Personality**, 8, pp. 163-181.

Block, J. & Wagner, M. (2010) Necessity and Opportunity Entrepreneurs in Germany: Characteristics and Earnings Differentials. **SBR**, 62, pp. 154-174.

Bosma, N. & Levie, J. (2009) Babson College (EEUU), Universidad del Desarrollo (Chile) y Reykjavík University (Islandia), pp. 1-73 [Internet], **GEM - Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Global Report**. Available from: <<http://www.gemconsortium.org>> [Accessed 8 August 2012].

Boyd, B. et al., (2009) **Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership**. Great Britain, Greenleaf Publishing Limited.

Bryman, A. & Bell, E. (2003) **Business Research Methods**. Hampshire, Oxford University Press

Chang, W. (2013) Climbing up the Social Ladders: Identity, Relative Income, and Subjective Well-being. **Soc Indic Res**, 113, pp. 513–535. DOI 10.1007/s11205-012-0108-7

Coduras, A. López-García, P. Justo, R. & De la Vega, I. (2003) Informe Ejecutivo GEM España, **GEM - Global Entrepreneurship Monitor**, pp. 1-104.

Cohen, B. & Winn, M. (2007) Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 22, pp. 29-49.

Cooper, T. & Robinson, M. (2013) **The rise of social-value hybrids: How new organization models are reshaping value creation**. [Internet]. Accenture Outlook. Available from: <http://www.cas-ag.eu/us-en/outlook/Pages/outlook-online-2013-rise-of-social-value-hybrids-public-service.aspx> [Accessed 1 July 2014]

Dees, G. (1998) Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, Jan-Feb, pp. 55-67.

Eidle, W. (1993) Values, Education and Self-Esteem. **Education**, 113 (4), pp. 661-671.

Etkin, J. (1994) **La doble moral de las organizaciones: los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada**. España, McGraw-Hill.

Etkin, J. (2007) **Capital Social y valores en la organización sustentable: El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa**. 1a ed., Buenos Aires, Granica.

Etkin, J. (2012) **Brechas Éticas en las organizaciones: sistemas virtuosos y tramas perversas**. 1a ed., Buenos Aires, Cengage Learning Argentina.

Felber, C. (2015) **La Economía del Bien Común**. 10a edición, Bilbao, Deusto Ediciones.

Festinger, L. (1957) **A theory of cognitive dissonance**. Stanford, Stanford University Press.

Gartner, W. & Birley, S. (2002) Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, 17, pp. 387-395.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor [Internet], Available from: <http://www.gemconsortium.org> [Accessed 1 July 2014]

Hartsell, B. (2006) Teaching Toward Compassion: Environmental Values Education for Secondary Students. **The Journal of Secondary Gifted Education**, 17 (4), pp. 265-271.

Hill, C. & Jones, G. (2005) **Administración Estratégica, Un enfoque Integrado**. 6ª edición, México, McGraw-Hill.

Jolibert, A. & Baumgartner, G. (1997) Values, Motivations and Personal Goals: Revisited. **Psychology & Marketing**, 14 (7), pp. 675-688.

Lantieri, L. & Nambiar, M. (2004) Sustaining the Soul that Serves: Healing from Within. **Reclaiming Children and Youth**, 13 (2), pp. 120-124.

Mankoff, A. (1974) Values - Not Attitudes - Are the Real Key to Motivation. **Management Review**, December, pp. 23-29.

Max-Neef, M. Elizalde, A. & Hopenhayn, M. (2006) **Desarrollo a escala humana: concepto, aplicaciones y algunas reflexiones**. 3a ed. Barcelona, Icaria editorial.

Raya, A. (1990) Can knowledge be promoted and values ignored? Implications for nursing education. **Journal of Advanced Nursing**, 15, pp. 504-509.

Reynolds, P., Bygrave, W. & Autio, E. (2003) Babson College (EEUU), London Business School (Reino Unido) y Kauffman Foundation (EEUU), pp. 1-118 [Internet], **GEM - Global Entrepreneurship Monitor: 2003 Executive Report**. Available from: <<http://www.gemconsortium.org>> [Accessed 8 August 2012].

Ritchey, F. (2008) **Estadística para las Ciencias Sociales**. México, McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010) **Administración**. 10ª edición, México, Pearson Educación.

Rokeach, M. (1973) **The Nature of Human Values**. New York, The Free Press.

Rokeach, M. (1968) **Beliefs, Attitudes, and Values**. San Francisco, Josse-Bass Inc. Publishers.

Sabeti, H. (2009) **The Emerging Fourth Sector: A New Sector of Organizations at the Intersection of the Public, Private and Social Sectors**. [Internet] September, Washington D.C., Aspen Institute, Available from: <<http://www.aspeninstitute.org/publications/emerging-fourth-sector-executive-summary>> [Accessed 1 July 2014]

Sistema B [Internet]. Available from: <<http://www.sistemab.org>> [Accessed 1 July 2014]

Smith, B. Knapp, J. Barr, T. Stevens, C. & Cannatelli, B. (2010) Social Enterprises and the Timing of Conception: Organizational Identity Tension, Management, and Marketing. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, 22, pp. 108–134. DOI: 10.1080/10495141003676437

Social Enterprise UK [Internet]. Available from: <<http://www.socialenterprise.org.uk>> [Accessed 1 July 2014]

Spivack, A. McKelvie, A. & Haynie, J. (2014) Habitual entrepreneurs: Possible cases of entrepreneurship addiction? **Journal of Business Venturing**, 29, pp. 651–667.

Titov, E. et al. (2013) Estonian Managerial Values in Value Systems in Ensuring the Sustainability of Organizations. **Journal of Management & Change**; 30/31 (1), pp. 66-81

Weidner, C. & Purohit, Y. (2009) When Power has Leaders: Some Indicators of Power-Addiction among Organizational Leaders. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, 13 (1), pp. 83-99.

Yunus, M. (2007) **Creating a World without Poverty, Social Business and the Future of Capitalism**. New York, PublicAffairs.