



El Impacto de la Gestión de Personas en la Sostenibilidad de Emprendimientos Sociales Chilenos

Proponiendo Prácticas de Recursos Humanos para la construcción de Estrategias que favorezcan
la Supervivencia Organizacional del Tercer Sector en Chile.

Proyecto de título para optar al grado de:
Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional

Investigador

Marco Muñoz Zúñiga

Profesor Guía

Roberto Carvalho

Santiago, Noviembre 2020

Ayudantes de Investigación

Nataly Valdivia, Patricio Mallea, Maximiliano Becerra, Jorge Ortega

Palabras Clave

Gestión de Personas, Emprendimiento Social, Sostenibilidad, Supervivencia Organizacional

Dedicado

A mis padres, Marco y Lorena quienes siempre promueven el rol social y la empatía por los demás; a mis hermanos, Joaquín y Alonso que me han entregado los más profundos aprendizajes de la vida; a Carla, por demostrarme que nada es imposible y que el motor de nuestro propósito parte del amor.

A cada persona que pertenece a un emprendimiento social, para que su compromiso con el bienestar perdure siempre y pueda germinar inspirando a nuevas semillas de acción.

Agradecimientos

A Roberto, que me enseñó lo bonita que es la gestión de personas y cómo puede cambiar el mundo;
a Nataly, por compartir conmigo su entusiasmo y cariño por los emprendimientos sociales;
a Maximiliano, por su serenidad, madurez y preocupación por un estudio bien hecho;
a Jorge, por siempre encontrar una frase para seguir a paso firme por el sendero;
a Patricio, por su entrega decidida y altruista, incluso en tiempos adversos.

A cada persona que participó en la investigación, a quienes colaboraron con puntos de vista, con información; con contactos, realizando traducciones, validando las preguntas, fueron organizaciones protagonistas de la investigación y especialmente a quienes realizaron las encuestas: Rocío, Francisca, Constanza, Michelle, Melianti, Poulette, Pablo, Carolina, Juan, Celeste, Cristina, Nicolás y Diego.

Gracias al equipo de la Rueda, a mi familia, a mis colegas y a mis amigos.

Índice

Resumen	1
Introducción	2
Marco Teórico	6
Conceptualización sobre el Emprendimiento Social.....	7
Análisis Descriptivo del Emprendimiento Social en Chile.....	10
Las Funciones de la Gestión de Personas y su impacto en los Emprendimientos Sociales	12
Sostenibilidad y Supervivencia Organizacional	15
Metodología	17
Recursos Empleados para la Investigación.....	17
Estructuración del Instrumento de Recolección de Información	20
Procedimientos para la Recolección de Información.....	21
Tratamiento Preliminar de los Datos	23
Análisis de Consistencia del Cuestionario.....	24
Resultados	27
Resultados de Análisis Factorial Exploratorio y Consistencia Interna	27
Resultados de la Correlación entre Equipos de Trabajos de Alto Desempeño y Sostenibilidad.....	30
Resultados Obtenidos a partir de los Clústers.....	31
Resultados Descriptivos de los Emprendimientos Sociales en Chile	36
Análisis de Resultados	40
Análisis Crítico de Resultados y Vinculación con los Objetivos Propuestos	40
Caracterización de las Prácticas de Recursos Humanos mediante un Análisis Interno y Externo (FODA)	42
Aplicación de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la Priorización de Estrategias.	45
Propuestas	48
Análisis Multicriterio a través de un Proceso Analítico Jerárquico para Priorizar Propuestas.	48
Presentación de Propuestas.....	51
Implementación Efectiva: Requerimientos y Recomendaciones	54
Conclusiones	64
Fortaleciendo el Emprendimiento Social a través de las Personas	64
Vinculación Académica con la Investigación.....	65
Análisis Crítico del Estudio y del Rol del Investigador.....	67
Relevancia de la comprensión de las Dinámicas Organizacionales.....	67
Bibliografía	68

Anexos	74
Anexo 1: Evolución de las condiciones del entorno emprendedor en Chile (2014-2018).....	74
Anexo 2: Formas Puras de Compromiso Social	74
Anexo 3: Mapa del Proceso Emprendedor según el marco conceptual del GEM	75
Anexo 4: Etapa de Desarrollo del Proyecto de Emprendimiento Social.....	75
Anexo 5: Constitución societaria por forma legal	76
Anexo 6: Tiempo de Existencia de las Empresas Sociales	76
Anexo 7: Cantidad de Empleados y Voluntarios	77
Anexo 8: Áreas de Trabajo del Emprendimiento Social.....	77
Anexo 9: Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos	78
Anexo 10: Nivel de facilidad para Encontrar y Reclutar colaboradores	78
Anexo 11: Beneficios Laborales en Emprendimientos Sociales.....	79
Anexo 12: Compensaciones en Comparación al Mercado	79
Anexo 13: Nivel Educativo del Emprendedor Social.....	79
Anexo 14: Entrenamiento Formal.....	80
Anexo 15: Motivos para medir el impacto	80
Anexo 16: Guía Salarial Chile 2018 – Área de Recursos Humanos	81
Anexo 17: Indicadores de Resultados de la Aplicación de iniciativas sostenibles en Emprendimientos Sociales.....	81
Anexo 19: Efectos de los constructos de Sostenibilidad en Ventajas Competitivas.....	82
Anexo 20: Factores de Carga para empleados calificados a través de una escala de Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño.....	83
Anexo 21: Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño y Rentimiento Relativo.....	83
Anexo 22: Resultados Descriptivos y Factor de Análisis Exploratorio. Sostenibilidad Económica	84
Anexo 23: Resultados Descriptivos y Factor de Análisis Exploratorio. Sostenibilidad Social	84
Anexo 24: Resultados Descriptivos y Factor de Análisis Exploratorio. Sostenibilidad Ambiental.....	85
Anexo 25: Distribución Geográfica de Emprendimientos Sociales y Beneficiarios en Chile (2016).....	85

Apéndice.....	86
Apéndice 1: Consentimiento Informado	86
Apéndice 2: Reactivos de Gestión de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño	87
Apéndice 3: Reactivos de Gestión de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (cont.)	88
Apéndice 4: Reactivos de Sostenibilidad Social.....	89
Apéndice 5: Reactivos de Sostenibilidad Social (cont.)	90
Apéndice 6: Reactivos de Sostenibilidad Ambiental	90
Apéndice 7: Preguntas Descriptivas sobre la Organización	91
Apéndice 8: Preguntas Descriptivas sobre la Persona	92
Apéndice 9: Publicaciones en Redes Sociales	93
Apéndice 10: Correo de Difusión	94
Apéndice 11: Glosario de Ítems presentados en la Encuesta.....	95
Apéndice 12: Revisión de ítems según coeficiente de Cronbach.....	97
Apéndice 13: Gráficos de Silueta para determinar el número de factores por constructo	98
Apéndice 14: Análisis Factorial por Constructo	98
Apéndice 15: Curva de Codo (Elbow) para estimar número de clústers	99
Apéndice 16: Histogramas Globales de Prácticas de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (HR) ...	100
Apéndice 17: Histogramas Globales de Prácticas de Sostenibilidad Económica (SE).....	101
Apéndice 18: Histogramas Globales de Prácticas de Sostenibilidad Social (SS)	102
Apéndice 19: Histogramas Globales de Prácticas de Sostenibilidad Ambiental (SA).....	103
Apéndice 20: Comparación de Clúster por tamaño, antigüedad, fines de lucro e industria.....	103
Apéndice 21: Clasificación de Ítems según su Puntuación.....	104
Apéndice 22: Análisis Externo de los Emprendimientos Sociales en Chile	105
Apéndice 23: Generación de Estrategias basadas en las Fortalezas de los Emprendimientos Sociales chilenos.....	106
Apéndice 24: Generación de Estrategias basadas en las Debilidades de los Emprendimientos Sociales chilenos.....	107
Apéndice 25: Mapa Estratégico de Gestión de Personas.	108
Apéndice 26: Cálculo de Pesos Relativos y Consistencia de Estrategias según Criterios.	109

Resumen

Actualmente, las organizaciones se preocupan en gran medida por las personas que componen los equipos de trabajos. No basta con la contratación y pago de sueldos, sino que es necesario ir más allá para capturar la motivación y el compromiso de quienes integran la fuerza de trabajo, implicando una mejora en el desempeño individual y colectivo. El impacto es mucho mayor en emprendimientos sociales que, a través de sus operaciones, buscan generar un valor social en su entorno, velando por el bienestar de sus trabajadores y de los beneficiarios de su producto o servicio.

Este estudio busca dar respuesta a la búsqueda de prácticas propias del área de gestión de personas pueden que aportar en la estructuración sostenible de los emprendimientos sociales en Chile y su principal objetivo es proponer acciones originadas desde las funciones de la administración de personal que aporten sosteniblemente a la supervivencia organizacional que poseen los emprendimientos sociales del país.

Lo anterior, se realiza mediante una investigación cuantitativa que recoge las prácticas de trabajo en equipo de alto desempeño y sostenibilidad que poseen 90 emprendimientos sociales del país. Una vez validadas sus respuestas, se factorizan los constructos y se obtiene la correlación entre estos ítems, facilitando su agrupación y el desarrollo de propuestas de gestión.

La agrupación distingue aquellas entidades según su nivel de puntaje obtenido en sus prácticas de recursos humanos. Con esto se reconocen aquellos factores que pueden ser considerados fortalezas o debilidades en los emprendimientos sociales. Estos criterios, en conjunto a un análisis externo son un insumo para elaborar propuestas de acción y un tablero de mando integral detallado con acciones e indicadores para ejecutar cada estrategia. Éstas se priorizan a través de una jerarquización realizada según los criterios de costo, plazo e impacto entregados por los mismos participantes del estudio.

Los resultados finales son prácticas de bajo costo y alto impacto que están relacionadas directamente con las funciones de recursos humanos y que promueven la sostenibilidad en estas organizaciones, velando por su supervivencia organizacional. Las cuales, deben ser implementadas considerando el contexto, las características, las necesidades y los recursos que posea cada uno de los emprendimientos sociales del país para poder perpetuar y difundir el impacto de las organizaciones propias del tercer sector.

Introducción

La gestión de personas ha aportado en gran medida a la coordinación de los equipos de trabajo y a la búsqueda de eficiencia en los procesos que se realizan en las distintas organizaciones. Administrando correctamente el personal, se generan ventajas competitivas que aportan a la sostenibilidad de la entidad.

Una efectiva coordinación de los colaboradores genera oportunidades que facilitan la dirección de la organización, especialmente cuando se recibe y analiza la información que proveen sus integrantes. De este modo, se pueden reconocer -e incluso anticipar- tendencias en el comportamiento, el compromiso y la motivación de las personas; no solo para garantizar el éxito de la entidad en la que se encuentran inmersos sino que también para encontrar su propio propósito social a través de su participación en ella.

Desde una mirada gerencial, existen funciones como la evaluación del desempeño, que posibilita un reconocimiento temprano de los indicadores de una persona o equipo de trabajo, dilucidando su impacto en la organización; un modelo de compensaciones correctamente diseñado puede significar un factor determinante al momento de retener al personal e incluso motivarlo a formar parte del equipo, especialmente para aquéllos que son considerados como un talento; una planificación del proceso de reclutamiento y el de selección favorecen (y facilitan) el ingreso de las personas correctas para asumir un determinado desafío en la institución, especialmente cuando se posee una responsabilidad en la creación de valor social. Estas funciones se aprecian de manera clara en estructuras organizacionales establecidas (como, por ejemplo: empresas o instituciones públicas). Pero más evidentes en aquellas que se encuentran iniciando sus actividades, especialmente si se han estructurado bajo paradigmas poco tradicionales de gestión propios de la economía social.

En Chile, el ecosistema organizacional está compuesto por tres sectores: El privado, que representa a compañías de distinto volumen y rubro a lo largo del mundo, las cuales retornan los beneficios directamente a sus dueños; público, que contempla las instituciones gubernamentales que dependen del estado de cada país, donde su capital financiero se rige por su presupuesto anual y debe ser utilizado para sostener sus operaciones; Y por último, el tercer sector, que hace referencia a instituciones de economía social y solidaria, un concepto que se refiere a las empresas y las organizaciones, en particular las cooperativas, las asociaciones, fundaciones y las empresas sociales, que producen bienes, servicios y conocimientos que persiguen los objetivos sociales y económicos, promoviendo la solidaridad (OIT, 2011). Esto incluye a los actores tradicionales de la economía

social (asociaciones, cooperativas, mutuales y fundaciones), junto a una variedad de otros tipos de organizaciones que han surgido en los últimos años, incluyendo en particular las empresas sociales (OIT, 2017). Los autores señalan que es un concepto amplio utilizado por actores del mundo político y empresarial para referirse a una serie de entidades que abogan por el bien común (Tirolé, 2017), donde se busca la creación de instituciones cuyo objetivo sea conciliar el interés individual y colectivo.

En vista de estos antecedentes, las comunidades actúan de manera colaborativa para trabajar enfrentando las necesidades relacionadas a su entorno de manera más concreta, efectiva e inmediata, a diferencia de lo que las políticas públicas impulsadas por el gobierno o las externalidades positivas que una correcta responsabilidad social empresarial (RSE) podrían generar. A través de diferentes razones humanitarias (Fassin, 2016); originadas en los valores, las creencias y la formación de cada integrante de la iniciativa, surgen los emprendimientos sociales dedicados a intervenir en un entorno (inmediato o lejano) que pertenece al equipo fundador. Según la OIT (2017) algunas de sus características hacen que estas organizaciones sean más adecuadas para enfrentar desafíos que surgen en otras entidades (tanto públicas, como privadas) en la producción de servicios de interés general, para crear formas de empleo más flexibles que den a trabajadores y trabajadoras más poder para decidir cómo organizar sus puestos de trabajo y para disminuir los costos de producción, mediante la participación de empleados y voluntarios. En otras palabras, estas organizaciones parecen capaces de convertir estos desafíos en una oportunidad para mejorar los niveles y la calidad de vida.

Debido a la extensa cantidad de autores que intentan establecer una descripción que resuma los emprendimientos sociales sin poder llegar a un consenso. Se propone en el presente trabajo de investigación, para efectos prácticos, que todos aquellos proyectos organizacionales pertenecientes a la economía social y/o al sector no lucrativo que han completado un proceso de inscripción que los regularice legalmente en el país, encontrándose en una fase emprendedores nacientes o de nuevos empresarios que implica una duración desde 3 hasta 42 meses de vida (Mandakovic & Serey, 2017) y de manera simultánea; en fase de sustentabilidad y expansión (Socialab, 2015). Contemplando la diferenciación con un inicio de actividades tradicionales o emprendimiento de negocios (Dees, 1998) porque carecen de una finalidad social y no poseen el propósito de generar un impacto concreto o un proceso innovador constante (Instituto de Innovación Social, 2015). En resumen, son organizaciones donde su actividad principal resuelve una problemática social definida; son creativas en sus espacios de intervención; presentan un modelo de sustentabilidad económica; poseen un equipo

empoderado; potencial de replicabilidad y trabajo en forma colaborativa. Criterios para distinguir emprendimientos tradicionales y sociales (Socialab, 2015).

El Reporte GEM Chile confirma las dificultades en la transición de los emprendimientos en etapa inicial hacia una etapa más consolidada (...). Por lo general, en los últimos años, esta relación no ha mejorado en Chile, ya que operan diez emprendimientos en etapa inicial por cada tres empresas establecidas. (Global Entrepreneurship Monitor, 2018). En el mismo informe, se desprende que pese a que exista un crecimiento en los programas de gobierno entre 2014 y 2018, poseen un margen muy pequeño en comparación al resto de los países OCDE (ver **Anexo 1**). Aunque este estudio está dirigido a emprendimientos comunes, es un alcance comparable con distintas entidades sociales que poseen ánimos de generar retornos.

Además de lo anterior, Chile no dispone de un marco regulatorio formal que considere dichas organizaciones (Zuñiga, 2016), debiendo ser incorporadas mediante otras figuras jurídicas como las Fundaciones, Organizaciones sin fines de lucro, Empresas B, entre otros. No obstante, Chile es considerado el sexto mejor país en el mundo para ser un emprendedor social, siendo el único representante latinoamericano situado entre las diez primeras del ranking, teniendo una menor participación en esta materia que otras naciones de la región (Thomson Reuters Foundation, 2016).

En Chile, los programas académicos que poseen las escuelas de negocios del país y Latinoamérica dedicados a la investigación de la innovación social sustentan sus propuestas de gestión en el área de marketing o finanzas. Pero poner foco en las personas y los equipos que estructuran la fuerza de trabajo, podría ser un excelente mecanismo complementario para mitigar la tasa de fracaso que tienen estas entidades, priorizando la necesidad de atraer, desarrollar, retener (Dolan, 2007) al personal que forma parte de la organización.

Existen cuestionamientos acerca de la factibilidad de establecer un área dedicada a gestionar personas en un contexto de emprendimiento social. Esto se sostiene en la baja concentración de empleados y en una distribución de presupuesto restringido. Implicando que estas responsabilidades sean asumidas por quienes poseen otro rol en la organización (especialmente en sus fundadores o dueños). Estructurando estos procesos de manera improvisada de acuerdo con las necesidades que surgen y a la intuición de quien ha asumido esa responsabilidad.

Los procesos relacionados con la gestión de personas, efectivamente podrían ser una solución para la correcta administración de los emprendimientos sociales, disminuyendo la tasa de fracaso en el denominado valle de la muerte (Musso & Echeopar, 2012), que representa el punto crítico de la proyección de los emprendimientos. Adicionalmente, un foco en el desarrollo sostenible permite contemplar las variables económica, social y medioambiental (ONU, 2015) que fomentarán la supervivencia organizacional de este tipo de organizaciones, creando más oportunidades, reduciendo la desigualdad local y mejorando los niveles de vida de las personas a través de su operación.

A partir de esto, se propone en el presente estudio, que una gestión estratégica y efectiva de personas debe tener como meta el desarrollo de sinergias que aporten positivamente a alcanzar la sostenibilidad para los emprendimientos sociales en Chile. Favoreciendo la construcción de una planificación de largo plazo y una propuesta de valor social bien definida sin la necesidad de incrementar los costos para su implementación.

En consecuencia, surge la siguiente pregunta ¿Qué prácticas propias del área de gestión de personas pueden aportar en la estructuración sostenible de los emprendimientos sociales en Chile?

El principal objetivo de este proyecto de investigación consiste en proponer acciones que se originen desde las funciones de gestión de personas para aportar sosteniblemente a la supervivencia organizacional de los emprendimientos sociales del país.

Además, los objetivos específicos se enfocan a:

- 1) Investigar cómo son percibidas las prácticas de recursos humanos orientadas a generar equipos de trabajo de alto desempeño en las instituciones del tercer sector constituidas en el país.
- 2) Determinar en qué medida se estructura la sostenibilidad de este tipo de organizaciones y cuál es la relación con las prácticas de gestión de personas.
- 3) Establecer parámetros comunes entre las distintas organizaciones, permitiendo su clasificación y facilitando la elaboración de propuestas estratégicas más efectivas.

Dadas las condiciones existentes en el país; como, por ejemplo: el apoyo financiero del gobierno a este tipo de iniciativas, la presencia de profesionales capacitados, el compromiso social de políticas públicas, la posibilidad de generar ingresos de la iniciativa, la potencial proyección de carrera y la existencia acceso a la

inversión privada (Thomson Reuters Foundation, 2016). Se considera que establecer estas propuestas de gestión de personas incrementarán en gran medida la proyección de los emprendimientos sociales, de modo que se fomente la difusión de aprendizajes, promoviendo una mayor capacitación general en torno a políticas de Recursos Humanos para incentivar la atracción, retención y desarrollo de los miembros de las diversas organizaciones de la economía social.

Finalmente, se busca generar procesos concretos que aporten al desarrollo de una estrategia corporativa que permita a las emprendedoras y emprendedores del país alcanzar la sostenibilidad de sus iniciativas, teniendo en cuenta las variables sociales, organizacionales, tecnológicas y económicas que implica una correcta gestión de personas. Esto, mediante mecanismos colaborativos de aprendizaje, al compartir herramientas que faciliten -desde distintas aristas- la comprensión de las economías sociales y las organizaciones no lucrativas para trabajar de manera comunitaria, en el desarrollo de propuestas de valor que fomenten el bien común. Así como se espera que esta investigación motive a los centros de investigación y universidades, para que puedan dar mayor relevancia a las iniciativas de este sector, desde una mirada académica y técnica que aumente la probabilidad de supervivencia organizacional de estas organizaciones.

Estas propuestas tienen la finalidad de aportar desde una mirada teórica a la supervivencia de estas organizaciones para generar un impacto social perpetuo y colaborativo.

Marco Teórico

La Gestión de Personas surge desde la necesidad de coordinar la participación de los distintos individuos que componen una organización, para el logro de sus objetivos. Por ende, es un proceso que involucra todos los niveles dentro de una entidad y no sólo al área especializada en este ámbito (Mondie, 2010). Se resalta la existencia de individuos distintos entre sí, de personas como elementos vivos que forman parte de un sistema orgánico y de un vínculo social que prevalece sobre la visión de recurso (Chiavenato, 2007). Esta mirada global y dinámica ha generado un cambio de paradigma importante en quienes toman las decisiones en las organizaciones, entendiendo que existe un involucramiento vida personal-laboral que vela por aspectos motivacionales más allá del pago de sueldos.

Previo a indagar sobre las distintas necesidades que enfrentan los procesos de esta área, los cuales, pueden apreciarse directa o indirectamente en las distintas agrupaciones sociales de menor volumen (en cuanto

a dotación y/o recursos) que componen la economía social. Para lo anterior, se definirá un marco conceptual que favorecerá la estandarización de un concepto que defina el emprendimiento social en Chile. A partir de esto, se desarrollarán las distintas funciones de recursos humanos que se evidencien en este segmento y cómo aportan (o podrían aportar) a una gestión donde el objetivo sea la sostenibilidad del proyecto para la prolongación de su propuesta de valor social.

Conceptualización sobre el Emprendimiento Social

Se define emprendimiento social a partir de las siguientes dimensiones: su actividad principal resuelve una problemática social particular; innovan en sus espacios de intervención; presentan un modelo de sustentabilidad económica; poseen un equipo empoderado; tienen potencial de replicabilidad y promueven trabajo en forma colaborativa (Socialab, 2015), diferenciando los emprendimientos tradicionales y los sociales. En otras palabras, se refiere a organizaciones con misión social que utilizan distintos mecanismos para la creación de valor. Otros autores complementan que este tipo de entidades se focalizan en la creación de negocios para servir a sectores desaventajados de la sociedad, quienes utilizan innovación para resolver problemas y generar un cambio social. Esto involucra el desarrollo e implementación de nuevas ideas, las cuales movilizan oportunidades que potencian el bienestar social, el crecimiento y desarrollo económico de estos grupos sociales logrando un escenario óptimo (Muñoz, Kimmitt, Serey, & Velázquez, 2016).

Algunas diferencias adicionales entre los emprendimientos tradicionales y uno social consideran algunos puntos como: La existencia de un aspecto denominado falla de mercado y la visión que éstas son una oportunidad para establecer una idea social. Éstas apuntan a satisfacer necesidades que no han sido resueltas por el sistema, sin la obligación de exigir un costo al usuario o cliente. Comparado con un emprendimiento de mercado, el social busca la creación de valor orientado al bien comunitario por sobre un retorno individual. Por último, la medición de impacto se vuelve fundamental debido a que es la principal motivación de este tipo de organizaciones (Sullivan, Weerawardena, & Carnegie, 2003), respaldando el aporte social o medioambiental de éstas y buscando un propósito más allá de la filantropía, transformándose en una herramienta concreta de gestión de la responsabilidad social (Farber, 2015).

Un aspecto común entre ambos modelos corresponde a la movilización de recursos: Pues, independiente de la existencia de un propósito social o lucrativo; la oferta de concursos públicos y privados

para financiar estas iniciativas no logra satisfacer la demanda de todos los postulantes, lo que implica -con mayor frecuencia- que el equipo emprendedor asuma el mayor costo (y riesgo) de levantar el capital necesario para el inicio de actividades. Las economías sociales no limitan la posibilidad de acceder a un mercado establecido a través de la oferta de bienes o servicios que motiven la participación de personas externas a la causa propuesta.

En la realización de un emprendimiento social, la organización tiene la intención explícita de generar mejoras sociales a través de la movilización y asignación inteligente de sus recursos. Aportando a distintos contextos en que interactúan compañías, la sociedad civil y las comunidades locales (Austin, Gutiérrez, Ogliastrri, & Reficco, 2006), se desprende que no son entidades dicotómicas. Es posible posicionarse en un punto intermedio dependiendo de los valores y la intencionalidad que tenga el equipo involucrado en el proyecto (Guzmán & Trujillo, 2008). Entonces, queda a criterio del directorio de la organización establecer si tendrá o no fines lucrativos y en qué proporción. La clasificación tradicional de las organizaciones, que concierne al sector público y privado; pasa por alto organizaciones como: las mutualidades, organizaciones sin fines de lucro, fundaciones, cooperativas, asociaciones y otro tipo de colectivos sociales, donde sus fundadores se rigen por capital privado para aportar a intereses sociales (Carreras, 2008) o postulan a fondos públicos para poder sostener su proyecto.

Un emprendimiento social no implica precisamente una obra de caridad o benevolencia (Roberts & Woods, 2005); en consecuencia, tampoco es correcto señalar que la definición se refiere solo a fundaciones u organizaciones sin ánimos de lucro. El activismo tampoco es una figura considerada dentro de esta clasificación, ya que su fin máximo es generar una concientización global respecto a una temática en particular, pero apela a la acción indirecta mediante la concientización de masas u organismos gubernamentales y no necesariamente al involucramiento directo (ver **Anexo 2**) por parte de sus propios colaboradores (Martin & Osberg, 2007). Los emprendedores sociales se posicionan como protagonistas del cambio mediante la intervención y la innovación, buscando de la creación de valor económico y social sostenibles (Harding, 2004). Algunas Empresas B ¹

¹ Las empresas que miden su impacto social y ambiental, y se comprometen de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones en la comunidad y el medio ambiente (Sistema B).

cumplen con las definiciones propuestas anteriormente, pero no todas poseen un propósito social concreto que represente la ideología de la economía social.

Para categorizar de mejor manera los emprendimientos sociales que se considerarán para la investigación, se empleará la conceptualización propuesta por Mandakovic & Serey (2017) donde las cuatro principales etapas que definen el ciclo de vida (ver **Anexo 3**) de estas entidades son: Aquéllos que se encuentran en proceso de construcción de una idea de negocios, pero aún no han iniciado acciones concretas al respecto se denominan (1) Emprendedores Potenciales. Luego, los equipos que han iniciado formalmente sus actividades y afirman solventar las remuneraciones propias y/o de sus trabajadores por, al menos, tres meses poseen la calificación de (2) Emprendedores Nacientes. Quienes mantienen una organización con un periodo de vida superior a los tres meses de operación, pero bajo los tres años y medio (cuarenta y dos meses) son considerados como (3) Nuevos Empresarios. Sobre ese plazo, se clasifican como (4) Empresarios Establecidos. Estos datos permitirán establecer los rangos deseados para estudiar a quienes se encuentran emprendiendo y así poder crear los distintos modelos que favorecerán la toma de decisiones estratégicas en este tipo de organizaciones. Este modelo ha sido implementado en literatura relacionada con emprendimiento social en Latinoamérica y se considera atinente para la conceptualización actual. A nivel mundial, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es una entidad con basta trayectoria en la medición del fenómeno emprendedor; aunque el emprendimiento social no priorice los mismos objetivos, tienen una composición organizacional muy similar. Esto motiva la utilización de estos parámetros para entender en qué momento del ciclo de vida de una organización, puede ser considerada como emprendimiento.

Adicionalmente, se considerarán los siguientes parámetros generales (ver **Anexo 4**) para clasificar la etapa de ciclo de vida de los emprendimientos sociales comparando variables de riesgo del proyecto y su etapa de desarrollo. En primer lugar, se encuentra la (1) Etapa de Observación, que plantea una idea y verifica cuáles son las posibles alternativas de acción. Luego, comienza la fase de (2) Piloto donde se desarrollan mecanismos, productos o servicios preliminares que satisfacen dicha problemática social. La tercera, denominada (3) Implementaciones Repetidas busca testear en reiteradas ocasiones el modelo de negocios para disminuir las brechas entre el objetivo esperado y el logrado. Finalmente, se encuentra a (4) Sustentabilidad y Expansión donde el proyecto alcanza el aprendizaje necesario para poder sostenerse (Socialab, 2015). Este modelo funciona de manera complementaria al presentado por Mandakovic & Serey, ya que considera el riesgo y

factores operacionales que van más allá de la temporalidad, la legalización y el pago de remuneraciones, sino que también tiene relación con los emprendimientos sociales.

Lo anterior, permite focalizar el tipo de organizaciones que serán consideradas al momento de hacer un levantamiento de información. Para entender mejor su composición y su propósito, pudiendo estructurar de mejor manera las propuestas que se generarán al finalizar esta investigación.

Análisis Descriptivo del Emprendimiento Social en Chile

El reporte sobre la Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile, elaborado por académicos afiliados a la Universidad del Desarrollo presenta una caracterización de los miembros que componen este segmento con una muestra de 340 emprendedores sociales.

A nivel nacional, el 79,1% se encuentra legalmente constituida; donde el 18,8% corresponde a una Sociedad por Acciones, el 18,5% se clasifica como Sociedad de Responsabilidad Limitada y el 12,6% se establece como Fundación (ver **Anexo 5**). Aproximadamente el 80% posee un tiempo de existencia inferior a los 4 años, lo cual sugiere el cuestionamiento de la sostenibilidad de dichas organizaciones, pues su antigüedad se encuentra distribuida con mayor frecuencia en etapas más tempranas del proceso (ver **Anexo 6**).

Al visualizar el tamaño de la organización (contemplando voluntarios y empleados), aproximadamente el 75% se encuentra entre 1 y 5 personas, siendo menos del 15% las que poseen entre 11 y 50 colaboradores. En relación con el compromiso, la calidad y la cantidad de colaboradores, se presenta que al menos un 80% se clasifica como “satisfecho” o “muy satisfecho” con la calidad y el compromiso, lo cual permite inferir que quienes componen estas entidades, son personas con un perfil que podría relacionarse con equipos de trabajo de alto desempeño y con gran sentido de responsabilidad con la iniciativa (Muñoz, Kimmitt, Serey, & Velázquez, 2016) (ver **Anexo 7**).

Otra información relevante es que los mecanismos para generar ingresos más frecuentes son: membresías, donaciones y/o los ingresos generados por la venta de sus productos o servicios. Cerca de la mitad de la muestra emplea uno a diez trabajadores profesionales, pero el 44% no genera trabajo remunerado. Una característica importante de los emprendedores sociales latinoamericanos es que ven esta actividad emprendedora como una opción viable de carrera, incluso el 77% posee un título universitario y el 22% un

postgrado, distribuciones ubicadas por sobre de los niveles educacionales de la región. Estos aspectos son críticos debido a que los flujos de efectivo pueden ser demasiado volátiles para una dotación profesionalizada con expectativas salariales en crecimiento y poca oportunidad de remuneración. Lo cual repercute en las tasas de rotación debido a la incertidumbre laboral que implican estos parámetros.

En general, la mayoría de las personas que pertenecen a estas organizaciones poseen disposición a la innovación, aunque muy pocos planifican más allá del corto plazo. El foco de acción es diverso (ver **Anexo 8**) y se encuentran principalmente en los rubros de Educación, Agricultura, Alimentación, Artesanías, Turismo, Tecnología, Asistencialismo, Comunicación y otros (Symmes, Jäger, & Rodríguez, 2014). Esto favorece la diversidad al momento de elegir una carrera con propósitos sociales que pueda alinearse al desarrollo profesional de las personas o a las propias necesidades que demanda su entorno. Incluso a promover sinergias de aprendizaje entre sectores o de manera interregional.

A nivel gubernamental, se ha fomentado la creación de nuevas empresas para disminuir el desempleo y aumentar la productividad (Flores, 2014) mediante la entrega de fondos, la realización de concursos públicos y la creación de organismos que apoyen en el proceso inicial de creación de empresa o fundación. Pero sin considerar aspectos relevantes relacionados con la gestión sostenible de dichas instituciones basada, por ejemplo, en capacitaciones administrativas. Donde ocho de cada diez emprendimientos se cierran tras un periodo de doce meses de funcionamiento y la proporción continúa aumentando con el paso del tiempo (Nuñez, 2018), menos del 10% sobrevive al tercer año de gestión.

Valls, Cruz, Torruella, Juanes, Canessa & Hormiga (2012), sugieren que las principales causas internas de deserción en emprendimientos en España, se agrupan en cuatro: (1) La falta de un modelo de marketing efectivo, que permita establecer el vínculo adecuado entre el oferente y el demandante del producto o servicio; (2) Una mala administración contable y financiera que no sea capaz de sostener la operación a lo largo del tiempo, (3) Factores asociados a la deficiente gestión del equipo por parte del individuo o equipo fundador de la organización y (4) una mal diseñada o ejecutada administración de Recursos Humanos. Aunque Chile y España poseen un distinto avance en políticas públicas en este ámbito, puede ser un buen parámetro inicial para comparar oportunidades existentes. Estos dos últimos puntos permiten sostener la necesidad de poner atención a las personas que componen la organización y a cómo se abordan las estrategias relacionadas con los equipos

de trabajo para poder aportar en la supervivencia organizacional a través de prácticas de sostenibilidad, sin descuidar el producto o servicio que posee la organización, ni sus variables financieras.

Las Funciones de la Gestión de Personas y su impacto en los Emprendimientos Sociales

Es poco frecuente un departamento de recursos humanos consolidado en una organización de la economía social. Safak & Deniz (2012) señalan que, debido a las prioridades económicas, los emprendedores como dueños de pequeñas y medianas entidades se enfocan principalmente en resolver los asuntos relacionados con la operación por sobre los relacionados con la gestión organizacional. También proponen que poner atención en la administración de personal implicaría un desarrollo sostenible de la organización.

Las funciones o subsistemas de recursos humanos corresponden a un set de actividades, prácticas, roles, responsabilidades y estructuras en una organización que pueden ser gestionadas por empleados de una entidad, teniendo o no un rol de liderazgo asignado. Aunque factores como el rápido cambio en las organizaciones, la explosión del internet, la diversidad, la globalización, la evolución de los principios del trabajo, el nuevo rol de la familia y el crecimiento sostenido de las industrias de servicios han generado importantes desafíos para las organizaciones. Esto ha motivado al departamento de gestión de personas a adaptar su estrategia para enfrentar las tendencias mundiales actuales (Rodríguez, 2017), especialmente a aquellas que se desarrollan en torno al ámbito social. Posiblemente, un número reducido de entidades son capaces de planificar su estructura organizacional y proponer funciones de gestión de personas en un momento temprano de su formación o desarrollo. Pero Rodríguez (2017) indica que, independiente de la existencia o no de un departamento de recursos humanos, todas las organizaciones ejecutan una serie de acciones que comprometen a quienes trabajan en ellas.

Para describir las funciones de la gestión de personas, se utilizará la clasificación de los subsistemas de gestión de recursos humanos propuesta por Longo (2006) dónde se reconoce: (1) la Organización del Trabajo, (2) la Gestión del Empleo, (3) del Rendimiento, (4) de la Compensación, (5) del Desarrollo y (6) de las Relaciones Humanas y Sociales (ver **Anexo 9**). Este modelo se emplea para explicar los alcances de la gestión estratégica de la sociedad civil chilena, tiene alcances que pueden transmitirse a otro tipo de organizaciones y está sostenido en un modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos que aporta a la generación de un resultado por medio de las personas. Así mismo, Longo señala que deben cumplir tres

requisitos: deben estar operativos, deben producirse las interconexiones necesarias y debe existir una coherencia estratégica.

- 1) La planificación y organización del trabajo diseña y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas
- 2) La gestión del empleo comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas.
- 3) La gestión del rendimiento planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas.
- 4) La gestión de la compensación retribuye la contribución por el trabajo realizado de las personas.
- 5) La gestión del desarrollo se enfoca en el crecimiento y el desarrollo individual y colectivo.
- 6) La gestión de las relaciones humanas y sociales respalda los otros subsistemas.

El emprendimiento social en América Latina representa una búsqueda incansable de alternativas más equitativas para los procesos productivos, siendo una justa respuesta al escenario de exclusión social, que tiene como cimiento la creatividad y los recursos humanos (Escalante, 2015). Es por lo anterior que se considera un eje de suma importancia para poder enfrentar el contexto adverso en el que están inmersas este tipo de entidades en el país y en la región.

Algunas variables evidenciables en cuanto a ejecución de prácticas de gestión de personas se presentan en el estudio de Muñoz, Kimmitt, Serey & Velázquez (2016). Ellos señalan que para el 47% de los emprendimientos sociales es fácil o muy fácil encontrar trabajadores (reclutamiento para incorporar a su organización); pero sólo un 34% de ellos tiene una percepción positiva a la facilidad de encontrar trabajadores capacitados (ver **Anexo 10**). En cuanto a los beneficios; el 67% de los emprendimientos sociales implementa flexibilidad laboral, un 41% promueve la educación o capacitación y un 20% posee vacaciones pagadas (ver **Anexo 11**). Lo que coincide con que un 58% de los encuestados piensa que posee compensaciones no monetarias mejores que las de mercado y un 21% a nivel de mercado. En cuanto a lo económico, un 35% está de acuerdo con que percibe una remuneración mejor que el mercado y esta proporción es equivalente a la que percibe una a nivel de mercado (ver **Anexo 12**).

Desde una mirada del desarrollo organización e individual. Un parámetro importante para mencionar es la escolaridad (ver **Anexo 13**) de las personas que participan en los emprendimientos sociales en Chile (al menos los considerados en el estudio) ya que un 38,5% cuenta con estudios de pregrado y un 40,8% posee

estudios de postgrado (diplomado, magíster o doctorado). Lo cual define a este grupo como altamente capacitado y que compite directamente con la captación de talento de los otros sectores. Las políticas de desarrollo alineadas a las capacitaciones, donde un 55% acerca de emprendimientos sociales (ver **Anexo 14**), y una medición constante del impacto que fomenta la credibilidad interna y la mejora continua de procesos (ver **Anexo 15**) son indicadores que promueven el compromiso organizacional y disminuyen la rotación de los miembros de estas entidades (Muñoz, Kimmitt, Serey, & Velázquez, 2016).

Desde una perspectiva de gestión de personas, los problemas más frecuentes de los emprendimientos sociales en Chile se relacionan con: fuga de talentos valiosos, dificultad en la transferencia del conocimiento, alta rotación del personal, políticas de compensaciones poco atractivas, una menor estabilidad laboral y procesos de selección informales o mal aplicados, entre otros (Muñoz, Kimmitt, Serey, & Velázquez, 2016, págs. 41-50). Lo anterior, sumado a fuertes restricciones financieras y temporales, dificultan la gestión de estos equipos de trabajo.

Para efectos gráficos se señala que en una empresa pequeña (de 1 a 50 trabajadores) (ver **Anexo 16**) el sueldo para una persona designada como analista, encargada o jefatura de recursos humanos (Hays, 2018) posee un salario promedio que no necesariamente puede ser costeadado por un emprendimiento social en sus fases iniciales de desarrollo. Esto pone en evidencia que dicho rol normalmente es asumido por sus líderes sin tener mayor preparación técnica u experiencia profesional en ese ámbito.

Las fortalezas identificadas preliminarmente se relacionan con: alta motivación intrínseca, elevado compromiso hacia los ideales del emprendimiento, costos menores en el reclutamiento para encontrar personas afines a la iniciativa, la proactividad en la capacitación a nuevos integrantes, la flexible movilidad laboral o de horario que posee la entidad, el beneficio no monetario de pertenecer a una institución con fines sociales. Lamentablemente, estas variables no bastan para garantizar su sostenibilidad, definida como la capacidad de crear valor económico, medioambiental o social en el corto y largo plazo.

Aportando al aumento del bienestar comunitario y al progreso de su entorno inmediato y del planeta en general (Alfaya & Blasco, 2002), debido principalmente a la imposibilidad de disminuir la frecuente deserción en el corto plazo de un porcentaje importante de los emprendimientos sociales del país.

Estos parámetros se pueden alinear muy directamente con una estrategia orientada a la sostenibilidad, donde a través del trabajo mancomunado y el propósito se puede generar un importante impacto social.

Sostenibilidad y Supervivencia Organizacional

Entendiendo a los emprendimientos sociales como organismos vivos, se estructura la sostenibilidad como un atributo de sistemas abiertos a interacciones con un mundo externo. No en un estado fijo de constancia, sino la preservación dinámica de la identidad esencial del sistema en medio de cambios permanentes (Gallpín, 2003). Complementando este paradigma científico con el empresarial, se establece que es una gestión que satisface las necesidades del presente sin comprometer las capacidades de las futuras generaciones, garantizando el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social (World Commission on Environment, 1987).

Haugh (2006) propone que los resultados financieros de los emprendimientos habitualmente desconocen las ganancias sociales o medioambientales que posee un comportamiento emprendedor. Pero establece que habitualmente este impacto es reconocido en distintos niveles económicos, declarando que existen resultados directos e indirectos medibles en distintos grupos de interés y en los tres aspectos primarios de la sostenibilidad (ver **Anexo 17**). En su estudio exploratorio de estos resultados, se pueden evidenciar indicadores de recursos humanos que están correlacionados con la sostenibilidad. Algunos de ellos son:

- 1) **Económicos:** Ingresos de los empleados, número de colaboradores, rotación de personal (aspectos directos). Mejora de habilidades personales, mejora de proyecciones de empleo, aumento de innovación y creatividad (aspectos indirectos).
- 2) **Sociales:** Aumento de acceso a servicios -para los empleados, mejor calidad de vida, creación de identidad cultural (aspectos directos). Aumento de confianza, independencia, satisfacción, empoderamiento, autoestima y redes; oportunidades de interacción social, redes organizacionales y confianza interorganizacional.
- 3) **Ambientales:** Un lugar de trabajo más atractivo, renovación de construcciones antiguas (poco sostenibles), redistribución de espacios abandonados (aspectos directos). Un lugar más atractivo para trabajar y visitar (aspectos indirectos).

Hay un vínculo entre las políticas organizacionales orientadas a la sostenibilidad con la supervivencia. Esto se debe especialmente a que una estrategia corporativa orientada a resolver factores sociales y medioambientales (además del económico) permite una mayor credibilidad, rentabilidad, cooperación comunitaria, calidad de vida para los colaboradores, cuidado del entorno y genera un impacto positivo (Mejia & Newman, 2011). La supervivencia organizacional se define como la habilidad (o estado) de continuar existiendo a pesar de las dificultades, cambios o riesgos. En otras palabras, puede ser visto como la capacidad de no fracasar². Un factor determinante para aumentar esta variable es el desarrollo de capital humano³, debido a que alimenta la innovación de la entidad y mejora el desempeño (Obiekwe, 2018).

En Indonesia, se realizó un estudio que busca explicar la correlación existente entre sostenibilidad y ratios financieros (ver **Anexo 18**). Algunos resultados obtenidos señalan que los emprendimientos en ese país tienen un alto nivel de indicadores sostenibles (a diferencia del caso en Latinoamérica) y que la presencia de estas métricas explican la existencia de una diferencia significativa en los ratios financieros de organizaciones que poseen foco sostenible en comparación con las que no (Kusama & Koesrindartoto, 2014).

Cantele & Zandini (2018) explican que existe una fuerte correlación entre la sostenibilidad social y económica con las ventajas competitivas, con la satisfacción de los clientes, la reputación de la organización y el compromiso organizacional. Sin embargo, el modelo no sustenta la misma relación a partir de la sostenibilidad medioambiental ($p > 0,005$) (ver **Anexo 19**). De todos modos, los autores aclaran que la sostenibilidad tiene una relevancia estratégica en la supervivencia y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas.

Alí, Denizel & Durak (2019) señalan que, en promedio, casi un 70% de los estudios afirman que existe una correlación significativamente positiva entre sostenibilidad y el desempeño financiero. Además, ellos establecen que los costos marginales de desarrollar iniciativas sostenibles en entidades establecidas son considerablemente más grandes que aplicarlas en emprendimientos, debido a que estas poseen menor flexibilidad para incorporar estos cambios estructurales. Estos resultados preliminares permiten establecer una

² En otras palabras, cuando la organización puede financiar los recursos que necesita para su operación, garantizar la seguridad laboral de sus empleados y solventar sus compromisos administrativos (como el pago de impuestos). (Moulton, 1988)

³ Definido como todos los esfuerzos necesarios para conseguir que un individuo adquiriera todas las habilidades necesarias, competencias, conocimientos y actitudes que sean capaces de hacer que cada persona desarrolle habilidades técnicas, relacionales y conceptuales para que se haga cargo de sus tareas y responsabilidades asignadas (Marimuthu, Arokiasamy, & Ismail, 2009)

posible relación entre estrategias de Recursos Humanos que apunten a políticas de Sostenibilidad e impacten en la supervivencia organizacional de los emprendimientos Sociales en Chile.

Metodología

Recursos Empleados para la Investigación

Durante la investigación, los principales elementos que facilitaron la realización del levantamiento de información fueron las personas que colaboraron en el proceso y diversos recursos tecnológicos y virtuales. En cuanto a lo tecnológico, se encuentran los dispositivos mediante los que se realizaron los llamados y los equipos a través de los que se establecieron los contactos con las personas que contestaron el cuestionario. Esto favoreció en gran medida la agilidad de la finalización del estudio ya que disminuyó considerablemente los costos de impresión de papel, de transporte y todos los riesgos que contempla la realización presencial de una investigación.

En cuanto a los recursos virtuales, se dividen en 3 categorías: de contacto, de información y de gestión:

- 1) El sistema de contacto es una base de datos que organizaba los datos de todas las personas que han sido contactadas y cuándo se finalizó su cuestionario; permitiendo el monitoreo en vivo del seguimiento de las encuestas para poder determinar las metas de cumplimiento diarias y semanales.
- 2) El sistema de información corresponde a las respuestas del cuestionario, esta base fue limpiada y organizada a través del software gratuito Dbeaver⁴ que posee módulos SQL server para poder programar los comandos que extraen, transforman y cargan la información recopilada en la investigación, para luego programar los análisis estadísticos a través de comandos en Python.
- 3) Finalmente, la gestión permitía entender el avance de la investigación general, conectaba los hitos del estudio con las distintas fases del estudio y permitía administrar los incentivos relacionados con la actividad del equipo encuestador.

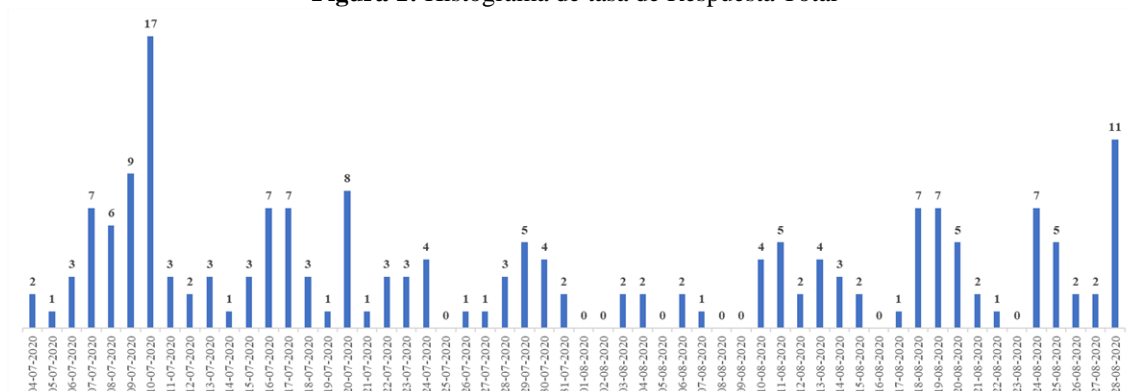
Por supuesto, el rol de las personas que encuestaron fue de vital importancia para completar la investigación; su motivación, empatía, compromiso y respeto fue percibida muy positivamente por las personas que respondieron el cuestionario. Facilitando en gran medida la capacidad de recopilar información de esa

⁴ Herramienta Gratuita para la gestión de bases de datos multiplataforma.

organización y obtener datos de contactos para ampliar el alcance del estudio. Quienes colaboraron en la gestión de la investigación fueron sumamente importantes para poder organizar y concretar los avances del proyecto.

Para la gestión de encuestadores se elaboró un modelo de incentivos que consistía en una renta variable asociada al número de personas que contactaban y cumplían con el perfil objetivo, lo cual era validado previo al llamado y se confirmaba en la realización del cuestionario. Además, consideraba recompensas de metas grupales semanales (de 15 y 30 organizaciones), a la recopilación de organizaciones fuera de la Región Metropolitana y por conseguir contactos para la base de datos. Esto, sumado a un monitoreo constante, garantizó que la muestra tuviese un alcance nacional, la finalización de las encuestas, validar los datos y completar organizaciones.

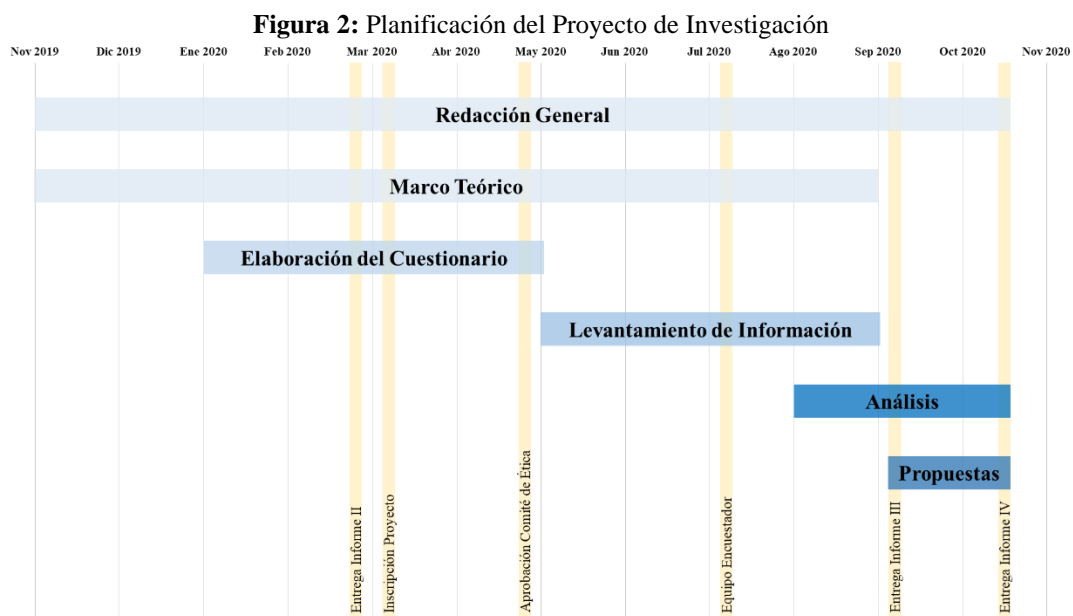
Figura 1: Histograma de tasa de Respuesta Total



El avance de esta investigación se sustenta en una planificación detallada en fases, que permiten concretar hitos que dan cuenta del progreso del estudio. Estos son:

- 1) Fue necesario obtener una base teórica sólida para poder definir correctamente lo propuesto al comenzar el estudio, esto implicó una lectura profunda de diversos autores de la región y de países con amplio desarrollo en estas temáticas.
- 2) Se elaboró un cuestionario a partir de dos instrumentos validados internacionalmente. Por lo que fue necesario traducir, validar y testear las escalas escogidas.
- 3) La estructuración de la base de emprendimientos sociales fue paulatina, utilizando diversos medios para difundir el estudio y solicitar información a posibles personas que pertenezcan al grupo objetivo.

- 4) El levantamiento de información consta de una etapa fallida mediante cuestionarios autogestionados y luego se realizó un cambio de estrategia reclutando al equipo encuestador y capacitándolo para poder realizar un levantamiento telefónico.
- 5) Al completar el 70% de la muestra necesaria, comienza la limpieza de la base y el análisis de datos, programando distintos algoritmos que facilitan la actualización de los datos sin afectar los avances en la limpieza, tratamiento, validación y clasificación de la información. Debido a la diversidad de organizaciones, se propone la creación de clústers, agrupando organizaciones similares.
- 6) Tras obtener los resultados definitivos y utilizando métodos propios de la planificación estratégica de recursos humanos se diseñan propuestas orientadas a cada clasificación que aborden los subsistemas de planificación, empleo, rendimiento y compensación de los emprendimientos sociales en Chile y que se tengan relación con la sostenibilidad, promoviendo la supervivencia organizacional.



Esta metodología permite sostener las propuestas en resultados empíricos del nivel que poseen los aspectos de equipos de trabajo de alto desempeño y su relación con sostenibilidad. De modo que se puedan

elaborar estrategias para los grupos objetivos seleccionados, considerando sus costos de implementación, el plazo de la ejecución y su impacto en la sostenibilidad organizacional.

Estructuración del Instrumento de Recolección de Información

El mecanismo de levantamiento de información se estructura en base a dos cuestionarios exploratorios y cuantitativos que han sido validados internacionalmente. El primero (ver **Anexo 20**), desarrollado por Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi (2007) ha sido citado en artículos de diversos países para explicar la relación que existe entre las políticas de recursos humanos en sistemas de trabajo de alto desempeño y el rendimiento (ver **Anexo 21**) aplicada en distintos rubros y tipos de organizaciones, siendo empleado en varias oportunidades para el estudio de pequeñas y medianas empresas e incluso en entidades sociales.

En base a su propuesta, se señala que los sistemas de trabajo de alto desempeño involucran trabajo flexible, un proceso riguroso y selectivo de contratación, procesos continuos de entrenamiento y desarrollo, evaluaciones medidas a través del mérito y beneficios atractivos, lo cual genera un valor competitivo difícil de replicar y un impacto positivo en el rendimiento de la entidad. Esto describe un perfil similar a las organizaciones que pertenecen al tercer sector en Chile. El cuestionario consta de 21 reactivos; 3 de ellos enfocados a empoderamiento, 6 a reclutamiento y selección, 4 con capacitaciones, 3 con evaluación de desempeño y 5 con compensaciones, utilizando una escala de Likert de 5 niveles (asignados entre el -2 “Totalmente en Desacuerdo” y el 2 “Totalmente de Acuerdo”).

Sarango, Álvarez & De La Cruz (2018) presentan un estudio exploratorio/descriptivo sobre sostenibilidad en pequeñas y medianas empresas en Ecuador, caracterizado por ser líder en emprendimiento (en cuanto a cantidad) dentro de la región latinoamericana, donde el 99% de las instituciones empresariales del país son consideradas en esta categoría. Un gran porcentaje se avoca directamente a enfrentar problemáticas locales de tipo social y medioambiental. Este estudio permite diagnosticar significativamente qué medidas de sostenibilidad son aplicadas en las organizaciones desde una económica (ver **Anexo 22**), social (ver **Anexo 23**) y medioambiental (ver **Anexo 24**).

Los resultados muestran que las organizaciones más nuevas son más proclives a establecer políticas de gestión sostenible en comparación a aquellas que ya se encuentran establecidas. El cuestionario consta de 39 reactivos; 12 de sostenibilidad económica, 21 de sostenibilidad social y 6 orientados a la sostenibilidad medioambiental.

Los cuales se encuentran medidos bajo una escala de Likert de 5 niveles (asignados entre el -2 “Totalmente en Desacuerdo” y el 2 “Totalmente de Acuerdo”).

Debido a que ambos cuestionarios fueron publicados en inglés, se utilizarán los procedimientos sugeridos por Brislin (1990) para adaptar estos instrumentos al lenguaje local. En primer lugar, una persona con un nivel de inglés nativo y conocimientos en las áreas mencionadas (en este caso, gestión de personas y sostenibilidad) traduce el cuestionario al español en conjunto al investigador responsable considerando todas las brechas comunicacionales entre ambos idiomas. Luego, se solicita a un grupo de personas con un inglés avanzado certificado (profesores, estudiantes bilingües y trabajadores en empresas angloparlantes) que verifiquen si la traducción fue aplicada correctamente, señalando y corrigiendo todos los errores detectados. Finalmente, se realizó un muestreo en 15 personas que tienen relación con el mundo de los emprendimientos y/o con ámbitos de la administración de empresas que validaran la traducción, confirmando si existía consistencia y claridad en las preguntas propuestas. De este modo se adaptó la encuesta para aplicarse en una muestra local, sin perder el foco del objetivo de cada una de las preguntas. Una vez validado, se añaden preguntas para caracterizar la muestra que permiten hacer un análisis más descriptivo de quienes formaron parte del estudio.

La mayoría de la información secundaria se obtiene de estudios realizados por Muñoz, Kimmit, Serey y Velázquez (2016) y Mandakovic & Serey (2017) quienes se han dedicado a la investigación de emprendimientos sociales en Chile en los últimos años. Sus resultados son de gran utilidad para entender cómo se estructura el tercer sector en el país y qué políticas de recursos humanos son (o podrían ser) aplicadas.

Procedimientos para la Recolección de Información.

En conjunto con el Comité de Ética de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile se estudió detalladamente el cuestionario propuesto (ver **Apéndice 1** al **Apéndice 8**) y qué restricciones aportarían a validar la investigación. Se define que las personas que participarán del estudio deben ser: mayores de edad, voluntarios o trabajadores de una organización social legalmente establecida en Chile. Se propone la recolección de una meta objetivo de al menos 90 organizaciones distintas que contemplen entidades sociales de diversos rubros, tamaños y estructuras. Se contacta directamente a personas a través de llamados telefónicos y correos electrónicos, utilizando bases de datos de emprendimiento, difusión en redes sociales para alcanzar la

meta y solicitando contactos a las personas que participen del estudio. Se establece encuestar hasta tres personas por organización a menos que los emprendimientos tengan 5 o menos integrantes (en cuyo caso, basta con una persona para finalizar la entidad). A través de este mecanismo se podrá triangular la información de las organizaciones más grandes para darle más validez a las percepciones obtenidas.

A principios de 2019 en Chile existían 2.057.903 personas microempendedoras en el país. Pero sólo un 15,4% de ellas tienen un rol de empleador (INE, 2019), lo que equivale a 316.917. En base a estimaciones que surgen a partir del GEM (2015), el 19,8% de los nuevos emprendimientos en el país son de carácter social, resultando un total estimado de 62.750 organizaciones sociales nacientes. Evaluando un nivel de confianza al 95% y un margen de error del 10% se considera que una muestra inicial y apropiada para obtener resultados preliminares en la investigación es igual a 90 emprendimientos sociales.

Se adapta la recopilación de información a través de la plataforma digital Qualtrics. A partir de esto, se transcribe el cuestionario a un formato digital; testeando su accesibilidad en distintos dispositivos, el correcto funcionamiento de los reactivos y sobre todo que cada pregunta se entendiera correctamente. Al finalizar la investigación, se obtuvieron 781 contactos, pertenecientes a 526 organizaciones diferentes (fundaciones, cooperativas, empresas B, asociaciones, corporaciones, entre otras).

Adicionalmente, se elabora una campaña a través de redes sociales (LinkedIn, Facebook e Instagram) y correos electrónicos. Pese a alcanzar más de 5.000 personas (ver **Apéndice 9**), concretamente se obtuvieron muy pocas respuestas al estudio. Algunas de ellas incompletas y otras correspondían a un perfil distinto al buscado o que no se encontraban constituidas legalmente, por lo que se deja de utilizar este medio.

A partir de esto; se recluta, selecciona y capacita un equipo de encuestadores para realizar el contacto telefónico a las personas registradas en la base de datos, invitándolas a participar de la investigación y completando en conjunto el cuestionario, facilitando la resolución de dudas y realizando un sondeo más cercano y participativo a cada entidad. En dos meses, el equipo encuestador contactó a 580 personas, obteniendo 197 respuestas (155 de ellas válidas) y 90 emprendimientos sociales bajo las restricciones mencionadas anteriormente. En promedio, tardaban 29 minutos en contestar, sumando 5.370 minutos totales de respuesta (más de 89 horas de trabajo). Estas variables se monitoreaban todo el tiempo para validar que las organizaciones

cumplieran con el perfil y que facilitaran la entrega de datos de contacto para poder completar las organizaciones, mecanismo por el que se añadieron 134 contactos nuevos a la base de datos.

En general, las personas que participan del estudio tienen un gran interés en colaborar y en generar las redes con otros miembros de sus organizaciones para que su entidad pudiera validarse. Incluso, algunos de ellos difundían el cuestionario en agrupaciones afines para poder ampliar el alcance de la investigación. Los cuestionarios tomaban entre 15 y 40 minutos en ser completados, y se procuraba su realización en un horario acordado con las personas objetivo. Aquellas encuestas que eran respondidas por organizaciones que no se encontraban legalmente constituidas o declaraban estar en desacuerdo con las condiciones del estudio, finalizaban de inmediato.

Antes de realizar cada llamado, el equipo encuestador estudiaba a la organización para evitar que participaran en el estudio entidades que no tenían relación con lo que se estaba investigando. Esto disminuye en gran medida el trabajo de limpieza de información e incrementa la validez de las organizaciones completas. Al momento de realizar el llamado, cada encuestador o encuestadora debía leer el consentimiento informado (ver **Apéndice 1**) donde se detallaban todas las características de la investigación y los requisitos para poder participar. Si la persona estaba de acuerdo, debía señalarlo en una casilla verificadora. Además, a lo largo de la encuesta existían preguntas que permitían corroborar si la organización cumplía con los criterios mencionados anteriormente. Se aclara que toda la información era de carácter confidencial y que se anonimizaría cada respuesta para que la persona no fuera identificable. Para quienes respondían por correo, se pedía confirmar a través de un correo electrónico la finalización del cuestionario para poder actualizar los registros.

Tratamiento Preliminar de los Datos

Para procesar la información estadísticamente, se requiere de un tratamiento inicial que filtra y organiza los datos obtenidos a través del cuestionario, ya que se evidencian algunos errores en el input de la información. Esto se realizó utilizando comandos propios de Dbeaver complementado con MS Excel para la revisión en detalle de algunos ítems.

- 1) Se descargó la base de datos bruta que generó el cuestionario virtual elaborado en Qualtrics.
- 2) Esta base fue ingresada en Dbeaver para su procesamiento.

- 3) Todas las respuestas que no aceptaban el acuerdo de confidencialidad del estudio y las que no estaban legalmente constituidas en Chile (incluyendo las respuestas inconclusas) fueron eliminadas.
- 4) Debido a que la encuesta se difundió virtualmente, se registraron entidades que no correspondían a la muestra objetivo. Dentro de ellas, se encontraban principalmente: empresas privadas sin foco social, organizaciones en otros países de la región y entidades sociales establecidas con más de 15 años de funcionamiento. Estas respuestas tampoco fueron consideradas en el estudio.
- 5) Luego, se homologaron los nombres de las organizaciones, en algunas de ellas existía divergencia en la manera en que las personas ingresaron esta información.
- 6) Las organizaciones con más de 5 trabajadores, pero con menos de 3 respuestas en la base de datos no fueron consideradas como válidas.
- 7) Para la triangulación definitiva de las organizaciones, se calculó un promedio simple entre las personas que pertenecen a cada organización. Este resultado permite comparar entidades de manera cuantitativa para poder realizar el análisis posterior de la información.
- 8) Los ítems QSE05 y QSS17 fueron invertidos debido a que estaban en una escala negativa empleada para el chequeo de atención de las personas que respondían el cuestionario. Evitando que -por ejemplo- respondan siempre la misma alternativa. Sin embargo, no hubo datos con ese comportamiento.

Análisis de Consistencia del Cuestionario

En vista que el cuestionario aplicado proviene de dos escalas diferentes, utilizadas para recopilar información de distintos países y de grupos con características socioculturales que distan del actual; determinar si los datos obtenidos son válidos es crucial antes de proceder a la estructuración de propuestas.

Para medir los constructos presentados y obtener la puntuación total de cada emprendimiento social que participó del estudio se utilizará el Alfa de Cronbach como parámetro para realizar esta revisión, comprobando la consistencia interna u homogeneidad. De este modo, se demostrará que los reactivos empleados en el cuestionario poseen las propiedades de fiabilidad y validez; asegurando que el instrumento sea capaz de medir para lo que fue diseñado. Ya que, cuando los datos poseen una estructura multidimensional (como los utilizados para la presente investigación) el valor de la consistencia interna será más bajo (Frias-Navarro, 2019).

Cronbach (1951) propone un coeficiente que estima la proporción de varianza de un instrumento de medición considerando el factor común entre los ítems que lo componen. Pese a las críticas que ha recibido el modelo, se utiliza en más del 75% de los artículos publicados.

En su apunte, Frias-Navarro (2019) señala que el alfa debe ubicarse entre 0 y 1, cuando el resultado es más cercano a la unidad entonces los datos son más homogéneos y más cerca del valor nulo, existe mayor independencia de sus ítems. Para poder computar puntuaciones totales o realizar otros análisis estadísticos es necesario comprobar la consistencia interna del instrumento. También reconoce que un coeficiente entre 0,95 y 0,7 es aceptable. Nunnally (1978) indica que, para estudios exploratorios con muestras más pequeñas, basta un coeficiente entre 0,5 y 0,6. Sarango, Álvarez & De la Cruz (2018) utilizan el mismo mecanismo para analizar su escala, la cual ha sido replicada en este estudio, por lo cual se decide conservar la metodología aplicada en los constructos orientados a prácticas de Sostenibilidad Económica (SE), Sostenibilidad Social (SS), Sostenibilidad Ambiental (SA) y Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (HR) propuestos por Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi (2007).

Con este conocimiento, se inicia el análisis obteniendo el alfa de Cronbach general del instrumento, para definir los ítems que serán eliminados (ver **Apéndice 12**) para aumentar la consistencia interna de los constructos. De este modo, los ítems SE4, SE5, SE6, SE7, SE9, SS1, SS16, SS17, SS19 y SS21 fueron eliminados debido a que poseían una correlación ítem-total menor que 0,3 aumentando considerablemente a la consistencia interna de los constructos; además, realizando un análisis cualitativo, estos factores estaban más conectados con organizaciones de otros sectores distintos a los emprendimientos sociales.

Se decide mantener los ítems HR2 y HR11 porque son considerados relevantes para la generación de estrategias de recursos humanos y facilitan mejor la comprensión de las políticas de gestión de personas que poseen los emprendimientos sociales, además su correlación ítem-total es muy cercana a 0,3 y su impacto en la consistencia interna -en caso de ser eliminados- es marginal.

El alfa de Cronbach no es capaz de controlar la multidimensionalidad de los constructos, sólo indica cuán consistentes son. Debido a lo anterior, se sugiere un análisis factorial exploratorio con rotación varimax que permite la identificación de la dimensionalidad de las escalas a través del porcentaje de varianza y los

factores de carga para cada ítem. Este proceso permite agrupar los ítems por conceptos y determinar su estructura, facilitando el cálculo de puntajes totales por ítem y/o constructos (Costello & Osbourne, 2005).

La prueba de esfericidad de Bartlett verifica si las variables observadas se intercorrelacionan en absoluto utilizando la matriz de correlación observada y comparándola con la matriz de identidad. Si la prueba resultó ser estadísticamente significativa, se debe emplear un análisis factorial. Por otro lado, la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mide la idoneidad de los datos para el análisis factorial. Determina la adecuación para cada variable observada y para el modelo completo. Esta prueba estima la proporción de varianza entre todas las variables observadas. Los valores de KMO oscilan entre 0 y 1, donde un valor igual o superior a 0,6 se considera apropiado. Se recomienda una varianza acumulada del constructo sobre 0,5 para obtener el número total de factores.

Tabla 1: Resumen de parámetros por constructo

Constructo	α Cronbach	χ^2 (sig.)	KMO	% Varianza
HR	0,8402	0,0000	0,7029	0,4501
SE	0,6512	0,0000	0,6262	0,2646
SS	0,8333	0,0000	0,7574	0,4008
SA	0,8921	0,0000	0,8789	0,6140

Elaboración Propia

Considerando los ítems eliminados, casi todos los constructos tienen un alfa de Cronbach bueno, lo que quiere decir que poseen una consistencia interna apropiada a la investigación. La prueba de esfericidad de Bartlett es significativa para cada uno de ellos, lo cual propone que es posible realizar un análisis factorial. El KMO también está dentro de los parámetros recomendados, esto sostiene que cada variable observada es adecuada para el modelo.

Para alcanzar una varianza de 0,5 se realizan testeos con distinto número de factores. Sin embargo, debido a que la muestra es pequeña ($N = 90$), la utilización de escalas Likert con 5 niveles y la similitud existente entre los ítems que componen cada constructo; se generan factores difusos que incorporan ítems cualitativamente divergentes e incluso factores sin ítems. Por lo que, de modo complementario, se realizan gráficos de silueta (ver **Apéndice 13**) a través del valor propio para poder determinar el número de factores adecuado para cada constructo. Este gráfico captura la variación de la pendiente entre el valor propio y el número de factores, se recomienda utilizar el factor en el que existe un cambio importante en la pendiente, antes que se establezca o aplane la curva.

Al momento de realizar el análisis factorial (ver **Apéndice 14**), en paralelo se monitoreaba la prueba de Bartlett, el KMO y el alfa de Cronbach para poder maximizar esos valores, sin perder el sentido que tenía cada ítem y su relación con el resto que integraba el factor. De este modo, la propuesta presentada es considerada como la mejor opción para capturar las distintas dimensiones de cada constructo y poder realizar cálculos matemáticos con ellas.

Resultados

Resultados de Análisis Factorial Exploratorio y Consistencia Interna

A continuación, se presentan las tablas que resumen el Análisis Factorial Exploratorio y la Consistencia Interna de cada constructo. Se incluyen datos como la Media, la Desviación Estándar, la Correlación ítem-total, la variación del alfa de Cronbach si se elimina cada ítem y su factor de carga correspondiente.

Tabla 2: Análisis Factorial Exploratorio y de Consistencia Interna de los ítems relacionados con prácticas de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (HR) en Emprendimientos Sociales Chilenos.

Dimensión	Ítem	Código	Media	σ	Correlación ítem-total	$\Delta \alpha$ Cronbach si se elimina el ítem	Análisis Factorial Exploratorio	
							Factor de Carga	Test de Esfericidad de Bartlett Índice de Kayser-Meyer-Oklín
Factor 1: Prácticas relacionadas con Organización del Trabajo (Varianza = 0,1095; α Cronbach = 0,6971)								
	1	HR1	0,5787	1,1111	0,3879	0,8349	0,3561	
	3	HR3	1,2019	0,7811	0,3619	0,8355	0,3496	
	5	HR5	1,4491	0,6833	0,3676	0,8355	0,4045	
	8	HR8	0,9019	0,8861	0,4349	0,8325	0,5823	
	9	HR9	1,2759	0,7024	0,4852	0,8317	0,6818	
	13	HR13	0,9519	0,7634	0,5361	0,8294	0,6034	
Factor 2: Prácticas relacionadas con Compensaciones (Varianza = 0,1201; α Cronbach = 0,7724)								
	2	HR2	1,4019	0,7651	0,2791	0,8383	0,2926	
	17	HR17	0,7269	1,0122	0,4614	0,8311	0,5773	
	18	HR18	-0,0602	1,0680	0,4020	0,8341	0,5072	
	19	HR19	-0,4028	0,9555	0,4196	0,8331	0,6449	χ^2 (sig.): 648,8646 (0,0000) KMO: 0,7029 % Varianza: 0,4531
	20	HR20	-0,2028	1,0253	0,4743	0,8305	0,7661	
	21	HR21	0,0972	1,1783	0,4489	0,8320	0,6989	
	Factor 3: Prácticas relacionadas con Empleo (Varianza = 0,0785; α Cronbach = 0,6948)							
	4	HR4	0,4722	1,0799	0,3112	0,8385	0,5837	
	6	HR6	0,2065	1,0138	0,4210	0,8330	0,8688	
	7	HR7	0,8944	1,0134	0,4068	0,8337	0,4207	
	Factor 4: Prácticas relacionadas con Desarrollo (Varianza = 0,0711; α Cronbach = 0,6567)							
	10	HR10	0,6778	0,8614	0,3203	0,8371	0,6695	
	11	HR11	0,1722	0,9174	0,2626	0,8396	0,6835	
	12	HR12	0,6907	0,8841	0,3360	0,8365	0,4612	
	Factor 5: Prácticas relacionadas con Rendimiento (Varianza = 0,0740; α Cronbach = 0,7494)							
	14	HR14	0,7963	0,9520	0,5413	0,8277	0,4279	
	15	HR15	0,7333	0,9906	0,5368	0,8277	0,9125	
	16	HR16	1,2741	0,8417	0,4787	0,8309	0,4690	

N=90; Escala de Likert: -2 = Totalmente en Desacuerdo | 2=Totalmente de Acuerdo. Muestran que la data obtenida a través del cuestionario es adecuada para mejorar el Factor de análisis. La prueba de esfericidad de Bartlett debe tener un Chi Cuadrado significativo. El índice de Kayser-Meyer-Oklín (KMO) debe tener una media superior a 0,6. σ = Desviación Estándar.

Elaboración Propia

Esta tabla permite clasificar los ítems asociados a prácticas de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (HR) relacionadas directamente con los subsistemas de recursos humanos. Surgen 5 principales factores que aglomeran ítems relacionados con Organización del trabajo, Compensaciones, Empleo, Desarrollo y Rendimiento. Por separado, cada factor posee una consistencia interna superior a 0,65, lo cual es aceptable. Como se señaló anteriormente, los ítem con correlación ítem-total menor que 0,3 fueron conservados ya que aportaban marginalmente a la mejora de la consistencia del constructo.

Tabla 3: Análisis Factorial Exploratorio y de Consistencia Interna de los ítems relacionados con prácticas de Sostenibilidad Económica (SE) en Emprendimientos Sociales Chilenos.

Dimensión	Ítem	Código	Media	σ	Correlación ítem-total	$\Delta \alpha$ Cronbach si se elimina el ítem	Análisis Factorial Exploratorio	
							Factor de Carga	Test de Esfericidad de Bartlett Índice de Kayser-Meyer-Oklín
Factor 1: Prácticas relacionadas con Indicadores Operacionales (Varianza = 0,2643; α Cronbach = 0,6512)								
Sostenibilidad Económica (SE) (α Cronbach: 0,6512)	22	SE1	0,9972	1,0044	0,4113	0,5965	0,7330	χ^2 (sig.): 131.1128 (0,0000) KMO: 0,6262 % Varianza: 0,2643
	23	SE2	0,7398	0,9072	0,4254	0,5967	0,7261	
	24	SE3	0,5574	0,9194	0,3273	0,6127	0,3783	
	25	SE4	1,4704	0,7141	0,0638	0,6486	eliminado	
	26	SE5	0,6722	1,2730	0,0362	0,6895	eliminado	
	27	SE6	0,8861	1,1204	0,2299	0,6308	eliminado	
	28	SE7	0,3241	1,0958	0,2568	0,6253	eliminado	
	29	SE8	0,2731	1,1857	0,3929	0,5974	0,1965	
	30	SE9	1,1713	0,6969	0,2664	0,6243	eliminado	
	31	SE10	1,5509	0,6329	0,4529	0,6043	0,5401	
	32	SE11	1,0407	1,0150	0,3287	0,6116	0,2888	
	33	SE12	1,1935	0,8750	0,3868	0,6040	0,4791	
	34	SE13	1,4639	0,7831	0,2678	0,6231	eliminado	

N=90; Escala de Likert: -2 = Totalmente en Desacuerdo | 2=Totalmente de Acuerdo. Muestran que la data obtenida a través del cuestionario es adecuada para mejorar el Factor de análisis. La prueba de esfericidad de Bartlett debe tener un Chi Cuadrado significativo. El índice de Kayser-Meyer-Oklín (KMO) debe tener una media superior a 0,6. σ = Desviación Estándar.

Elaboración Propia

La consistencia interna del constructo de Sostenibilidad Económica (SE) muestra que varios ítems disminuían la consistencia interna, debido a lo anterior, se hizo una revisión cualitativa para determinar si realmente los ítems eliminados podían ser incorporados en otro constructo. Los resultados señalaron que era complicado, al parecer pocos de estos reactivos se relacionaban realmente con otros parámetros de la investigación. Sin duda alguna, la sostenibilidad económica tiene una gran repercusión con la supervivencia de las organizaciones. Por ende, las preguntas que se mantuvieron están muy alineadas con indicadores operacionales y de administración de personal. Se espera que este ítem sea de gran ayuda para poder comprender cómo se comportan los emprendimientos sociales chilenos en aspectos económico-financieros. A diferencia de otros estudios, se propone que la gestión de personas y de capital (fuentes de ingreso, presupuesto, deudas, etc.) son factores complementarios para la superación del valle de la muerte en este tipo de entidades.

Fijar una estrategia de sostenibilidad económica nunca será en desmedro de las otras maneras de abarcar los otros ámbitos de esta temática. La mayoría de las entidades pertenecientes al tercer sector, especialmente las que están comenzando, tienen una gran motivación social y medioambiental que pueden evidenciarse en las próximas tablas.

Tabla 4: Análisis Factorial Exploratorio y de Consistencia Interna de los ítems relacionados con prácticas de Sostenibilidad Social (SS) en Emprendimientos Sociales Chilenos.

Dimensión	Ítem	Código	Media	σ	Correlación ítem-total	$\Delta \alpha$ Cronbach si se elimina el ítem	Análisis Factorial Exploratorio		
							Factor de Carga	Test de Esfericidad de Bartlett Índice de Kayser-Meyer-Oklín	
Sostenibilidad Social (SS) (α Cronbach: 0,8333)	Factor 1: Prácticas relacionadas con las Políticas Externas (Varianza = 0,1089; α Cronbach = 0,5623)								
	36	SS2	1,5157	0,6951	0,3616	0,8218	0,6049		
	41	SS7	1,3148	0,8298	0,3623	0,8217	0,4533		
	42	SS8	0,8287	0,9916	0,4076	0,8197	0,3954		
	46	SS12	1,7380	0,4952	0,5234	0,8185	0,5521		
	53	SS19	1,1454	0,9464	0,2067	0,8299	eliminado		
	Factor 2: Prácticas relacionadas las Políticas Internas (Varianza = 0,1008; α Cronbach = 0,6379)								
	43	SS9	1,5370	0,7011	0,4808	0,8172	0,4174		
	44	SS10	1,1009	0,8892	0,5962	0,8101	0,5346		
	48	SS14	0,5972	1,1908	0,4239	0,8199	0,8015		
	49	SS15	1,5380	0,8532	0,3626	0,8217	0,5597		
	50	SS16	0,1620	1,2167	0,2987	0,8284	eliminado		
	Factor 3: Prácticas relacionadas con las Políticas Laborales (Varianza = 0,1912; α Cronbach = 0,7929)								
	35	SS1	1,5278	0,6156	0,1741	0,8283	eliminado	χ^2 (sig.): 535,1437 (0,0000) KMO: 0,7574 % Varianza: 0,4008	
	37	SS3	1,3083	0,8691	0,4698	0,8166	0,5584		
	39	SS5	1,2815	0,7464	0,5013	0,8159	0,4121		
	38	SS4	1,2528	0,8484	0,6713	0,8069	0,7169		
	40	SS6	1,4843	0,6620	0,6597	0,8109	0,5816		
	45	SS11	1,7630	0,4752	0,4606	0,8204	0,5530		
	47	SS13	1,3731	0,8327	0,4603	0,8172	0,6357		
	51	SS17	1,6167	0,7396	0,1810	0,8289	eliminado		
52	SS18	1,2519	0,6838	0,4632	0,8180	0,5248			
54	SS20	0,2500	1,1606	0,3152	0,8265	0,3158			
55	SS21	1,2111	0,9267	0,2637	0,8269	0,5741			

N=90; Escala de Likert: -2 = Totalmente en Desacuerdo | 2=Totalmente de Acuerdo. Muestran que la data obtenida a través del cuestionario es adecuada para mejorar el Factor de análisis. La prueba de esfericidad de Bartlett debe tener un Chi Cuadrado significativo. El índice de Kayser-Meyer-Oklín (KMO) debe tener una media superior a 0,6. σ = Desviación Estándar.

Elaboración Propia

Para la Sostenibilidad Social (SS) se evidencian tres factores: Políticas Externas, Políticas Internas y Políticas Laborales. Aunque el constructo tiene una gran consistencia interna, el alfa de Cronbach del primer factor es más baja que el resto, esto se debe a que las preguntas tienen relación pero apuntan a distintos focos de relacionamiento externo. Al igual que en SE, todos los ítems con correlación ítem-total menor que 0,3 fueron eliminados para poder mejorar la fiabilidad del constructo.

Otro aspecto a destacar, es que en SS se evidencian los ítems con mejores medias del estudio, lo cual expresa la motivación de las organizaciones por generar un impacto en la sociedad que va más allá de la generación de utilidades. Esto puede facilitar el desarrollo de propuestas de gestión de personas para este tipo

de entidades, entendiendo la motivación intrínseca de las personas que forman parte de las organizaciones, su motivación y su compromiso con el rol social que poseen al ser parte de un emprendimiento social.

Tabla 5: Análisis Factorial Exploratorio y de Consistencia Interna de los ítems relacionados con prácticas de Sostenibilidad Ambiental (SA) en Emprendimientos Sociales Chilenos.

Dimensión	Ítem	Código	Media	σ	Correlación ítem-total	$\Delta \alpha$ Cronbach si se elimina el ítem	Análisis Factorial Exploratorio	
							Factor de Carga	Test de Esfericidad de Bartlett Índice de Kayser-Meyer-Oklín
Factor 1: Prácticas relacionadas con la Conciencia Ambiental (Varianza = 0,6140; α Cronbach = 0,8921)								
Sostenibilidad Ambiental (SA) (α Cronbach: 0,8921)	56	SA1	1,6083	0,5750	0,7568	0,8798	0,8135	χ^2 (sig.): 314,5103 (0,0000) KMO: 0,8797 % Varianza: 0,6140
	57	SA2	1,3907	0,7918	0,7394	0,8717	0,8043	
	58	SA3	0,9176	1,0574	0,7487	0,8679	0,8113	
	59	SA4	1,1491	0,9637	0,7131	0,8731	0,7600	
	60	SA5	0,7278	1,1153	0,6990	0,8783	0,7258	
	61	SA6	0,9296	1,0737	0,7502	0,8679	0,7829	

N=90; Escala de Likert: -2 = Totalmente en Desacuerdo | 2=Totalmente de Acuerdo. Muestran que la data obtenida a través del cuestionario es adecuada para mejorar el Factor de análisis. La prueba de esfericidad de Bartlett debe tener un Chi Cuadrado significativo. El índice de Kayser-Meyer-Oklín (KMO) debe tener una media superior a 0,6. σ = Desviación Estándar.

Elaboración Propia

Por último, el constructo de Sostenibilidad Ambiental (SA) posee una alta consistencia interna y es el único que supera una variancia de 50% por lo que se podría decir que el modelo se ha aplicado de la mejor manera posible. Estos parámetros psicométricos son capaces de recoger prácticas asociadas a la conciencia ambiental desde lo organizacional y también aportan mucha información en el sueldo emocional de las personas que incorporan un emprendimiento social. Un gran porcentaje de entidades que desempeña actividades en el territorio nacional están orientadas a un impacto medioambiental en sus localidades que genera un cambio de comportamientos a nivel nacional importante.

Resultados de la Correlación entre Equipos de Trabajos de Alto Desempeño y Sostenibilidad

Una vez obtenida la consistencia interna, es posible calcular distintos parámetros, ratios o métricas que sirvan de sustento para estructurar estrategias de gestión de personas que aporten a la supervivencia de emprendimientos sociales. En la revisión de literatura se ha definido la supervivencia organizacional como la capacidad de sobrevivir en un entorno con dificultades, cambios o riesgos (no fracasar) y contempla variables financieras, estratégicas y administrativas. Permitiendo mayor credibilidad, rentabilidad, cooperación, seguridad laboral y un impacto positivo cuando se apela a la sostenibilidad. También se ha demostrado la existencia de correlación entre prácticas de sostenibilidad e índices financieros, desempeño y administración.

Debido a la multidimensionalidad del estudio y a la cantidad de factores que éste incorpora, se propone la necesidad de realizar un análisis por k-medias para agrupar las organizaciones que son similares, utilizando el método del codo para encontrar el k-óptimo (ver **Apéndice 15**), que se estructura en los mismos principios que los gráficos de silueta utilizados para el análisis factorial. Considerando el número de clústers en el que la curva se suaviza. Utilizando las prácticas de HR como parámetro, se recomienda el uso de 2 agrupaciones.

Este resultado nos permite hacer una correlación entre constructos para verificar la existencia de una correlación entre las prácticas de gestión de personas y aquellas vinculadas a la sostenibilidad.

Tabla 6: Correlación entre los constructos a través de los clústers obtenidos

	HR	SE	SS	SA
HR	1,0000	0,3333	0,4690	0,3299
SE	0,3333	1,0000	0,4509	0,2917
SS	0,4690	0,4509	1,0000	0,3167
SA	0,3299	0,2917	0,3167	1,0000

Elaboración Propia

A partir de esto, se puede señalar empíricamente que existe una correlación positiva entre las prácticas de Gestión de Personas (HR), Sostenibilidad Social (SS), Sostenibilidad Económica (SE) y Sostenibilidad Ambiental (SA). Considerando el efecto tamaño (Cohen, 1988) de la muestra y el tipo de estudios en los que está inmersa esta investigación, una correlación superior a 0,3 es buena, positiva y significativa.

Esto abre un gran marco de acción para poder decidir en qué aspectos se debe poner foco en la organización. Cada uno de los factores propios de HR tiene repercusiones en distintos ámbitos de la Sostenibilidad. Este nivel correlación representa una excelente oportunidad para posicionar de mejor manera la necesidad de realizar estrategias de gestión de personas para promover la supervivencia de emprendimientos sociales en el país. Con estos resultados, la hipótesis central del estudio está sostenida sólidamente y se puede proceder a la realización de un examen más detallado para poder proponer alternativas de gestión.

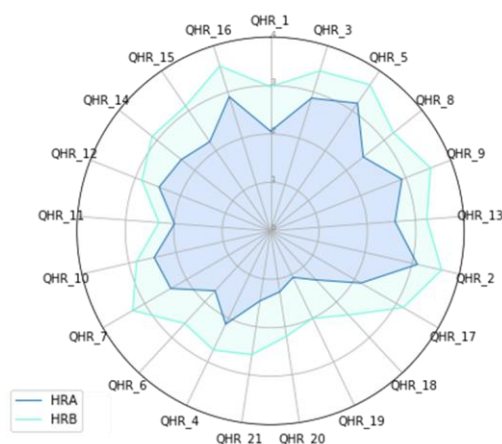
Resultados Obtenidos a partir de los Clústers

Los resultados confirman correlación entre prácticas de gestión de personas y sostenibilidad. Además, todos los indicadores de consistencia interna y fiabilidad apuntan a que la escala utilizada es adecuada. Se elaboran histogramas con los valores para cada constructo (ver **Apéndice 16** a **Apéndice 19**).

En adelante, se pueden realizar cálculos, comparaciones y distintas métricas para desarrollar las propuestas estratégicas de gestión de personas. En este ítem se presentarán gráficos de radar elaborados con las medias de cada ítem para los dos clústers de HR que se construyeron, denominados clúster HRA y HRB. En adelante, se utilizará esta clasificación para diferenciar a las organizaciones que componen cada clúster.

Esto permitirá comprender qué mejoras en aspectos de gestión de personas deben aplicarse para mejorar los indicadores de sostenibilidad. Además, facilita el reconocimiento de fortalezas y debilidades existentes en este tipo de entidades para poder generar las estrategias.

Figura 3: Gráfico de Radar que compara Emprendimientos Sociales Chilenos a partir de sus Prácticas en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (HR)

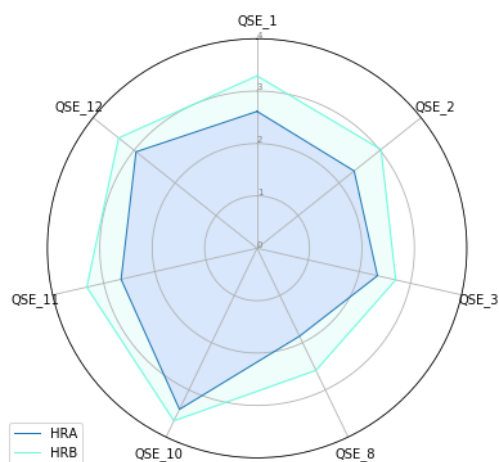


Elaboración Propia

En este gráfico se aprecia la comparación de medias entre las organizaciones pertenecientes a HRA (en azul) y HRB (en cian) donde se visualizan organizaciones que están estructuradas con un menor desarrollo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño y otras con mayor intencionalidad en ese parámetro, respectivamente. En HRA existen 39 organizaciones (43%) y en HRB son 51 (57%); es importante mencionar que estos resultados no se sostienen en el tamaño de la organización, su propósito, la cantidad de empleados que poseen (ver **Apéndice 25**) que sugerirían una tendencia causal que haga llegar a HRA hasta HRB alcanzando su desarrollo, ya que no existe una relación clara y ambos clústers apuntan a distintos factores.

Esto permite concluir que un crecimiento en volumen o en antigüedad no implica necesariamente un desarrollo en prácticas de recursos humanos y tampoco tiene una relación con la orientación a la sostenibilidad.

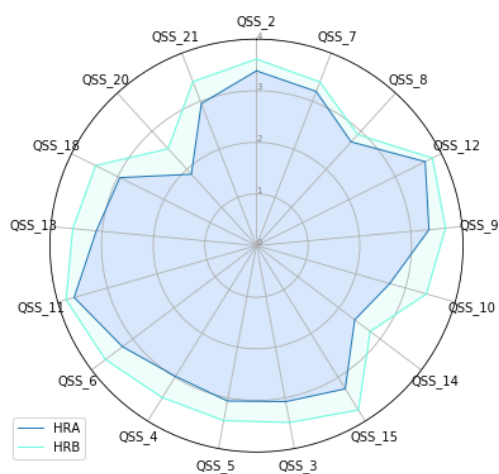
Figura 4: Gráfico de Radar que compara Emprendimientos Sociales Chilenos en cuanto a sus resultados en Sostenibilidad Económica (SE) a partir de sus Prácticas en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (HR)



Elaboración Propia

A diferencia del gráfico anterior, en cuanto a SE, tanto HRA como HRB poseen ítems más marcados positiva y negativamente. Es un aspecto con fortalezas y debilidades muy claras para abordar en las propuestas. Aspectos como QSE10 que señala que la organización es reconocida por la calidad de su producto por sus clientes hablan de que existe una preocupación de los miembros de la organización, independiente de su desarrollo en HR, se preocupan de hacer un excelente trabajo en sus organizaciones.

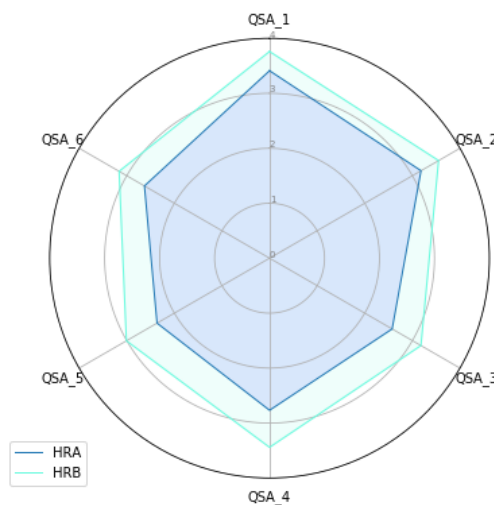
Figura 5: Gráfico de Radar que compara Emprendimientos Sociales Chilenos en cuanto a sus resultados en Sostenibilidad Social (SS) a partir de sus Prácticas en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (HR)



Elaboración Propia

Esta figura es bastante aclaradora, para los parámetros de Sostenibilidad Social tanto HRA y HRB tienen parámetros con muy buenas puntuaciones. Las brechas entre ambos son mucho menores y existe una gran cantidad de ítems que pueden considerarse como fortalezas. Este análisis preliminar, podría impactar las propuestas de recursos humanos que se planteen. A priori la mayoría de los emprendimientos sociales surgen de una causa que busca resolver problemáticas a través del impacto.

Figura 6: Gráfico de Radar que compara Emprendimientos Sociales Chilenos en cuanto a sus resultados en Sostenibilidad Ambiental (SA) a partir de sus Prácticas en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (HR)



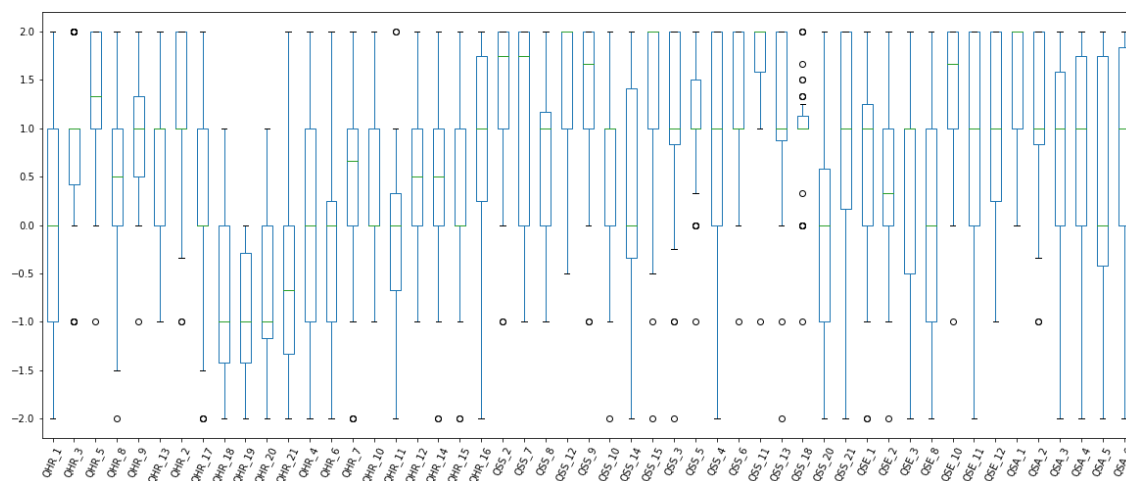
Elaboración Propia

Al igual que en SE, existen ítems muy positivos y similares entre HRA y HRB. Los cuales también se explican por la motivación de generar repercusiones positivas en el entorno. Incluso, muchas organizaciones propias de este sector tienen una visión muy enfocada al cuidado del medio ambiente, el reciclaje, la reforestación, la alimentación y las energías limpias.

Una mirada medioambientalista provee a la organización una intencionalidad de cuidar los recursos y ser consciente de las repercusiones que tiene un consumo desproporcionado aportando a una mejor gestión estratégica y en una preocupación del desarrollo personal. Funciona como elemento motivacional al momento de contratar y retener a los talentos; especialmente aquellos de generaciones más nuevas que demuestran una mayor sensibilidad ante estos factores. Esta preocupación también aporta en la capacitación y desarrollo de las personas que forman parte de la organización.

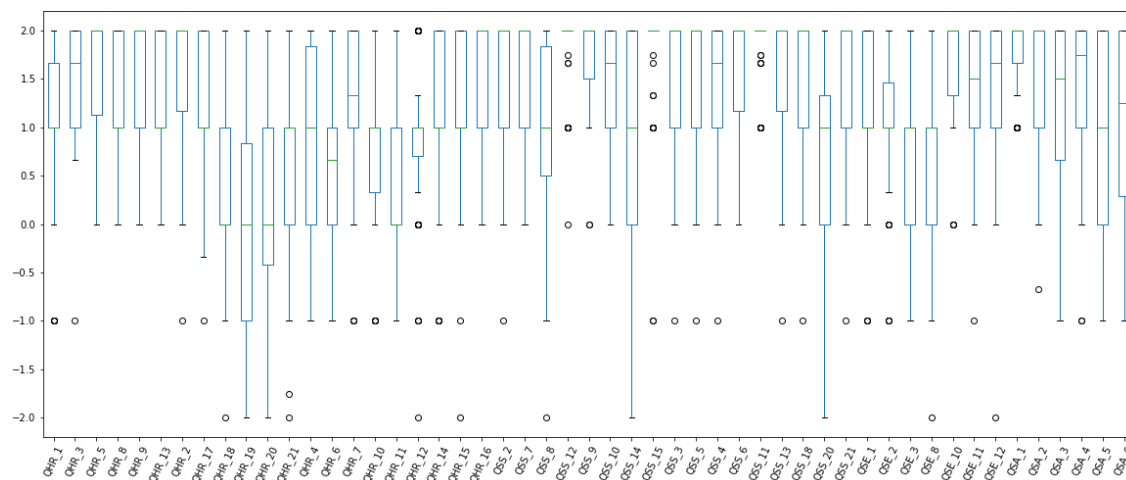
Estas figuras favorecen en gran medida la visualización de la información con respecto a sus valores medios en cada clúster y para cada reactivo. Sin embargo, estos datos no permiten entender profundamente cómo se comporta cada reactivo en particular. Es por ello que se elaboran los siguientes diagramas de caja que logran sintetizar la distribución de cada respuesta del cuestionario para HRA y HRB, estableciendo qué aspectos se encuentran dentro de una zona positiva de puntaje y cuáles son considerablemente negativos.

Figura 7: Diagrama de Cajas que considera el puntaje promedio y la desviación estándar por ítem para HRA, ordenado por sus factores correspondientes dentro de cada constructo.



Elaboración Propia

Figura 8: Diagrama de Cajas que considera el puntaje promedio y la desviación estándar por ítem para HRB, ordenado por sus factores correspondientes dentro de cada constructo.



Elaboración Propia

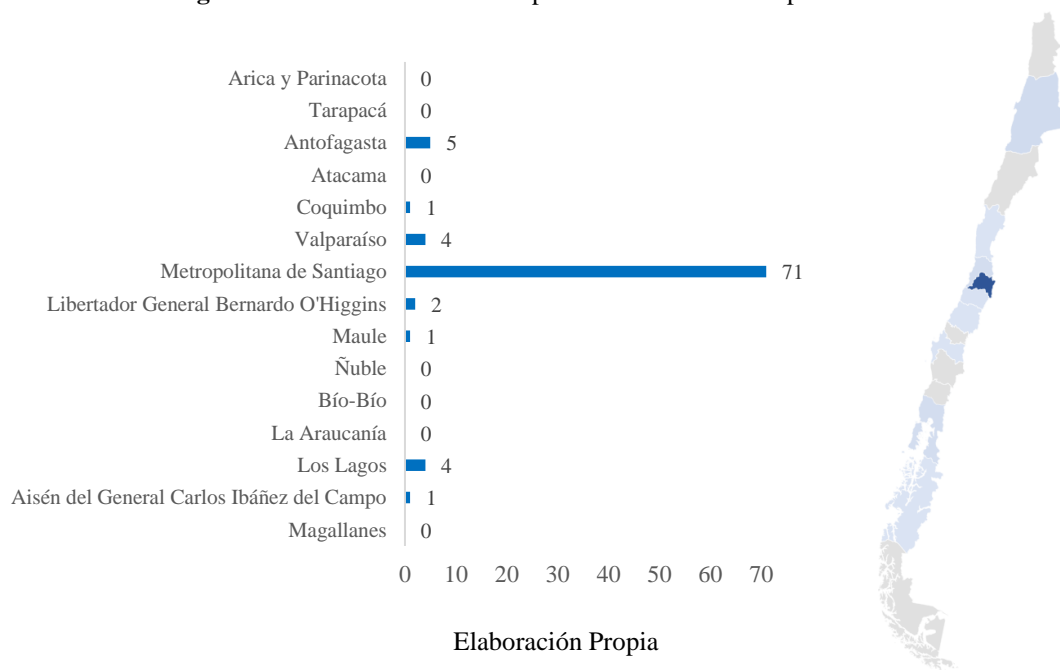
En el primer se aprecian promedios considerablemente más bajos (especialmente en aquellos atribuidos a HR) y una mayor dispersión de la información. A diferencia de HRB, que posee brechas mucho más acotadas y medias mayores en el puntaje de cada ítem.

Esta información es relevante para determinar qué aspectos específicos tienen un comportamiento más concreto que puede ser considerado en el proceso de elaboración de propuestas y cuáles son más volátiles o dispersos. Tener esto en consciencia maximizará la calidad de las alternativas sugeridas para la gestión de emprendimientos sociales.

Resultados Descriptivos de los Emprendimientos Sociales en Chile

De acuerdo con las características que tienen los emprendimientos sociales, se puede estructurar la información utilizando distintos parámetros. Dentro de los cuales, se encuentran la distribución geográfica, el tipo de organización, el rubro o industria a la que pertenece, la cantidad de personas, antigüedad y su propósito.

Figura 9: Distribución de los Emprendimientos Sociales por Ubicación

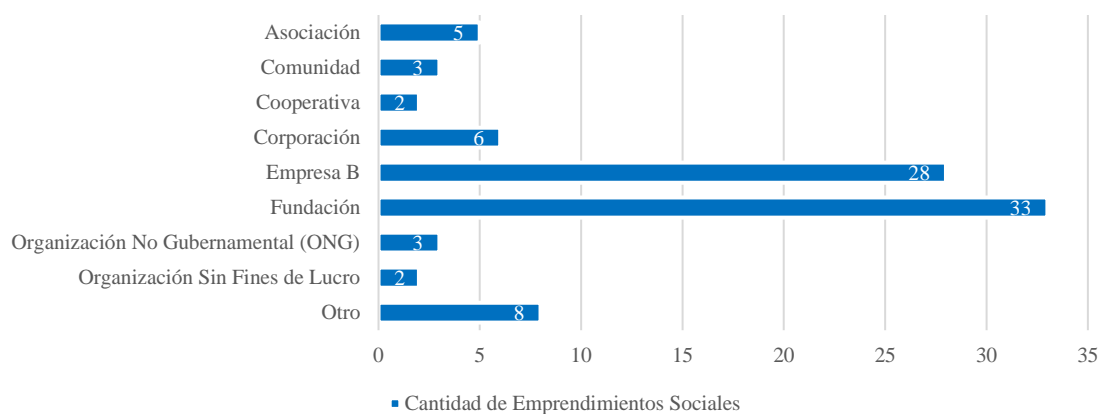


Chile se caracteriza por ser un país centralizado y por disponer de una mayor cantidad de empleos en la capital. Desafortunadamente, no se logró incorporar organizaciones de todas las regiones del país y esto puede deberse a varios factores: la mayoría de los centros de obtención y distribución de información estaban establecidos en la Región Metropolitana; además, hay muchas entidades que han desarrollado muy poco sus medios de contacto virtual.

Pese a que exista un 79% de respuesta que proviene de Santiago, existe un 21% de regiones importante a tener en consideración, destacando la participación de la Región de Antofagasta (6%), Valparaíso (4%), de Los Lagos (4%), del Libertador General Bernardo O'Higgins (2%), de Coquimbo (1%), del Maule (1%), del BioBio (1%) y de Aisén (1%).

Es necesario considerar la existencia de redes de emprendimiento social en las regiones que participaron del estudio cuyo origen yace en instituciones universitarias que apoyan y estudian estas entidades.

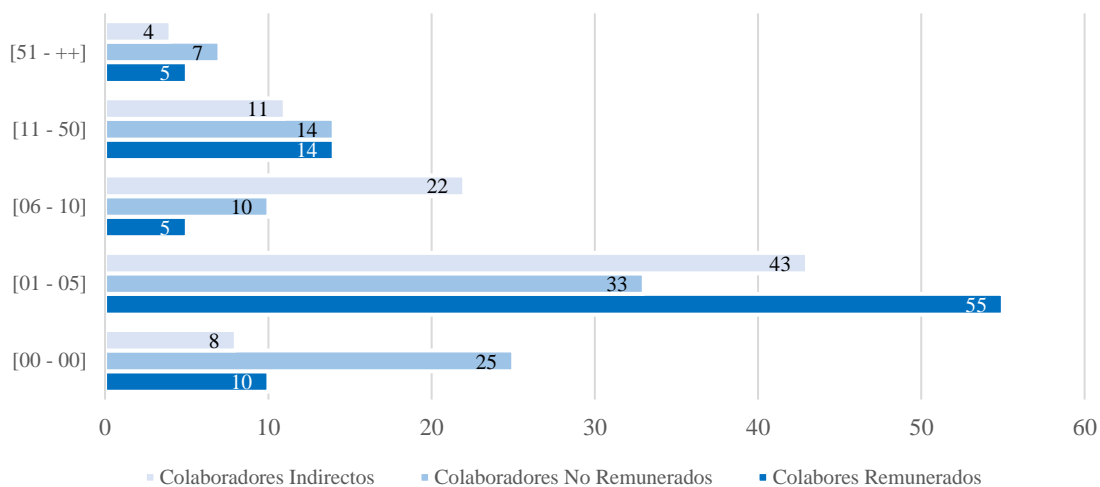
Figura 10: Distribución de Emprendimientos Sociales por tipo de Organización



Elaboración Propia

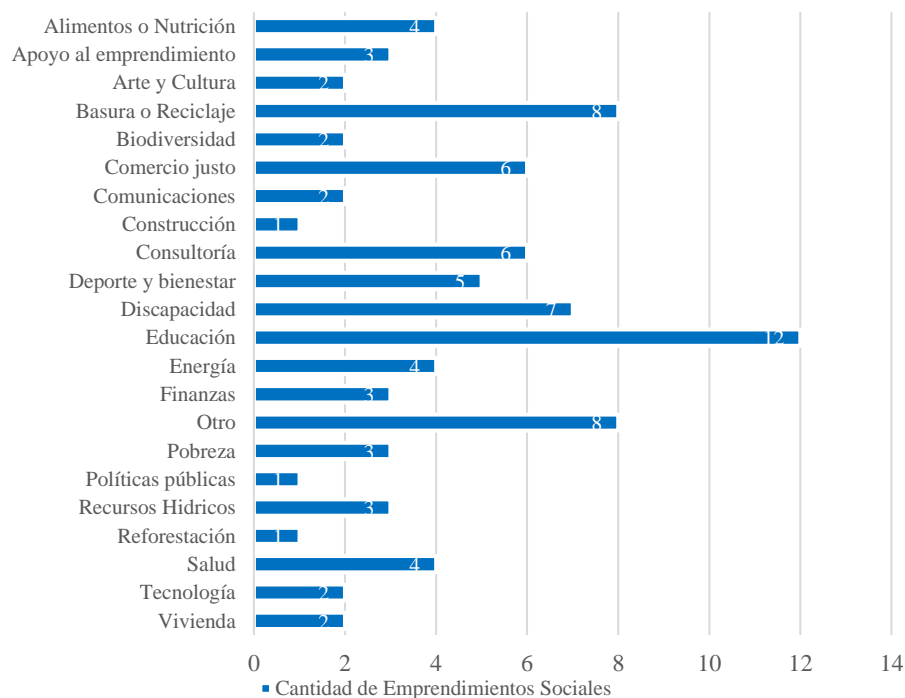
El tipo de organización permite entender las dinámicas organizacionales que repercuten en la operación diaria de la entidad, en el relacionamiento humano de las personas que componen la organización, en las maneras de obtención de capital, en la estrategia comunicacional y especialmente en el propósito que se atribuye a formar parte de este sector.

En el gráfico se evidencia un fuerte protagonismo de Fundaciones (37%) y Empresas B (31%) dentro de esta clasificación, entidades que son bastante diferentes de acuerdo a su orgánica y a la manera en la que se hacen las cosas. Otras entidades que participan del estudio son Corporaciones (7%), Asociaciones (6%), Comunidades de trabajo (3%), ONG's (3%), Organizaciones sin fines de lucro (2%) y Cooperativas (2%). Un 9% se considera en otras clasificaciones. Esta variedad de instituciones puede permitir la estructuración de estrategias globales de gestión de personas.

Figura 11: Distribución de Emprendimientos Sociales por tipo de Colaboradores

Elaboración Propia

La distribución por tipo de colaboradores permite entender cómo identificar las estrategias para atraer, retener y desarrollar al personal. Así como la posibilidad de designar cargas de trabajo para cada labor. Para la investigación, la métrica más relevante es la cantidad de colabores remunerados para poder planificar y proponer estrategias de gestión de personas en un plazo adecuado.

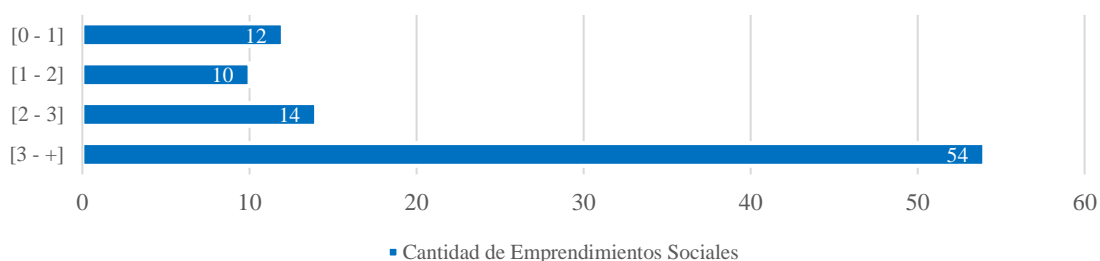
Figura 12: Distribución de Emprendimientos Sociales por tipo de Rubro

Elaboración Propia

La industria en la que está inmersa cada organización entrega relación sumamente importante con respecto a los stakeholders involucrados y al tipo de impacto que busca generar la entidad. Así mismo, define el perfil de las y los profesionales que integrarán cada entidad, el tipo de competencias técnicas que necesitan y la estabilidad laboral. Posiblemente los procesos de reclutamiento y selección sean muy distintos para organizaciones de rubros distintos y con ello, el proceso de planificación y diseño de los puestos de trabajo requiera de mayor profundidad.

Es sumamente importante que en este sector nacen nuevas industrias como la Superación de la Pobreza, el Reciclaje, la Reforestación, la Discapacidad, el Comercio Justo y el Apoyo a los Emprendimientos. Lo cual abre nuevos paradigmas que difieren de los procesos tradicionales de organización laboral. En este ámbito, Educación representa el 13% de las entidades consideradas en el estudio; luego, Basura y Reciclaje con un 9%, Discapacidad con un 8%, Comercio Justo y Consultoría con un 7%, relacionándose en gran medida con los constructos de Sostenibilidad Social y Ambiental.

Figura 13: Distribución de Emprendimientos Sociales por Antigüedad



Elaboración Propia

Inicialmente se propuso encuestar organizaciones con un máximo de 42 meses de gestión (3,5 años) desde que estaban constituídos legalmente y comenzaban a pagar remuneraciones. Sin embargo, y a medida que se avanzó en el estudio, la antigüedad no era el único parámetro para definir si una entidad ha superado el valle de la muerte. Por ende, se consideraron organizaciones de hasta 10 años con distintos parámetros que las situaban en una etapa de piloto o implementación (ver **Anexo 4**).

Si se comparan los resultados obtenidos por Muñoz, Kimmit, Serey y Velázquez (2016) (ver **Anexo 6**) el comportamiento es relativamente similar al de 2016. Lo que da indicios que la supervivencia de este tipo de entidades se mantiene en el tiempo y -por supuesto- son índices mejorables. A medida que una organización

se acerca a la salida del valle de la muerte, es más probable que alcance el nivel de desarrollo para poder posicionarse como una organización establecida y sostenible. Este tipo de estados favorecen en gran medida la sensación de pertenencia, compromiso y legado que generan las personas en su espacio de acción.

Figura 14: Distribución de Emprendimientos Sociales por tipo de Propósito



Elaboración Propia

De manera casual, el número de entidades con fines de lucro es exactamente igual al de organizaciones con ánimos de generar rentabilidad que presenta la muestra. Preliminarmente se tiene muy claro que este parámetro separa divergentemente la intencionalidad que tienen las organizaciones. Sin embargo, se cree que a través de esta unión se pueden estructurar propuestas específicas y globales de gestión de personas para mejorar la tasa de supervivencia de los emprendimientos sociales en Chile.

Análisis de Resultados

Cuando se revisan los gráficos de radar, se puede apreciar que existe un clúster con mayor desarrollo en prácticas relacionadas a Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (HR) denominado HRB y otro con mayores oportunidades de mejora HRA.

Se analizarán los resultados obtenidos para poder entender qué factores son considerados fortalezas y debilidades de ambas categorizaciones para poder estructurar estrategias mediante una matriz de mando integral y un análisis multicriterio generando posibles propuestas de acción para promover la supervivencia organizacional de emprendimiento sociales chilenos en base a prácticas de gestión de personas.

Análisis Crítico de Resultados y Vinculación con los Objetivos Propuestos

Los resultados obtenidos anteriormente son de gran valor para la presente investigación. En primer lugar, se valida el instrumento utilizado para la recopilación de la información, así como se confirma su consistencia interna y se distribuye matemáticamente en factores para agrupar los ítems con mayor relación

entre sí. Luego, se confirma la existencia de una correlación positiva entre las prácticas de HR, SE, SS y SA. Esto se relaciona directamente con lo propuesto en la revisión de literatura en varios aspectos:

- 1) Existen cinco principales categorías producto de la factorización en el constructo de HR: Estas son Organización del Trabajo, Compensaciones, Empleo, Desarrollo y Rendimiento, las cuales provienen de los subsistemas propuestos por Longo (2006) y que permiten la comprensión de diversos parámetros de las prácticas de equipos de trabajo de alto desempeño en emprendimientos sociales de Chile.
- 2) Esta correlación existente entre HR, SE, SE y SA se sustenta con las investigaciones consideradas en el marco teórico. Complementando la relación presente entre capital humano y supervivencia organizacional explicada a través de factores financieros y desempeño a través de sostenibilidad.
- 3) Al visualizar la clusterización de las organizaciones según sus respuestas en prácticas de HR se puede comparar gráficamente la brecha existente entre aquellas con buenas prácticas de equipos de trabajo de alto desempeño a través de los subsistemas gestión de personas y aquellas que tienen oportunidades de mejoras en esos ámbitos. Esto nos permite entender que existen entidades que -independiente de pertenecer a un sector no convencional- son capaces de diseñar e implementar estrategias de gestión de personas más potentes y que aportan en gran medida a su supervivencia.

Se puede establecer que los objetivos secundarios: (1) Investigar cómo son percibidas las prácticas de recursos humanos orientadas a generar equipos de trabajo de alto desempeño en las instituciones del tercer sector constituidas en el país. (2) Determinar en qué medida se estructura la sostenibilidad de este tipo de organizaciones y cuál es la relación con las prácticas de gestión de personas. (3) Establecer parámetros comunes entre las distintas organizaciones, permitiendo su clasificación y facilitando la elaboración de propuestas estratégicas más efectivas. Fueron trabajados y resueltos a través de la presente investigación. Sin embargo, el objetivo principal: proponer acciones originadas desde las funciones de la administración de personal que aporten sosteniblemente a la supervivencia organizacional que poseen los emprendimientos sociales del país; requiere de un análisis adicional para ser completado.

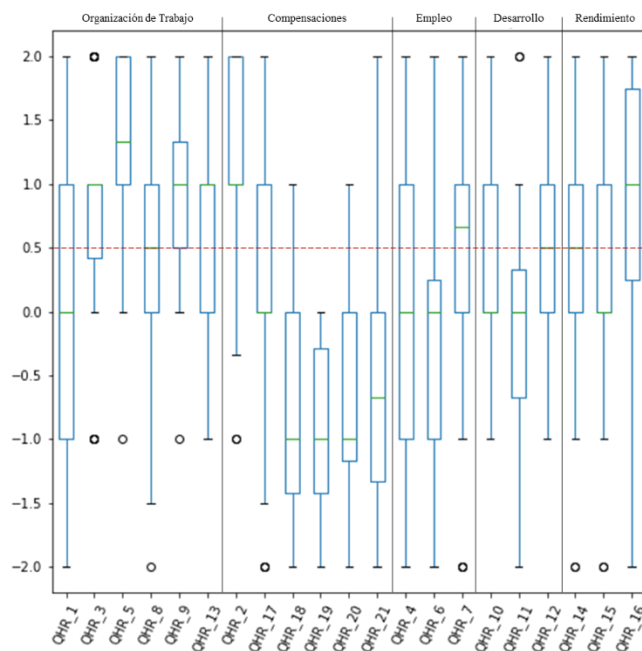
Caracterización de las Prácticas de Recursos Humanos mediante un Análisis Interno y Externo (FODA)

Es necesario reconocer las fortalezas y debilidades presentes en las prácticas relacionadas con los equipos de trabajo de alto desempeño. Las diferencias existentes entre las medias de las categorizaciones HRA y HRB, favoreciendo el reconocimiento de aspectos comunes y divergentes.

No existe ítem en el que HRA tenga un mejor puntaje que HRB, esto expresa que el primero representa a organizaciones que no poseen una estructura bien definida de gestión de personas o que se encuentra en vías de desarrollo. Por otro lado, el segundo demuestra una mayor consolidación en este aspecto.

En cuanto a las prácticas de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño, HRA muestra un rendimiento considerablemente menor y una mayor dispersión en comparación a HRB. Esto quiere decir que no solo las prácticas se encuentran menos desarrolladas, sino que tampoco es claro cómo se gestionan o hay divergencias en el nivel de avance en el ámbito de administración de personal. Lo cual favorece la posibilidad de acción e intervención en organizaciones con estas características.

Figura 15: Gráfico de Cajas que considera el puntaje promedio y la desviación estándar por ítem, ordenado por sus factores correspondientes dentro de cada constructo para el clúster HRA.



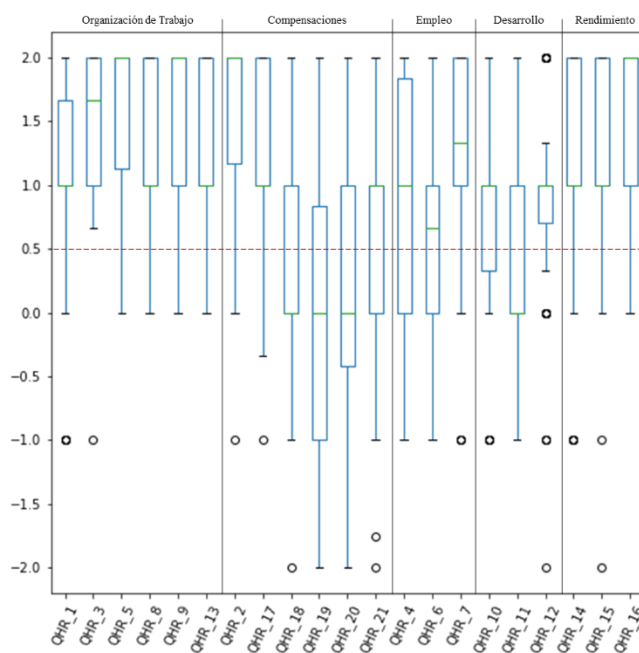
Elaboración Propia

En este gráfico existen 14 ítems cuya media se encuentra por debajo de un rango propuesto de 0,5 y por lo tanto un 67% del constructo de HR presenta oportunidades de mejora con relación a sus prácticas de equipos de trabajo de alto desempeño. Aunque un tercio corresponde a aspectos positivos y que están bien llevados en las entidades pertenecientes al clúster HRA.

El factor de prácticas relacionadas con la organización del trabajo posee sólo dos ítems negativos (HR1 y HR8), compensaciones es uno de los ítems más críticos con 5 de 6 preguntas con valores menores al rango propuesto (HR17, HR18, HR19, HR20 y HR21). En cuanto a empleo, HR6 y HR10 son posibles aspectos por abordar, junto a HR11 que corresponde al factor de desarrollo y en cuanto a rendimiento HR14 y HR15.

De este modo comienza a estructurarse una visión más crítica de cada uno de los factores estudiados, en cuanto a organización del trabajo existen buenas prácticas, incluso en aquellas organizaciones con menor puntaje en los ítems de HR. Esto quiere decir que, a pesar de encontrarse en un proceso de desarrollo, existen parámetros bien posicionados. Por otro lado, compensaciones (tanto para HRA como para HRB) es un ítem crítico que requiere de mejoras. Empleo, desarrollo y rendimiento son aspectos que requieren revisión.

Figura 16: Gráfico de Cajas que considera el puntaje promedio y la desviación estándar por ítem, ordenado por sus factores correspondientes dentro de cada constructo para el clúster HRB.



Elaboración Propia

A diferencia de los resultados que muestra HRA, HRB posiciona considerablemente mejor sus prácticas de equipos de trabajo de alto desempeño. Se destaca la presencia de 3 ítems bajo el valor propuesto en compensaciones (HR18, HR19 y HR20) y sólo uno en desarrollo (HR11) que coincidentemente se repiten en ambos análisis; por lo que posiblemente sea un problema globalizado en emprendimientos sociales del país y que podrían constituir una importante arista de mejora.

Con esta información, se elabora el **Apéndice 21** que resume todos los ítems ordenados por sus factores correspondientes y señala qué clasificación se otorga para cada uno de ellos en las organizaciones pertenecientes del clúster HRA y HRB. Esto, al ser complementado con los datos obtenidos en la revisión de literatura (ver **Apéndice 22**) y los resultados secundarios relativos a los emprendimientos sociales, permitirán estructurar un análisis interno y externo de este tipo de organizaciones en un contexto chileno para facilitar la elaboración de estrategias de recursos humanos a través de una matriz de mando integral que unificará las perspectivas sostenibles y organizacionales.

Luego, se procede a ordenar de mayor a menor los datos según el puntaje obtenido, para obtener cuáles son las fortalezas más potentes (ver **Apéndice 23**) para considerar, así como aquellas debilidades más críticas (ver **Apéndice 24**). En adición a lo anterior, se establecerá qué oportunidades y amenazas del entorno impactarán la puesta en marcha de prácticas de gestión de personas en los emprendimientos sociales.

El análisis interno y externo podría ser muy extenso debido a la gran cantidad de resultados que se obtuvieron con las prácticas de sostenibilidad (SE, SS y SA). Pero priorizar los aspectos relacionados a HR facilitará el desarrollo de acciones concretas que tendrán efecto en las prácticas no contempladas.

De este modo se pueden considerar cuatro tipos de estrategias: (1) el cuadrante FO contempla cómo aprovechar las oportunidades de acuerdo con las fortalezas de este tipo de organizaciones, (2) FA utiliza las fortalezas para disminuir el impacto de las posibles amenazas, (3) DO procura reducir las debilidades para aprovechar las oportunidades y, finalmente, (4) DA pretende mitigar las debilidades para disminuir las amenazas. Facilitando el análisis global de las posibles estrategias que pueden ser aplicadas en las organizaciones de este tipo, entendiendo que cada una tiene distintas prioridades, composiciones y dinámicas organizacionales.

Tabla 7: Análisis FODA de Emprendimientos Sociales chilenos para la generación de estrategias alineadas con prácticas de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (HR).

		Oportunidades						Amenazas							
		O1	O2	O3	O8	O7	O11	O13	A1	A2	A3	A5	A6	A7	A10
Fortalezas	F1	F107: Considerar aptitudes de trabajo en equipo y colaboración en la selección de perfiles de nuevas generaciones (E11). F2013: Generar un programa de reclutamiento para recién egresados o egresadas (E7). F3011: Desarrollar programas de retroalimentación continua que se enfoque en el desempeño (E4). F503: Participar en plataformas comunes de reclutamiento para emprendimientos sociales (E9).						F4A1: Capacitar a los nuevos y antiguos empleados sobre emprendimientos y economías sociales (E12). F6A10: Estructurar alianzas de capacitación entre organizaciones de rubros similares (E3). F7A5: Incorporar a las comunidades cercanas en los procesos educacionales que se relacionan con el emprendimiento (E13).							
	F2														
	F3														
	F4														
	F5														
	F6														
	F7														
Debilidades	D1	D108: Complementar la renta de los trabajadores con modelos de incentivos no monetarios (E1). D302: Vincular motivacionalmente las competencias de los trabajadores con el impacto social y/o ambiental que generan (E14). D601: Promover el uso de capacitaciones gratuitas a través de plataformas digitales (E6)						D2A2: Gestionar beneficios colaborativos entre emprendimientos sociales (E2). D4A3: Elaborar mediciones de impacto que aporten en los modelos de compensaciones de la entidad (E10). D5A7: Realizar una búsqueda más extensa de talentos en las localidades cercanas a donde se encuentra el emprendimiento (E8). D7A6: Diseñar programas de intercambios de conocimientos entre emprendimientos sociales (E5).							
	D2														
	D3														
	D4														
	D5														
	D6														
	D7														

Elaboración Propia

Aplicación de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la Priorización de Estrategias.

Las estrategias por sí solas entregan información insuficiente para poder elaborar el plan de acción para los emprendimientos sociales. En consecuencia, es necesario realizar un análisis complementario para concretar las propuestas de gestión que surgirán a partir del presente estudio.

El Tablero de Mando Integral (TMI) o Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2007) es una metodología que transmite los objetivos estratégicos en varios indicadores correlacionados y que se vinculan con planes de acción que buscan converger el trabajo de todos los miembros de una organización. Comunicando en un mismo lenguaje las distintas perspectivas que tienen áreas diferentes dentro de la entidad, que será comunicado a través de un mapa estratégico (ver **Apéndice 25**) y un tablero de mando integral (ver **Tabla 8**).

En general, se elabora un TMI global y luego uno del área específica, se realizará directamente enfocado a gestión de personas ya que contempla la información más clara que ha sido obtenida a través del levantamiento de información y su posterior análisis.

Los resultados obtenidos no solo permitirán la planificación de corto y largo plazo para los emprendimientos sociales con baja puntuación en prácticas de Trabajo de Equipo de Alto Desempeño, sino que también pueden ser comprendidas por todos sus integrantes. Además, entrega a los líderes de las organizaciones un sondeo en tiempo real de su implementación, su nivel de progreso y sus oportunidades de mejora.

El uso de esta herramienta solo considera fines teóricos, pues para este estudio no existe una sola organización, sino que son 39. Por lo que no se han establecido de manera unánime los objetivos estratégicos ni se ha implementado una metodología real en las organizaciones (que tiene una duración aproximada de 25 meses). De igual manera facilitará el planteamiento cuantitativo de estrategias y de parametrizar qué acciones son prioritarias al momento de generar un plan que se ajuste mejor a cada entidad.

Tabla 8: Tablero de Mando Integral de Estrategias de Gestión de Personas.

	Estrategia	Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones
Perspectiva Financiera	E1: Complementar la renta de los trabajadores con modelos de incentivos no monetarios.	Aumentar la atracción y retención del personal	Tasa de Rotación. Años en la Organización. Cantidad de postulaciones espontaneas	Rotación menor o igual al 10%. 80% de los trabajadores con 1 año en la organización. 5 postulaciones espontaneas por mes.	E1.a: Promover la flexibilidad laboral. E1.b: Reconocer por desempeño, compromiso o impacto. E1.c: Generar instancias de celebración por hitos o metas cumplidas.
	E2: Gestionar beneficios colaborativos entre emprendimientos sociales.	Mejorar el bienestar de los miembros de la entidad.	Índice de Satisfacción Laboral.	Indicadores de Satisfacción laboral iguales o superiores al 90%.	E2.a: Establecer beneficios colaborativos en alianza con otras organizaciones sociales (descuentos, servicios, etc.). E2.b: Implementar actividades orientadas a desarrollar el clima organizacional. E2.c: Involucrar a las personas que trabajan en la organización en voluntariados.
	E3: Estructurar alianzas de capacitación entre organizaciones de rubros similares.	Potenciar el desempeño e impacto operacional que poseen los miembros del equipo.	% Trabajadores Capacitados. Capacitaciones Realizadas. Productividad y/o impacto Individual.	Capacitar el 100% de los integrantes de las áreas involucradas. Realizar al menos una capacitación mensual. 5% de incremento en impacto/productividad tras cada inducción.	E3.a: Ser organización anfitriona de una capacitación externa. E3.b: Convocar organizaciones similares para postular o contratar una capacitación. E3.c: Implementar consultas constantes sobre tópicos de interés de aprendizaje.
Perspectiva de Trabajadores	E4: Desarrollar programas de retroalimentación continua que se enfoque en el desempeño.	Mejorar el Desempeño de las Personas y de la Organización.	Parámetros comparativos de desempeño post evaluación.	Realizar una retroalimentación breve a la semana y una detallada mensualmente.	E4.a: Elaborar un instrumento estandarizado para la evaluación de desempeño e impacto. E4.b: Promover cultura de la retroalimentación continua. E4.c: Establecer políticas organizacionales de mejora organizacional constante.
	E5: Diseñar programas de intercambios de conocimientos entre emprendimientos sociales.	Adquirir conocimiento de la experiencia de buenas prácticas de otros emprendimientos sociales.	Nº de alianzas generadas para la transferencia de conocimientos. Indicadores de desempeño e impacto.	Generar una vinculación mensual con una nueva organización.	E5.a: Establecer vinculaciones e instancias de encuentro para la transferencia de conocimientos. E5.b: Generar casos de buenas prácticas realizadas por la organización de manera interna y externa. E5.c: Hacer llamados locales colaborativos para la resolución de problemas.

	E6: Promover el uso de capacitaciones gratuitas a través de plataformas digitales.	Potenciar la especialización de los colaboradores.	Capacitaciones Realizadas. Índice de Especialización.	100% de las personas involucradas en el área, capacitadas a fin de cada periodo.	E6.a: Monitorear el acceso o disponibilidad de recursos tecnológicos para acceder a estos portales. E6.b: Generar capacitaciones semanales en horario laboral. E6.c: Crear capacitaciones técnicas virtuales para los nuevos miembros.
Perspectiva de Procesos	E7: Generar un programa de reclutamiento para recién egresados o egresadas.	Incentivar el empoderamiento e innovación de nuevas generaciones en la organización.	Tasa de Contratación Nuevas Generaciones. N° de Entidades contactadas. N° de publicaciones de vacantes por mes.	20% fuerza de trabajo recién egresados o practicantes. Retenerlos por lo menos 1 año.	E7.a: Reclutar practicantes, memoristas o recién egresados. E7.b: Sostener vínculos con entidades de educación superior que fomenten un paradigma sostenible. E7.c: Publicar vacantes en plataformas con mayor participación de este segmento.
	E8: Realizar una búsqueda más extensa de talentos en las localidades cercanas a donde se encuentra el emprendimiento.	Disminuir costos de reclutamiento y promover la contratación local.	Cantidad de postulantes de la localidad. % Dotación de la zona.	Procurar un mínimo de 20% de la fuerza laboral compuesta por personas de la comunidad local.	E8.a: Visualizar talentos en voluntariado o actividades locales. E8.b: Incorporar la participación comunitaria en referencias laborales. E8.c: Realizar concursos que inviten a la comunidad para visualizar talentos.
	E9: Participar en plataformas comunes de reclutamiento para emprendimientos sociales.	Generar mayor reconocimiento de marca desde una mirada de empleabilidad.	N° de postulantes por vacante. Afinidad del cargo con el postulante. Rendimiento de candidatos seleccionados.	Tener 5 postulantes por vacante publicada. Al menos el 80% de los candidatos tenga un perfil idóneo a la posición. Un rendimiento superior a la media en el primer mes.	E9.a: Generar una imagen de marca consistente con el propósito de la organización. E9.b: Establecer un portal o correo de postulación permanente. E9.c: Generar convenios o alianzas con entidades que promuevan el emprendimiento social para la publicación de vacantes.
	E10: Elaborar mediciones de impacto que aporten en los modelos de compensaciones de la entidad.	Estructurar una evaluación de desempeño consistente con el impacto.	N° de indicadores propuestos. Índices de consciencia de impacto.	Elaborar el documento definitivo de evaluación de impacto. Que el 100% de los miembros de la organización tenga claridad de las implicancias de su rol para conseguir el impacto.	E10.a: Establecer métricas de evaluación de impacto individual y colectivo. E10.b: Diseñar mecanismos para considerar el impacto y el desempeño. E10.c: Estructurar procedimientos formales y periódicos de evaluación de desempeño que consideren el impacto.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	E11: Considerar aptitudes de trabajo en equipo y colaboración en la selección de perfiles de nuevas generaciones.	Promover ambiente favorable para el Desarrollo Organizacional.	Índices de Colaboración y Trabajo en Equipo.	Alcanzar índices de colaboración y trabajo en equipo por sobre el 90%. 100% del equipo consciente estos principios.	E11.a: Educar a los trabajadores vigentes sobre trabajo en equipo y colaboración. E11.b: Generar espacios de traspaso de valores como el trabajo en equipo y la colaboración a los nuevos ingresos. E11.c: Transmitir las competencias de trabajo en equipo y colaboración a publicaciones de vacantes y entrevistas.
	E12: Capacitar a los nuevos y antiguos empleados sobre emprendimientos y economías sociales.	Generar conciencia sobre el propósito que tienen este tipo de entidades.	Evaluaciones Teóricas. Cantidad de Inducciones Efectivas.	Un 100% de los equipos de trabajo con puntuaciones sobre 85% en evaluaciones teóricas. Alcanzar un índice de compromiso organizacional de un 90%.	E12.a: Promover una inducción a los emprendimientos sociales. E12.b: Establecer instancias de aprendizaje continuo de temáticas sociales relacionadas a las organización. E12.c: Motivar la participación de instancias externas en seminarios o charlas sobre esta temática.
	E13: Incorporar a las comunidades cercanas en los procesos educacionales que se relacionan con el emprendimiento.	Establecer vínculos con la comunidad que favorecen la participación y el voluntariado.	Índice de Participación Local. N° Voluntarios, Socios y/o Beneficiarios	Convocar 30 personas de las comunidades cercanas por evento realizado. Tener una tasa de captación de voluntarios del 5% entre los participantes.	E13.a: Promover un programa de participación y voluntariado local. E13.b: Invitar a las comunidades a colaborar en el desarrollo continuo de la organización. E13.c: Instaurar actividades colaborativas de acción concreta en la comunidad.
	E14: Vincular motivacionalmente las competencias de los trabajadores con el impacto social y/o ambiental que generan.	Dar significado al rol que cumplen los miembros de la organización.	Índices de Motivación. Nivel de Compromiso.	Alcanzar un índice de motivación y compromiso promedio del 90%	E14.a: Generar conversatorios o discusiones sobre el propósito. E14.b: Permitir que cada persona visualice el impacto que genera su trabajo. E14.c: Establecer evidencias o narraciones de impacto a través de la experiencia de los beneficiarios de la entidad.

Elaboración Propia

En la tabla anterior se resumen todas las estrategias obtenidas luego de la realización de un análisis interno, externo y la elaboración de un mapa estratégico. La cantidad de propuestas de acción que esta

herramienta genera es muy grande y aborda distintas necesidades de las organizaciones que pertenecen a HRA. Este resultado aún no está completo ya que este modelo no permite priorizar las estrategias considerando el contexto actual y los criterios que ha establecido cada organización para enfrentar el valle de la muerte y alcanzar la supervivencia organizacional a través de la sostenibilidad. Implementar esta tabla es de gran utilidad para las organizaciones ya que facilita la comprensión global de las estrategias que se desea implementar, cuáles son los objetivos y propósitos que se desean conseguir.

Propuestas

Análisis Multicriterio a través de un Proceso Analítico Jerárquico para Priorizar Propuestas.

El Proceso Analítico Jerárquico (conocido como AHP por su nombre en inglés) surge de la necesidad de tomar decisiones con criterios múltiples y permite una priorización de las estrategias propuestas. Mejorando estos procesos operacionales aportando gran información cuantitativa gracias a las comparaciones realizadas por el decisor y las preferencias que posea para resolver el problema. En este estudio se realizará en dos etapas, la primera de ellas será para descartar estrategias no prioritarias para la organización (lo que no quiere decir que no sean importantes a considerar en el mediano/largo plazo) y la segunda buscará determinar las acciones concretas que deberían concretar los emprendimientos sociales chilenos con un perfil similar al de HRA.

Preliminarmente se ha considerado la restricción presupuestaria de los emprendimientos sociales al momento de proponer estrategias. Teniendo en cuenta esta premisa se procede a elaborar un juicio de la importancia de los criterios; para ello se proponen tres variables a considerar en la supervivencia de emprendimientos sociales. (1) Costo: Prioriza las estrategias que impliquen un menor inversión de capital. (2) Plazo: Beneficia aquellas estrategias que pueden ser aplicadas prontamente en la organización. (3) Impacto: Entrega mayor puntaje a las estrategias que generan impacto sostenible en la organización y su entorno.

Tabla 9: Juicio de la Importancia de Criterios para la Selección de Propuestas.

	Costo	Plazo	Impacto	Media Geométrica	Peso Relativo	Consistencia
Costo	1,00	1,80	0,66	1,06	0,32	$\lambda = 3,00$ IC = 0,00 RC = 0,00
Plazo	0,56	1,00	0,33	0,57	0,17	
Impacto	1,52	3,06	1,00	1,67	0,51	
Totales	3,07	5,86	1,99	3,29		

λ : Valor Propio de la Matriz, se calcula multiplicando las sumas de cada criterio por su peso relativo y debe ser distinto de 0. IC: Índice de consistencia, se calcula mediante la división entre la diferencia entre el Valor propio con el número de criterios y el antecesor del número de criterios; RC: Ratio de consistencia. Es la división entre IC e IA (0,525 y 0,882 para 3 y 4 criterios, respectivamente) debe ser menor o igual a 0,1 para ser consistente.

Metodológicamente, la matriz de juicio de importancia debe realizarse para una organización en particular y los atributos son establecidos según el criterio de alguien que pertenezca a dicha entidad. Entendiendo que esta versión está inmersa en un ámbito académico con la intención de formular de estrategias globales, se consultó a 10 de las 34 organizaciones que forman parte de HRA para definir los criterios.

Del cuadro, se concluye que para los emprendimientos sociales el impacto es levemente más importante que el costo. Mientras que el costo es más importante que el plazo. Según las personas consultadas, los emprendimientos sociales nacen de una necesidad de generar un impacto social o medioambiental y para resolver una problemática vigente que afecta a distintos incumbentes.

Ellos mencionan que las restricciones de recursos han sido siempre un impedimento para acelerar sus proyectos, pero también ha sido una oportunidad para desarrollar estrategias creativas de gestión para poder enfrentar esas limitantes. Por otro lado, señalan que el plazo es importante a 6 o 12 meses para proyectar la supervivencia organizacional, pero la sostenibilidad no depende de cuánto tiempo permanece en el denominado valle de la muerte, sino con qué aprendizajes se obtienen para salir de ahí.

Cada perspectiva con sus respectivas estrategias es categorizada internamente para poder atribuir un peso por criterio a cada una de las propuestas (ver **Apéndice 26**). De este modo, se seleccionarán las dos estrategias con mayor puntaje dentro de cada perspectiva para proceder.

Tabla 10: Decisión de focalización de Estrategias a través del Análisis Jerárquico.

Perspectiva	Estrategia	Costo	Plazo	Impacto	Ponderación	Decisión
Perspectiva Financiera	E1	0,64	0,64	0,10	0,37	Evaluar
	E2	0,26	0,26	0,26	0,26	Posponer
	E3	0,10	0,10	0,64	0,37	Evaluar
Perspectiva de Trabajadores	E4	0,64	0,26	0,64	0,57	Evaluar
	E5	0,10	0,10	0,26	0,18	Posponer
	E6	0,26	0,64	0,10	0,25	Evaluar
Perspectiva de Procesos	E7	0,56	0,26	0,12	0,29	Evaluar
	E8	0,06	0,06	0,26	0,16	Posponer
	E9	0,12	0,56	0,06	0,16	Posponer
	E10	0,26	0,12	0,56	0,39	Evaluar
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	E11	0,56	0,56	0,12	0,34	Evaluar
	E12	0,12	0,12	0,06	0,09	Posponer
	E13	0,06	0,06	0,56	0,31	Evaluar
	E14	0,26	0,26	0,26	0,26	Posponer

Elaboración Propia

Se multiplican los pesos obtenidos en la **Tabla 9** con los ponderadores de los criterios costo, plazo e impacto asociados a cada estrategia, expuestos en la **Tabla 10**. A partir de esto, se obtiene cuáles son las acciones

prioritarias de aplicar en cada perspectiva. Todas las estrategias son importantes, pero algunas de ellas pueden ser pospuestas ya que tienen una menor repercusión en la organización al ser aplicadas. En cuanto a las que se debe Evaluar, se estructurarán todas las acciones propuestas por estrategia y se ponderarán considerando cómo esta actividad permite el cumplimiento del resto de las estrategias que componen la perspectiva. Así, las acciones seleccionadas, no solo favorecerán a la realización de una sola estrategia, sino que también aportarán al desarrollo y gestión del resto de ellas.

Tabla 11: Iniciativas Operacionales de HR para abordar la Supervivencia de Emprendimientos Sociales.

Perspectiva	Estrategia	Peso Relativo	E1.a	E1.b	E1.c	E3.a	E3.b	E3.c
Perspectiva Financiera	E1	0,37	5,00	7,00	5,00	3,00	3,00	3,00
	E2	0,26	3,00	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00
	E3	0,37	1,00	5,00	1,00	5,00	7,00	5,00
Totales			2,99	5,73	3,50	3,75	5,01	3,75
Perspectiva	Estrategia	Peso Relativo	E4.a	E4.b	E4.c	E6.a	E6.b	E6.c
Perspectiva de Trabajadores	E4	0,57	7,00	7,00	5,00	1,00	3,00	1,00
	E5	0,18	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00
	E6	0,25	5,00	3,00	5,00	5,00	7,00	7,00
Totales			5,78	5,29	4,63	1,98	3,62	2,47
Perspectiva	Estrategia	Peso Relativo	E7.a	E7.b	E7.c	E10.a	E10.b	E10.c
Perspectiva de Procesos	E7	0,29	7,00	7,00	7,00	3,00	1,00	1,00
	E8	0,16	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00	1,00
	E9	0,16	5,00	3,00	5,00	3,00	1,00	1,00
	E10	0,39	1,00	1,00	1,00	7,00	7,00	5,00
Totales			4,01	3,68	3,69	4,88	3,66	2,56
Perspectiva	Estrategia	Peso Relativo	E11.a	E11.b	E11.c	E13.a	E13.b	E13.c
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	E11	0,34	7,00	7,00	7,00	5,00	3,00	3,00
	E12	0,09	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	E13	0,31	3,00	1,00	1,00	7,00	7,00	7,00
	E14	0,26	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Totales			4,88	3,90	3,73	4,93	4,25	4,25

Elaboración Propia

En la **Tabla 11** se multiplican los pesos relativos de cada estrategia (incluyendo aquellas descartadas) por el impacto que tiene cada acción en su estrategia y en las demás dentro de cada perspectiva. Aquéllas con mayor puntaje son las que deben priorizarse al momento de seleccionar acciones estrategias propias de las funciones de recursos humanos que puedan aportar a la sostenibilidad de dichas entidades.

Se han seleccionado las dos acciones por cada perspectiva que obtuvieron el mayor puntaje, fueron ordenadas de manera decreciente para definir cuál es la más relevante para ser aplicada en el emprendimiento.

Tabla 12: Resumen Iniciativas Operacionales Seleccionadas.

Acción	E4.a	E1.b	E4.b	E3.b	E13.a	E11.a	E10.a	E7.a
Puntaje	5,78	5,73	5,29	5,01	4,93	4,88	4,88	4,01

Elaboración Propia

Presentación de Propuestas

En orden, las propuestas seleccionadas son: Elaborar instrumento estandarizado para la evaluación de desempeño e impacto (E4.a), Reconocer por desempeño, compromiso o impacto (E1.b), Promover cultura de la retroalimentación continua (E4.b), Convocar organizaciones similares para postular o contratar una capacitación (E3.b), Promover un programa de participación y voluntariado local (E13.a), Educar a los trabajadores vigentes sobre trabajo en equipo y colaboración (E11.a), Establecer métricas de evaluación de impacto individual y colectivo (E10.a) y Reclutar practicantes, memoristas o recién egresados (E7.a).

- 1) Elaborar un instrumento estandarizado para la evaluación de desempeño e impacto (E4.a), es la estrategia prioritaria para establecer métricas objetivas que sean capaces de medir qué tan bien está trabajando cada persona dentro de la organización y de qué modo aporta al propósito de ésta. Administrar esta información (sea en bases de datos virtuales o físicas) permitirá tener parámetros para realizar una evaluación salarial, una promoción interna, entregar recompensas (monetarias o no) por su trabajo, permitirá atribuir responsabilidades y desarrollar una carrera interna dentro de la organización. Es importante que esta evaluación tenga parámetros comunes que puedan ser comparados con el resto de la organización y factores que se ajusten a cada puesto o nivel en el que se encuentra cada persona.
- 2) Reconocer por desempeño, compromiso e impacto (E1.b) es una propuesta que busca complementar la percepción de recompensas por parte de las personas y equipos que componen las organizaciones sociales. Entendiendo que no todas poseen los recursos financieros para poder generar una renta variable o un aumento considerables en los salarios, estos reconocimientos permiten premiar por el buen trabajo realizado, por las horas de esfuerzo que implican la finalización de una tarea, la calidad en el servicio o en la realización de un producto y por el impacto social, medioambiental o económico que posee dicha tarea en la organización o el entorno.

Flexibilizar el trabajo, hacer celebraciones comunitarias, dar días de descanso o generar convenios con otras entidades sociales para dar descuentos u ofrecer canjes, son distintas alternativas para mantener a las personas más contentas en la organización, promover su bienestar laboral, potenciando una mayor retención de personal y la creación de una visibilidad atractiva para nuevos talentos.

- 3) Una retroalimentación continua (E4.b) en distintas direcciones (supervisor-empleado, empleado-supervisor y empleado-empleado) puede favorecer la comunicación de la organización. Así mismo, facilita la detección y resolución de problemas, mitiga la criticidad de los conflictos, permite una mejora continua en el desarrollo de tareas, genera el espacio para alcanzar más fácilmente las metas de cada periodo y concretar de mejor modo el impacto de este tipo de entidades. Por otro lado, favorece el empoderamiento de los equipos de trabajo y de cada miembro de la organización, valorando su participación en el emprendimiento social. Esto debe realizarse de manera formal, en momentos y lugares adecuados.
- 4) Convocar organizaciones similares para postular o contratar una capacitación (E3.b) permite disminuir los costos de especialización y promueve la generación de redes con otros emprendimientos sociales. El acceso a capacitaciones favorecerá el desarrollo técnico de los miembros de la organización o la capacidad de enfrentar distintas necesidades operacionales y/o administrativas que se presenten a medida que la organización se desarrolla. Este factor de aprendizaje no solo puede aportar en el desempeño del equipo, sino que apunta también a mejorar el impacto que se genera al entorno y a una mayor comprensión del rol que tiene el tercer sector en la sociedad.

Este tipo de iniciativas organizacionales favorecen una mejor percepción de los trabajadores con respecto a la preocupación de la entidad al involucrarse en la formación de los equipos de trabajo. Esta estrategia contempla también la posibilidad de gestionar capacitaciones colaborativas realizadas por organizaciones de rubros similares o de localidades cercanas para compartir aprendizajes y buenas prácticas a un bajo costo y con mayor nivel de personalización de la actividad.

- 5) Promover un programa de participación y voluntariado local (E13.a), una gran fortaleza de los emprendimientos sociales es el potente rol del voluntariado dentro de las actividades que se realizan. Sin embargo, en algunos casos se pierde la noción del potencial talento que surge de ese tipo de personas. Es posible que algunas de esas personas no deseen ser contratados en el emprendimiento social, debido a la retribución emocional que implica ser voluntario/a o realmente no tiene tiempo para formar parte del equipo a tiempo completo.

Pero definitivamente involucrar personas externas y considerarlas como parte del equipo es una potencial fuente de contratación de personal que ya tiene nociones y comparte el propósito de la

entidad. Por último, incorporar a las comunidades aporta enormemente al desarrollo de la sostenibilidad de la organización: disminuye los costos en reclutamiento, selección y capacitación; aumenta la productividad de los equipos de trabajo; promueven los valores como el trabajo colaborativo, la cooperación, la empatía.

El caso del cooperativismo es un potente ejemplo de interconexión entre las personas se concreta en una figura de socios, quienes pueden colaborar en las distintas partes de la cadena de operaciones según sea factible. Muchas de ellas involucran a los socios en las tomas de decisiones estratégicas que -por lo general- tienen repercusiones en ellos.

- 6) Educar a los trabajadores nuevos y vigentes sobre trabajo en equipo y colaboración (E11.a), permite comprender que la carga y los resultados no deben ser monopolizados por una persona. Una gran fortaleza que existe en las organizaciones sociales es la capacidad de delegar responsabilidades y generar especialistas que son capaces de colaborar a otras áreas operacionales de la entidad. Pero para quienes recién se encuentran emprendiendo, una gran falencia es la sobredemanda de tareas que tienen algunos integrantes de la organización. Disminuyendo la motivación, el estrés y una proyección errónea de los liderazgos, fomentando actitudes más descuidadas o controladoras dependiendo de la personalidad de su equipo directivo. Es probable que las mejores ideas surjan de las personas que se dedican directamente a realizar el producto o servicio que resuelve la problemática social detectada.
- 7) Establecer métricas de evaluación de impacto individual y colectivo (E10.a), esta acción tiene mucha relación con E4.a pero tiene objetivos distintos. Esta propuesta busca generar métricas de evaluación de impacto que sean visibles para el equipo, permitiendo entender qué tan bien (o mal) encaminados se encuentran los trabajadores y los equipos en línea con los objetivos propuestos para este periodo. Se enfoca en la evaluación de desempeño como tal, por sobre la retroalimentación.
- 8) Reclutar practicantes, memoristas o recién egresados (E7.a). Los emprendimientos sociales se caracterizan por disponer de un gran porcentaje de integrantes con educación superior completa, aunque su rango etario se encuentra distribuido con mayor frecuencia entre los 35 y los 40 años. Es por ello por lo que considerar practicantes o recién egresados en los procesos de reclutamiento, selección y contratación puede ser clave para capturar el talento joven, las nuevas herramientas y softwares que pueden manejar, la creatividad e innovación que caracteriza las nuevas generaciones y

la motivación con el propósito general de la organización. En esta línea, las personas que desempeñen una práctica pueden aportar asumiendo responsabilidades específicas relacionadas con su profesión, mientras que su perfil y su desempeño puede ser evaluado para decidir si contratar o no a esta persona; por otro lado, quienes se dediquen a realizar su memoria en el emprendimiento social pueden especializarse en un estudio o investigación mucho más profunda que sea de utilidad para la organización y el resto de las entidades del tercer sector. Todo esto pensando en el legado de educar a profesionales en tópicos de la economía social para que puedan aplicarlo posteriormente en su carrera laboral.

Implementación Efectiva: Requerimientos y Recomendaciones

Independiente de la propuesta seleccionada, no puede ser implementada sin conocer más en detalle los requerimientos necesarios para su aplicación o sin realizar una preparación inicial en la organización; la resistencia al cambio y la mala gestión de un plan de acción pueden ser riesgos críticos que pueden perjudicar más de lo que mejorarán los resultados de la organización.

En primer lugar, es necesario detectar cuál es la necesidad que tiene la organización ¿es necesario mejorar el sistema de empleo? ¿se considera que se tiene un buen nivel de medición de rendimiento? ¿se deben reevaluar los modelos de compensaciones vigentes? ¿la organización del trabajo permite una correcta definición de roles en la entidad? ¿es viable un modelo de desarrollo de personal? Es posible aplicar más de una estrategia, pero se debe tener cautela con cuáles son las prioridades de la entidad y qué problemas resolverá a través de las propuestas generadas.

Antes de comenzar a implementar, es necesario observar y estudiar bien al emprendimiento social en el que las personas están inmersas, detectar y priorizar las necesidades actuales y cómo resolverlas permitirán avanzar en sostenibilidad, supervivencia organizacional y en el impacto que se busca generar. Definir una persona responsable de la actividad mejorará la ejecución del proceso, sin necesidad de contratar un especialista para desempeñar esa tarea.

Elaborar un instrumento estandarizado para la evaluación de desempeño e impacto (E4.a).

Antes debe definir qué acciones concretas son medibles como parámetro de desempeño e impacto, es necesario que la organización conozca qué impacto realiza con su actividad y qué resultados implican un buen rendimiento (en el tercer sector, rentabilidad no es necesariamente el mejor indicador). Para ello, se puede levantar información en los distintos incumbentes que se ven involucrados en la organización (clientes, beneficiarios, socios, voluntarios, etc.) y así tener mayor claridad de cuál es la propuesta de valor social.

También es necesario comprender si la organización tiene áreas muy bien definidas o las personas participan dinámicamente en distintas áreas. Esto permitirá hacer un modelo de evaluación de desempeño ajustado a cada equipo o uno genérico para todos sus miembros.

Hay que establecer qué dirección tendrá esta evaluación, pudiendo ser horizontal (entre colegas), vertical descendente (desde el supervisor al supervisado), vertical ascendente (del supervisado al supervisor) u matricial (entre áreas e independiente de la jerarquía). Definiendo inicialmente una periodicidad semanal o mensual para poder hacer más inmediatas las mejoras y mitigar problemas que pueden aparecer en el tiempo.

Este modelo puede ser construido colaborativamente por los miembros de la organización y lo ideal es que sea flexible (permitiendo modificaciones, si fuese necesario), democrático (permitiendo la participación de las personas en su estructuración), social (comprendido por todas las personas) y objetivo (acciones concretas que puedan medirse y compararse).

- **Impacto:** En cuanto a sostenibilidad, vuelve más concreto el foco (ambiental, social o económico) que trabaja la entidad y vincula de mejor manera cómo cada persona tiene protagonismo en este proceso. Promoviendo su comprensión global y su compromiso con la organización.
- **Costos:** La detención de actividades parcial o total para poder definir el modelo de evaluación de desempeño o impacto que se establecerá en la organización. En cuanto a costos monetarios, pueden incrementarse si se requiere que un tercero se involucre en el proceso de diseño; pero perfectamente puede realizarse sin gastos involucrados.
- **Plazos:** Se estima que si una organización prioriza este ítem puede ser completado efectivamente en semanas. Pero un modelo más consistente puede tardar hasta unos 3 meses en ser implementado.

- **Riesgos:** Que la información recopilada en la evaluación de desempeño no se transmita a las personas. Que los esfuerzos de estudiar este ámbito no permitan la generación de estrategias de mejora. Que los buenos desempeños no sean reconocidos o recompensados. Que las personas no entiendan o no estén de acuerdo con el modelo generado. Que la evaluación sea entregada demasiado tarde. Que la administración de la información sea demasiado lenta.
- **Requerimientos:** Capacitar a las personas para evaluar y administrar la base de datos. Generar aspectos comunes y aspectos propios relacionados con el rol de cada persona y su descriptor de cargo. Generar un vínculo claro entre esta evaluación de desempeño e impacto y el propósito de la organización. Realizar un levantamiento de información cuantitativo o cualitativo para entender el impacto y desempeño de la entidad.

Reconocer por desempeño, compromiso o impacto (E1.b).

En el estudio, uno de los aspectos más débiles de HRA y HRB fueron las compensaciones relacionadas con salarios, lo cual puede explicarse por las restricciones financieras que enfrentan este tipo de organizaciones y por el alto nivel de retribución emocional que motiva a las personas a incorporarse en los emprendimientos sociales como trabajador.

Mediante una medición superficial, se puede determinar el desempeño, compromiso o impacto de una persona (o equipo) en el cumplimiento de sus tareas. Obviamente, mientras más consistente sea el modelo que se utilice para medir estos parámetros, más precisa será la manera en que aporta cada integrante al cumplimiento. Lo importante es entender qué actividades o iniciativas aportan al reconocimiento de las personas por su labor y con qué temporalidad deben realizarse. Algunas ideas pueden relacionarse con días libres, horarios más flexibles de trabajo, celebraciones corporativas, descuentos en productos o servicios del emprendimiento o de organizaciones con convenio, reconocimientos personales o colectivos, etc. Las promociones internas y la asignación de nuevas responsabilidades también es una manera de reconocer a las personas que participan en la organización.

- **Impacto:** El reconocimiento no sólo aporta a la sostenibilidad social interna al mejorar el bienestar de los miembros de la organización, sino que tiene un impacto en la sostenibilidad externa (social y medioambiental) a través de un mejor desempeño por las personas que pertenecen a la organización.

E incluso desde una perspectiva económica reduce los costos de contratación y capacitación que son consecuencia de una mayor rotación de personal.

- **Costos:** Depende principalmente del nivel de presupuesto. Es posible generar recompensas sin costo financiero como los que tienen relación con la jornada laboral o el reconocimiento directo mediante palabras o correos. Pero también existe la brecha para dar regalos, premios u otro tipo de incentivos monetarios (directos e indirectos) para reconocer el buen trabajo realizado.
- **Plazos:** Si se desea elaborar un modelo a la medida, puede tomar un par de semanas. Pero si se desea aplicar de inmediato no hay tantas restricciones.
- **Riesgos:** Que estos reconocimientos no logren retener al personal. Una mala calibración del modelo que premie a las personas/equipos incorrectos. Que se deje de hacer de un momento a otro por fluctuaciones del presupuesto. Que el buen rendimiento haya sido causa de un factor exógeno y no esté relacionado con el esfuerzo del equipo.
- **Requerimientos:** Es necesario que exista al menos un modelo básico o subjetivo de evaluación de desempeño, impacto y/o compromisos. Que se comuniquen los parámetros con los que se reconoce y sean comprendidos por todos. Que se fomente una retroalimentación positiva entre pares.

Promover cultura de la retroalimentación continua (E4.b).

La retroalimentación es la mejor manera de poder mejorar continuamente el trabajo individual y colectivo. Para ello, es necesario establecer conductos formales de feedback que permitan a las personas comunicar aspectos negativos o positivos que han podido evidenciar de las otras personas. Éste puede ser brindado en espacios dedicados para ello (reuniones privadas, por ejemplo) o en momento más informales a través de una conversación. También se debe definir si se realizará una minuta o constancia escrita que permita visualizar las oportunidades de mejora y generar compromisos de acción.

Una forma complementaria de aportar a la retroalimentación es el diseño de un programa de mentorías que asignen un mentor a cada persona de la organización para que pueda potenciarse en medida que participa de la entidad y realiza sus labores.

- **Impacto:** En general, aquellos empleados que tienen el espacio para comunicarse con sus supervisores y existe una noción real de mejora, es posible mejorar en gran medida la sostenibilidad social y medioambiental a través de un mejor desempeño.
- **Costos:** Si se desea elaborar un método de retroalimentación que conste de plataformas virtuales o llenando un documento en papel, se debe considerar el gasto en esos parámetros. Pero puede concretarse correctamente sin costo.
- **Plazos:** Tras una capacitación para poder dar una buena retroalimentación, puede aplicarse inmediatamente.
- **Riesgos:** Una retroalimentación mal aplicada puede generar daños colaterales en las áreas de trabajo y en el desempeño de las personas. No realizar retroalimentaciones constantes. Utilizar esta metodología solo para hacer críticas negativas generará una aversión a estas iniciativas, siendo indeseadas por las personas. No hacer seguimiento a la retroalimentación.
- **Requerimientos:** Capacitar a las personas para dar una evaluación formal y constructiva. Toda retroalimentación debería ser consentida por ambas partes y utilizando un mecanismo establecido por la organización. Incorporar a los nuevos miembros en estas prácticas de retroalimentación.

Convocar organizaciones similares para postular o contratar una capacitación (E3.b).

Las capacitaciones internas son un excelente mecanismo para generar un traspaso de información entre las personas que forman parte de una organización, De todos modos, son métodos bastante económicos para fomentar el desarrollo técnico de los integrantes del emprendimiento social. Pero ¿Qué ocurre cuando ninguno de los miembros conoce cómo realizar una actividad? ¿O si surgen nuevas tecnologías que podrían aportar?

Muchos integrantes de los emprendimientos sociales tienen un perfil autodidacta y a veces, las capacitaciones formales, seminarios o certificaciones tienen un valor demasiado alto para poder costearlo. Gracias a las consecuencias de la crisis sanitaria que existe actualmente en el país, muchas plataformas virtuales de capacitación se han instaurado de manera gratuita para resolver distintas necesidades de las PYMES, pero muy pocos son capaces de resolver un problema especializado que atiende a la operación de estas entidades.

Gestionar alianzas locales de capacitación: participando juntos como estudiantes, elevando solicitudes a los municipios o generando iniciativas colaborativas de conocimiento compartido entre emprendimientos sociales. Son distintas estrategias que podrían reducir estos costos y potenciar la calidad del trabajo del equipo.

- **Impacto:** Trabajadores más capacitados pueden disminuir el tiempo de los ciclos operacionales, encontrar maneras más sostenibles de elaborar el producto o servicio, disminuir los costos de producción e innovar con mayor facilidad.
- **Costos:** Lo que se sugiere es encontrar proveedores de capacitaciones que cobren un valor hora independiente de la cantidad de personas que participen de la iniciativa y disminuir el costo marginal por asistente al involucrar más organizaciones.
- **Plazos:** Esto puede tomar más tiempo, encontrar organizaciones similares que necesiten capacitaciones en común puede tardar entre 2 y 3 meses.
- **Riesgos:** Que las capacitaciones no repercutan en el desempeño de los miembros o que ya tengan esos conocimientos. Que el proveedor de capacitaciones no alcance la profundidad esperada para la actividad. Capacitaciones demasiado extensas o monótonas, siendo un despropósito para la audiencia.
- **Requerimientos:** El contacto con otras organizaciones es clave para poder implementar esta iniciativa, no es necesario que sólo participen emprendimientos sociales. Más allá de la pandemia, sería bueno contar con un espacio físico para realizar estas capacitaciones. Una alianza con la municipalidad local puede aportar a la búsqueda de contactos en otras organizaciones.

Promover un programa de participación y voluntariado local (E13.a).

El voluntariado y la participación local son parámetros muy representativos de las organizaciones sociales. Las personas autoconvocadas que creen en lo que se está haciendo y son capaces de disponer su tiempo para colaborar con el equipo pueden ser un gran aporte para el impacto sostenible que busca cada emprendimiento social. Hacer un llamado masivo a través de redes sociales o ir puerta a puerta invitando a la gente son mecanismos que tienen que apoyarse con una base de datos ordenada y eficiente que permita la fácil comprensión, comunicación y control de la información obtenida.

En primer lugar, es necesario definir cuántos voluntarios necesito para las actividades que dispongo. Una incorporación masiva y descontrolada puede generar desorden, rendimientos marginalmente decrecientes

e incluso un entorpecimiento de las labores que se ejercen actualmente. Alguna persona de la organización debe asumir la responsabilidad de convocar, organizar y liderar a las personas que deseen colaborar activamente.

El voluntariado puede permitir la detección de talentos que pueden trabajar de manera remunerada en la entidad, capta nuevas ideas que surgen de la creatividad y permiten visualizar de mejor modo cómo la comunidad aledaña percibe los impactos positivos (e incluso negativos) que genera el emprendimiento social. Finalmente, es una excelente estrategia comunicacional y favorece el reconocimiento de la marca a ojos de otras personas que pertenezcan a las redes de las y los participantes.

- **Impacto:** Un gran foco en la sostenibilidad en las organizaciones es cómo se vincula con su medio inmediato, si considera a los miembros de la comunidad local en procesos administrativos y operacionales. Estas instancias de participación mejoran enormemente la aprobación de la marca, genera redes de contacto y amplía la difusión, favoreciendo la ejecución de proyectos concretos. Y permitiendo la visualización de potenciales colaboradores remunerados o voluntarios.
- **Costos:** Al igual que en los ítems anteriores, depende de cuánto presupuesto se desee asignar a esta acción. No hay ninguna restricción que impida hacerlo de manera gratuita, pero siempre se puede invertir en volantes (no olvidar la sostenibilidad ambiental), concursos, actividades sociales colaborativas, talleres o invertir en campañas digitales a través de redes sociales.
- **Plazos:** Armar una base sólida de voluntarios puede tomar algunas semanas. Pero si los requerimientos operacionales son pocos, se puede reclutar un par de personas en muy corto plazo.
- **Riesgos:** Más que incorporar, un desafío importante es retener a las personas que se inscriban como voluntarios, hay que pensar constantemente en actividades y roles para que puedan hacerse parte de la entidad. Hay que tener mucho cuidado con la explotación laboral de voluntarios, siempre hay que cuidar la buena disposición de las personas y ser empáticos con respetar su espacio. Es posible que algún voluntaria o voluntario no cumpla con el perfil buscado o aporte negativamente a la organización, por eso un proceso de selección es importante.
- **Requerimientos:** Disponer de trabajo o actividades que puedan ser ejecutadas por las y los voluntarios.

Educar a los trabajadores vigentes sobre trabajo en equipo y colaboración (E11.a).

Es necesario establecer los valores de trabajo en equipo y colaboración de manera formal en la organización. Aunque existan roles internos que posean un trabajo individual o demasiado especializado tiene que estar conectado con el resto de los miembros de la agrupación.

Se recomienda definir bien cuales son los valores o pilares fundamentales de la organización y contemplar estas características dentro de ellos. Se propone como implementación, la generación de actividades o instancias experienciales que demuestren la importancia de estos principios o que cada instancia de reconocimiento en el trabajo se atribuya el rol que cumple el trabajo colaborativo para alcanzar esa meta.

- **Impacto:** El motor del cambio son las personas y un emprendimiento social es muy difícil de gestionar sin un equipo de trabajos cohesionado y participativo. Delegar tareas, distribuir responsabilidades y resolver en conjunto un problema es una estrategia sumamente efectiva para alcanzar la sostenibilidad.
- **Costos:** Ninguno, tiene una orientación sumamente valórica que puede ser trabajada de manera interna y comunitaria.
- **Plazos:** Se puede implementar de inmediato, pero los resultados se evidenciarán después de semanas de intervención.
- **Riesgos:** Encontrar personas que no están dispuestas a trabajar por esos valores o que no desean prescindir de su tiempo de trabajo para practicar estos aspectos. No lograr instaurar esta mentalidad en el equipo.
- **Requerimientos:** Disposición del equipo a promover estos principios. Sustento teórico o práctico de este tipo de valores (puede ser material audiovisual, por ejemplo).

Establecer métricas de evaluación de impacto individual y colectivo (E10.a).

A diferencia de la primera propuesta, ésta se enfoca a la generación de métricas para la evaluación de desempeño por sobre la retroalimentación. En primer lugar, se deben establecer qué parámetros serán incorporados en esta evaluación: comportamientos, acciones, competencias, dedicación o resultados y cómo se generarán los ingresos de información. Si dependerá directamente de la supervisión o existirá una persona transversal a la organización que recopilará estos datos. Estos parámetros pueden ser comunicados

transparentemente a la organización, pueden ser presentados a través de resúmenes o pueden ser monopolizados por quienes toman las decisiones más estratégicas de cada área.

La base de datos debe ser capaz de monitorear si el desempeño va en aumento o disminuye para cada individuo y debe ser un insumo para la toma de decisiones en la organización. Una persona que tiene rendimientos excepcionales o buenos debe ser reconocida por la organización, mientras que aquellos individuos con bajo desempeño deben ser motivados o capacitados para poder obtener mejores parámetros. Es importante considerar siempre el valor medio, que puede estar haciendo muy bien su trabajo, aunque no destaque como talento. Su esfuerzo es determinante para conseguir los objetivos del emprendimiento social y alcanzar la sostenibilidad.

- **Impacto:** Conocer cuánto aporta cada individuo, equipo y la entidad completa a conseguir el propósito propuesto es un factor sumamente importante para dirigir los esfuerzos de la organización y alcanzar la sostenibilidad. Sin estos parámetros, sólo se apelaría a la intuición y a supuestos para comprender las consecuencias reales del producto o servicio que entrega el emprendimiento social.
- **Costos:** Un modelo sofisticado de evaluación de desempeño requiere de sistemas de información más avanzados. Pero modelos básicos a través de planillas cumplen perfectamente los objetivos si son implementados correctamente, en este escenario, los costos tienden a cero.
- **Plazos:** Muchas de estas organizaciones no han implementado un modelo de evaluación de desempeño, entre levantar la información, estructurar el modelo y testarlo, tomará algunos meses (máximo 6). Pero los resultados generarán un aprendizaje sumamente importante que aportará a la sostenibilidad de la entidad.
- **Riesgos:** Elaborar mal el modelo y que no logre capturar el desempeño de las personas. Un modelo genérico puede perjudicar a personas que hacen tareas muy específicas. No utilizar la evaluación de desempeño para tomar decisiones. No realizar o medir de forma muy poco constante la evaluación de desempeño. Que se expongan realidades sensibles o se ponga en evidencia una persona o área que han tenido un mal desempeño.
- **Requerimientos:** Una base de datos para poder incorporar, actualizar y monitorear el rendimiento de cada trabajador. Capacitaciones para las personas que están a cargo del modelo. Designar a una persona a cargo de liderar el proceso de evaluación de desempeño.

Reclutar practicantes, memoristas o recién egresados (E7.a).

Para ejecutar esta acción es necesario determinar qué carreras (técnicas o profesionales) se ajustan mejor a las necesidades de la organización. Luego, identificar qué universidades o institutos poseen una formación técnica más idónea a los requerimientos de cada rol o área. Por último, definir aquellas que se encuentren en un rango de distancia favorable para el desplazamiento de la persona que vaya a trabajar como practicante, memorista o recién egresado de la entidad.

Al momento de planificar, sería bueno considerar en el presupuesto a alguien que pueda ser un asistente (práctica), investigador (memorista) o profesional (recién egresado) en la organización. Y que esta/s vacante/s puedan ser comunicadas correctamente a través de procesos de reclutamiento utilizando plataformas con mayor audiencia de estas generaciones. Redes sociales, por ejemplo, son un excelente nexo con las generaciones más nuevas. La difusión por parte de los miembros de la organización y los distintos stakeholders incrementa considerablemente el alcance de la publicación sin la necesidad de invertir dinero.

- **Impacto:** Las nuevas generaciones -aunque carecen de experiencia previa- tienen una concepción mucho más profunda de la sostenibilidad en general, poseen mucha mayor energía, disponibilidad de tiempo y creatividad que aportarán en gran medida a alcanzar un impacto económico, ambiental o social.
- **Costos:** En cuanto a reclutamiento y selección los costos son inexistentes. Sin embargo, es de suma importancia considerar un sueldo justo dependiendo de las responsabilidades que la persona tenga en la organización. Estas figuras son distintas a las de voluntariado y requieren de un compromiso más formal.
- **Plazos:** Si se cuenta con el capital mencionado anteriormente, el proceso de reclutamiento y selección puede ser inmediato.
- **Riesgos:** La explotación laboral con compensaciones muy bajas para las responsabilidades asumidas. Que no se generen las redes necesarias para capturar postulantes. Un proceso de selección poco efectivo que culmine en un mal candidato o candidata. La falta de planificación o recursos que dificulte la incorporación a la entidad. Que esta actividad sólo implique la incorporación de un asistente que no se vea involucrado/a con el propósito de la organización.
- **Requerimientos:** Formar nexos con las universidades o institutos para publicar vacantes. Disponer de recursos monetarios y de infraestructura que permitan la correcta inserción de la persona. Proponer de

inducciones y capacitaciones que fomenten la comprensión de la entidad y de las economías sociales.

Asignar responsabilidades propias del rubro para que pueda desarrollar su aprendizaje e impacto.

Conclusiones

Fortaleciendo el Emprendimiento Social a través de las Personas

El desafío de emprender socialmente en Chile es muy grande, el concepto de valle de la muerte es desalentador para quienes se sumergen en este mundo y no todas las personas ingresan con las mismas redes o herramientas a este proceso. Un producto o servicio bien diseñado y promocionado en conjunto con una salud financiera aportan en buena medida a la supervivencia. Pero para quienes ingresan acompañados a este valle, el equipo y la gestión del trabajo colaborativo puede ser un excelente catalizador del proceso.

Esta investigación no pretende dar una receta para el éxito genérica para que todos los emprendedores sociales puedan aplicar en sus organizaciones, sino que levanta algunas problemáticas comunes que enfrentan las organizaciones del tercer sector que aún no están consolidadas en aspectos de gestión de personas y sugiere algunas propuestas de acción de bajo costo y alto impacto que podrían ayudarles a hacer mejor su trabajo, pero por sobre todo a tener un impacto sostenible a lo largo del tiempo.

Las restricciones que poseen son muy claras y es muy fácil dar recomendaciones como espectador. Sin embargo, es posible comparar perspectivas propias del protagonista de esta narración con las de quien actúa como un testigo de estas hazañas. Sinceramente, espero que, si alguna persona ha llegado hasta acá en busca de respuestas, haya podido encontrar propuestas de utilidad que puedan hacer más amena la gestión de un proyecto increíble que puede cambiar el rumbo de nuestra sociedad y cambiar la realidad de muchos.

En un comienzo, se propuso que una gestión estratégica y efectiva de personas debe tener como meta el desarrollo de sinergias que aporten positivamente a alcanzar la sostenibilidad para los emprendimientos sociales en Chile, favoreciendo la construcción de una planificación de largo plazo y una propuesta de valor social bien definida sin la necesidad de incrementar los costos para poder implementarla. Las ocho propuestas de prácticas generadas están alineadas con este ámbito, aportando a la estructuración sostenible de estas organizaciones. Cumpliendo a cabalidad el objetivo principal de la investigación, que consiste en proponer acciones originadas desde las funciones de la administración de personal que aporten sosteniblemente a la supervivencia organizacional que poseen los emprendimientos sociales del país. En adición a los objetivos

secundarios propuestos, que fueron completados tras analizar los resultados de la investigación y su importancia para la elaboración de las recomendaciones.

Vinculación Académica con la Investigación

El magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional tiene un fuerte enfoque en formar consultores internos y externos que sean capaces de evaluar las distintas prácticas de administración de personas que se evidencian en las organizaciones. Asumiendo un rol de investigador o investigadora, pero también con conocimientos gerenciales que apuntan a la toma de decisiones corporativas estratégicas que pueden implicar resultados prometedores desde el ámbito de la administración. Más allá de conseguir ventajas competitivas, también promueve un compromiso con las personas que componen la organización, evaluando qué propuestas serán más efectivas en un grupo de personas y cómo prepararlas para un cambio organizacional, mitigando los problemas que una mala gestión de la ansiedad pueda generar en la organización y velando por el bienestar, el compromiso, la motivación y el desempeño de las personas.

De manera más concreta, los conocimientos adquiridos en Investigación-Acción, favorecen la planificación, creación, validación y análisis de la información recopilada desde una mirada cualitativa y cuantitativa. Particularmente este estudio se caracteriza por una base muy potente en parámetros cuantitativos, pero eso es complementado con una revisión cualitativa de información secundaria, conversaciones con las personas que participaron de la encuesta y recomendaciones por personas muy involucradas en el ámbito de las economías y emprendimientos sociales. Lo que favorece una comprensión más profunda y crítica de los resultados obtenidos a través de la encuesta.

Gerencia de Personas genera una visión global de la organización y de cómo interactúan los diversos subsistemas, permitiendo diseñar e implementar propuestas de gestión que pueden ser aplicadas en las entidades revisadas y contemplando los aspectos más técnicos de viabilidad en dichas sugerencias (especialmente en cuanto a costos y a plazos). Complementando estos conocimientos con Gestión del Cambio, las variables psicosociales de las personas y organizaciones son contempladas para favorecer la adaptación y disminuir los niveles de estrés o ansiedad que estas propuestas puedan generar en la organización. Implementando sugerencias de estudios previos, entender qué es lo que piensa la gente y cómo van reaccionando a estas implementaciones para reformular estos procesos antes que sean establecidos de manera permanente.

Comportamiento Organizacional es un aspecto muy importante para evaluar las relaciones que surgen a través de las propuestas de gestión y cómo se pueden conseguir ciertos objetivos con ellas. En este caso, se fija una relación existente entre prácticas de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (orientadas a subsistemas de recursos humanos) y prácticas de Sostenibilidad, las cuales tienen una relación directa con Supervivencia Organizacional. Esto, complementado con los aprendizajes de Dirección Estratégica del Desempeño y Compensaciones abrieron la mirada convencional a la generación de propuestas que promovieran la atracción, retención y desarrollo de los profesionales de emprendimientos sociales con prácticas que implicaban un menor costo de ejecución.

El Análisis Crítico de la Gestión Organizacional fue fundamental para comprender modelos de gestión distintos a las de una empresa tradicional y cuestionar las maneras en que éstas realizan sus operaciones para beneficiar a sus dueños, a diferencia de las economías sociales que -aunque tengan utilidades- buscan beneficiar a todos los miembros del entorno. Esto, sumado a la formación complementaria de Gestión de Empresas Cooperativas y de Economía Social, Innovación y Estrategia, Responsabilidad Social Empresarial, Gestión Estratégica del Sector Público y Desigualdad, Pobreza y Política social complementaron aún más mis conocimientos teóricos que facilitaron la realización de este trabajo de investigación. Introducción a la Gestión de Personas, realizado en pregrado fue mi primer acercamiento teórico a estos tópicos, especialmente por el tópico de Organizaciones Sin Fines de Lucro que fue asignado a mi equipo de trabajo en mis primeros años de universidad, temática que inspiró mi orientación laboral y académica hacia organizaciones del tercer sector.

Finalmente, a través de Planificación y Toma de Decisiones Estratégicas en Gestión de Personas elaboré prácticamente todo el análisis para elaborar las estrategias y definir cuáles acciones eran prioritarias para ser implementadas en las organizaciones. Sin esos conocimientos teóricos, posiblemente las propuestas habrían sido débilmente respaldadas.

Todos estos conocimientos de Gestión de Personas no solo fueron aplicados teóricamente en la investigación, sino que de manera práctica al reclutar a las personas que colaboraron en el proceso, a controlar los avances de la investigación, a generar un compromiso profundo con quienes realizaron un rol de encuestadores y a generar un equipo de trabajo sumamente eficiente, con mucho cariño por el trabajo realizado

y con una comprensión profunda del impacto que esta investigación puede llegar a producir en los emprendimientos sociales del país.

Análisis Crítico del Estudio y del Rol del Investigador

El estudio cumple con su finalidad de generar propuestas de acción que promuevan la sostenibilidad de emprendimientos sociales a través de prácticas de recursos humanos. Aunque esta muestra favorece la comprensión global de este fenómeno, aún hay una gran diversidad de organizaciones que deberían ser incluidas dentro de la investigación. Desde un análisis crítico de la administración es difícil pensar que estas estrategias que proceden de un análisis más cuantitativo puedan ser aplicadas de igual manera en los emprendimientos sociales del país; especialmente porque tienen características, contextos y recursos demasiado diferentes.

Lo interesante, es que estas ideas propias del ámbito de Gestión de Personas posicionan a los equipos de trabajo como protagonistas de la supervivencia de los emprendimientos sociales y establece algunas rutas de acción para atraer, retener y potenciar a quienes forman (o formarán) parte de la entidad de una manera estratégica y planificada. Más allá de ese cambio, se espera que las políticas públicas y privadas del país apunten a la formación y desarrollo de organizaciones sociales, entendiendo que su finalidad va mucho más allá de la generación de retornos monetarios individuales y prioriza un bienestar mayor para la humanidad.

Relevancia de la comprensión de las Dinámicas Organizacionales

Cada organización posee características propias que se explican por distintos factores, su ubicación geográfica, su propósito, su volumen de trabajadores y/o voluntarios, su vigencia temporal, su diversidad (edad, género, étnica, socioeconómica, etc.), su alcance, sus liderazgos, entre otros. Lo que genera una extensa combinatoria de opciones que dificulta la elaboración de una propuesta genérica.

Generar un plan de acción en cada emprendimiento social requiere de una preparación importante a los equipos de trabajo y a las personas que tomen decisiones. El cambio debe ser paulatino y en sintonía con el resto de las personas que están involucradas en estos procesos incluyendo a las comunidades o principales beneficiarios del servicio o producto que provee la entidad.

Conocer mejor al equipo, sus necesidades y sus aspiraciones siempre aportará a tomar decisiones empoderadoras, democráticas y con la mayor probabilidad de éxito posible.

Bibliografía

- Alfaya, V., & Blasco, J. L. (2002). *La sostenibilidad y la empresa*.
- Ali, M., Denizel, M., & Durak, D. (2019). Addressing endogeneity in the causal relationship between sustainability. *International Journal of Production Economics*, 56-71.
- Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastrì, E., & Reficco, E. (2006). *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales*. Social Enterprise Knowledge Network.
- Brislin, R. (1990). *Applied cross-cultural psychology*. Stage Publications.
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? *Journal of Cleaner Production*, 166-176.
- Carreras, L. (2008). El subsector empresarial no financiero de la economía social. Tarragona, España: Universidad Rovira i Virgili.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc-Graw Hill.
- Chile Agenda 2030. (2019). *Segundo informe Nacional Voluntario Chile 2019*. Santiago: Consejo Nacional para la Implementación de la agenda 2023 de Desarrollo Sostenible.
- Cisco. (s.f.). *Now is the time to use technology to change our world*. Obtenido de Cisco Inclusive Future Report 2020: https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/cxo-agenda/inclusive-future/inclusive-future-report-summary.html
- Clarke, R., Stavins, R., Greeno, L., Bavaria, J., Cairncross, F., Esty, D., . . . Schot, J. (1994). The Challenge of Going Green. *Harvard Business Review*.
- Cohen, S. (1988). Perceived stress in a probability sample of the United States. *The Claremont Symposium on Applied Social Psychology. The social psychology of health*, 31-67.
- CORFO. (2018). *Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos de Innovación Social*. Obtenido de CORFO: https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/ssaf_social

- Costello, A., & Osbourne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 1-9.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 297-334.
- Dees, G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*.
- Dolan, S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*.
- Escalante, R. (2015). Una Alternativa para la Inclusión Social. En B. Kilksberg, & D. Silberstein, *Responsabilidad Social en Acción* (págs. 157-158). Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional.
- Farber, V. (2015). El reto de la Creación de Valor Compartido. En B. Kilksberg, & D. Silberstein, *Responsabilidad Social en Acción* (págs. 169-186). Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional.
- Fassin, D. (2016). *La Razón Humanitaria. Una historia moral del tiempo presente*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Flores, T. (2014). *Chile: Impulsando el Emprendimiento y la Innovación*. Santiago: Gobierno de Chile.
- FOSIS. (2020). *Innova FOSIS*. Obtenido de FOSIS: <https://innova.fosis.cl/es/>
- Frias-Navarro, D. (2019). Análisis de la consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Fundación Acción Contra el Hambre. (2017). *Guía sobre Incubadoras de Emprendimiento Social*. Eurolan.
- Fundación Chile. (19 de Marzo de 2020). *Los efectos positivos y negativos que tendrá el coronavirus en el ecosistema innovador y emprendedor*. Obtenido de Noticia: <https://fch.cl/noticias/los-efectos-positivos-y-negativos-que-tendra-el-coronavirus-en-el-ecosistema-innovador-y-emprendedor/>
- Gallpín, G. (2003). *Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible. Un enfoque sistémico*. Santiago: Naciones Unidas.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2018). *Reporte nacional de Chile 2018*. Santiago: Universidad del Desarrollo.

- Global Entrepreneurship Monitor. (2015). *Reporte nacional de Chile 2015*. Santiago: Universidad del Desarrollo.
- González, C. (1 de Abril de 2020). La crisis del coronavirus obliga a los emprendimientos circulares a la reinversión. *País Circular*. Obtenido de <https://www.paiscircular.cl/consumo-y-produccion/la-crisis-del-coronavirus-obliga-a-los-emprendimientos-circulares-a-la-reinversion/>
- Guzmán, A., & Trujillo, M. (2008). Emprendimiento social – Revisión de literatura. *studios gerenciales*, 105 - 125.
- Halpern, D., & Castro, C. (2017). *Guía para la digitalización en Pymes*. Santiago: Camara de Comercio Santiago / Tren Digital. Facultad de Comunicaciones Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Harding, R. (2004). Social enterprise: the new economic engine? *Business strategy review*, 15(4), 39 - 43.
- Haugh, H. (2006). Social Enterprise: Beyond Economic Outcomes and Individual Returns. En J. Mair, J. Robinson, & K. Hockers, *Social Entrepreneurship* (págs. 180-205). New York: Pallgrave Macmillan.
- Hays. (2018). *Guía Salarial Chile*. Santiago.
- INE. (2019). *EME 2019: en Chile existen 2.057.903 personas microempendedoras*. Obtenido de INE: <https://www.ine.cl/prensa/2020/03/11/eme-2019-en-chile-existen-2.057.903-personas-microempendedoras#:~:text=Esta%20ma%C3%B1ana%2C%20el%20Instituto%20Nacional,38%2C6%25%2C%20mujeres.>
- Instituto de Innovación Social. (2015). *Innovadores Sociales: Propósito, Pasión e Innovación*. Santiago, Chile.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un Sistema de Gestión Estratégica. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Kilksberg, B. (2004). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Temas.
- Kusama, A., & Koesrindartoto, D. (2014). Sustainability Practices and Financial Performance. An Empirical Evidence from Indonesia. *International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management*, 11-15.

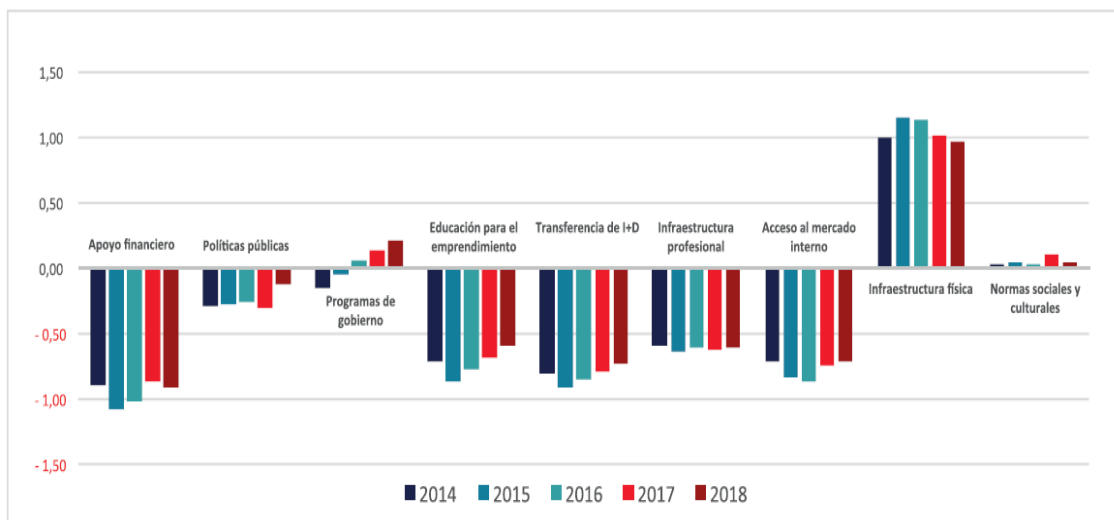
- Leite, E., Bezerra, E., & Sánchez-Fernández, M. (2015). La Innovación y las Condiciones para Desarrollar el espíritu Emprendedor. *Revista Universitaria Ruta*, 58-79.
- Longo, F. (2006). *Marco Analítico para el diagnóstico de Sistemas de Servicio Civil*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mandakovic, V., & Serey, T. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional de Chile 2017*. Santiago.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, & Ismail, L. M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: Evidence. *Journal of International Social Research*, 265-272.
- Martin, R., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford social innovation review*, 5(2), 28-39.
- Mejía, M., & Newman, B. (2011). *Responsabilidad Social Total. Comunicación Estratégica para la Sostenibilidad*. México D.F.: FCE.
- Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2018). *Innovación Social. Actividades Periodo 2014-2017*. Santiago.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (s.f.). *Tu Empresa en un Día*. Obtenido de Registro de Empresas y Sociedades: <https://www.registrodeempresasysociedades.cl/>
- Mondie, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Moulton, W. (1988). *Strategic and financial factors in business failure, bankruptcy and reorganization*. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Muñoz, P., Kimmitt, J., Serey, T., & Velázquez, L. (2016). *Reporte Estudio. Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile 2016*. Santiago.
- Musso, R., & Echeopar, G. (2012). *El Valle de la Muerte*. Santiago, Chile: Amazon.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric*.

- Nuñez, L. (22 de Abril de 2018). Ocho de cada diez emprendimientos fracasan en Chile: Experto entrega claves para evitar errores. *El Mercurio*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2018, de <https://goo.gl/cvHK8i>
- Obiekwe, O. (2018). Human Capital Development and Organizational Survival. A theoretical review. *International Journal of Management and Sustainability*, 194-208.
- OIT. (2011). *Documento de Trabajo. Economía Social. Nuestro Camino Común hacia el Trabajo Decente*. OIT, Montreal, Canadá.
- OIT. (2017). *La Economía Social y Solidaria y el futuro del Trabajo*. Ginebra, Suiza.
- ONU. (25 de septiembre de 2015). *La Agenda del Desarrollo Sostenible*. Obtenido de ¿Qué es el Desarrollo Sostenible?: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Pareja, B. (2013). El Emprendimiento Social: Una introducción a los conceptos, dimensiones y teorías. *Servicios Sociales y Política Social*, 11-22.
- Radrigán, M., Dávila, A., & Penaglia, F. (2012). Gestión y Liderazgos en los Emprendimientos Sociales: El caso del sector no lucrativo chileno. *Revista de la Universidad Bolivariana*, 141-165.
- Rivera, R., & Santos, D. (2017). Juventud, futuro e innovación social. El futuro del emprendimiento y la participación juvenil. *Estudios de Juventud*, 13-28.
- Roberts, D., & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 45 - 51.
- Rodriguez, M. (2017). *The Contemporary Human Resources Function*.
- Ruta Digital. (s.f.). *Impulsa tu Negocio*. Obtenido de Ruta Digital: <https://www.rutadigital.cl/>
- Safak, A., & Deniz, N. (2012). The Perceptions of Entrepreneurs on the Strategic Role of Human Resource Management. *Procedia*, 914-923.
- Sarango, P., Álvarez, J., & De la Cruz, M. (2018). Sustainable Practices in Small and Medium-Sized Enterprises in Ecuador. *Sustainability*.

- Sistema B. (s.f.). *¿Qué es una Empresa B?* Obtenido de Sistema B Chile: <https://sistemab.org/chile/certificacion-chile/>
- Sistema B. (2016). *Nuevo ciclo de mentorías busca potenciar emprendimientos con foco social, ambiental y económico en Chile*. Obtenido de Sistema B: <https://sistemab.org/nuevo-ciclo-de-mentorias-busca-potenciar-emprendimientos-con-foco-social-ambiental-y-economico-en-chile/>
- Socialab. (2015). *Estudio del Diseño del Instrumento para la formulación de Innovación Social*. Santiago.
- Sullivan, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 76-88.
- Symmes, F., Jäger, U., & Rodríguez, A. (2014). *Reporte de Emprendedores Sociales en Latinoamérica. Así se escala el Impacto*. VIVA.
- Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 1069-1083.
- Thomson Reuters Foundation. (2016). *The best countries to be a Social Entrepreneur*. Obtenido de <http://poll2016.trust.org/>
- Tirolé, J. (2017). *La Economía del Bien Común*. Taurus.
- Valls, J., Cruz, C., Torruella, A., Juanes, E., Canessa, M., & Hormiga, E. (2012). *Causas de Fracaso de los Emprendedores*. España: Netbiblo.
- World Commission on Environment. (1987). *El desarrollo sostenible, una guía sobre nuestro futuro común: El informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Oxford University Press.
- Zuñiga, F. (6 de Junio de 2016). *¿Cuál es el panorama del emprendimiento social en América Latina?* *MBA AméricaEconomía*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2018, de <https://goo.gl/7fSW61>

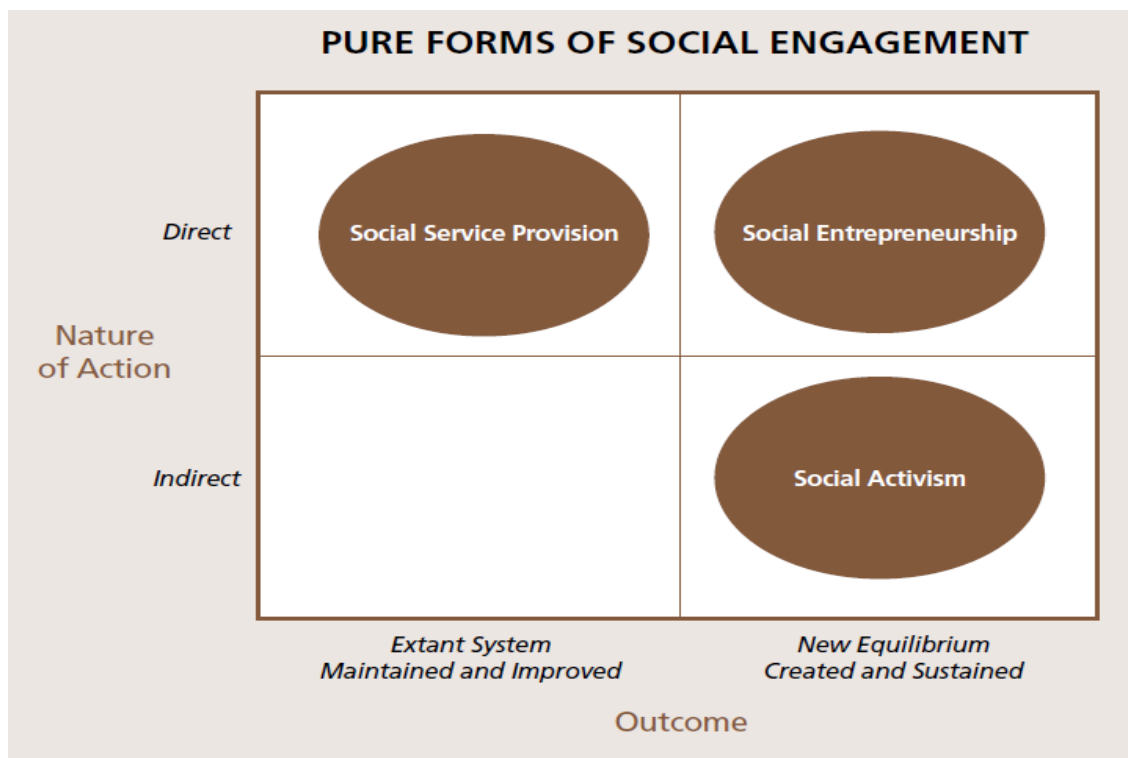
Anexos

Anexo 1: Evolución de las condiciones del entorno emprendedor en Chile (2014-2018)



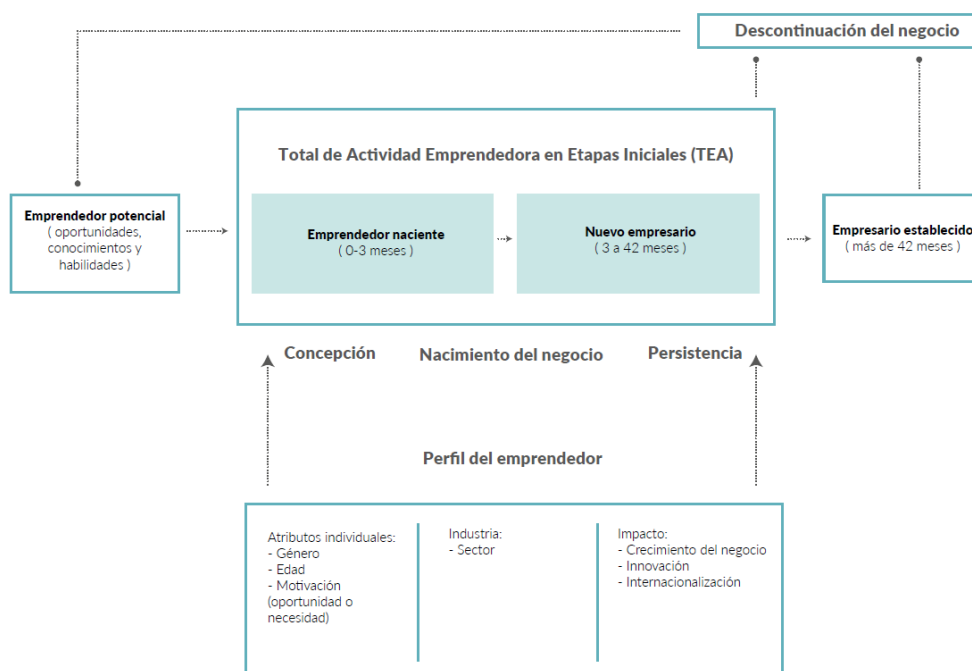
Elaborado por: Global Entrepreneurship Monitor (2018, pág. 9)

Anexo 2: Formas Puras de Compromiso Social



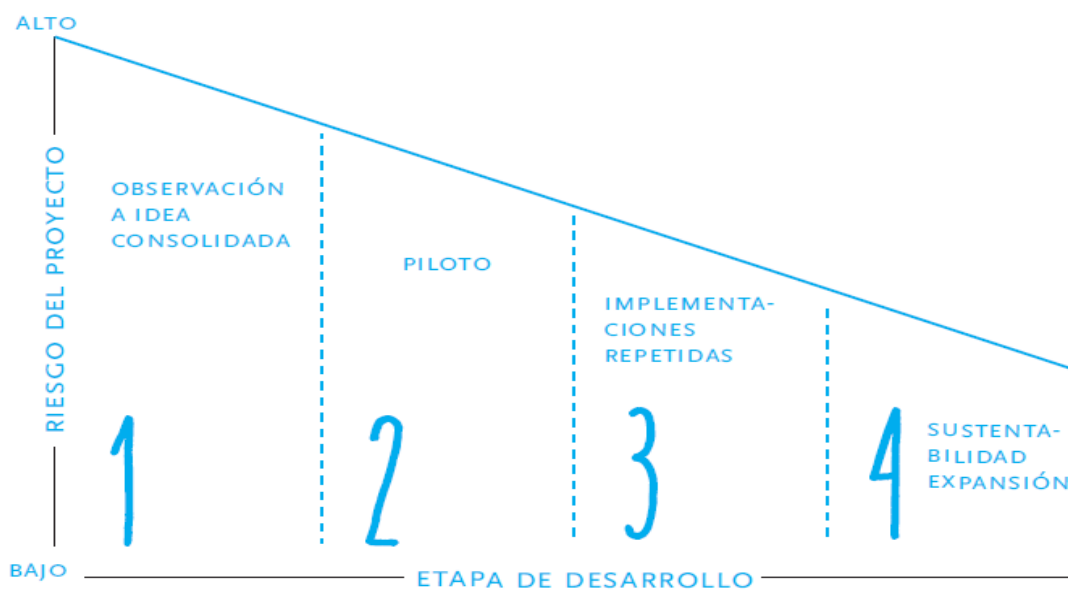
Elaborado por: Martin & Osberg (2007, pág. 38)

Anexo 3: Mapa del Proceso Emprendedor según el marco conceptual del GEM



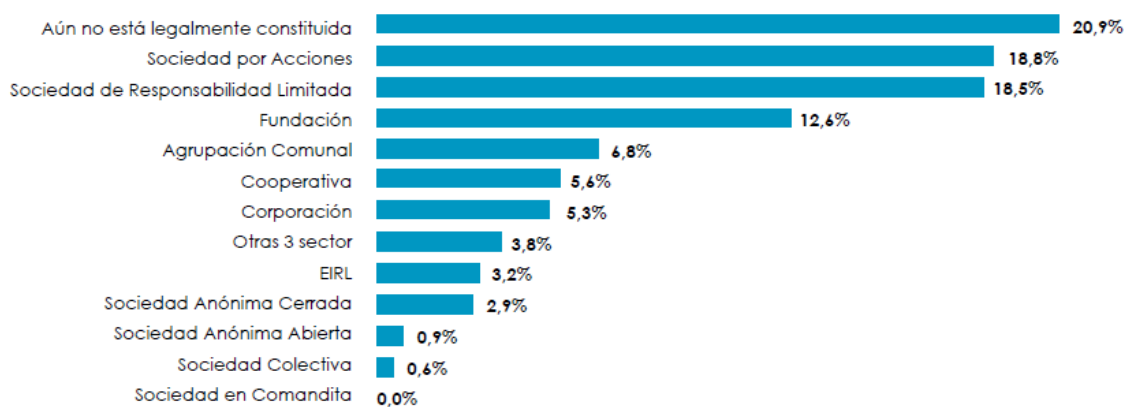
Elaborado por: Mandakovic & Serey (2017, pág. 23)

Anexo 4: Etapa de Desarrollo del Proyecto de Emprendimiento Social



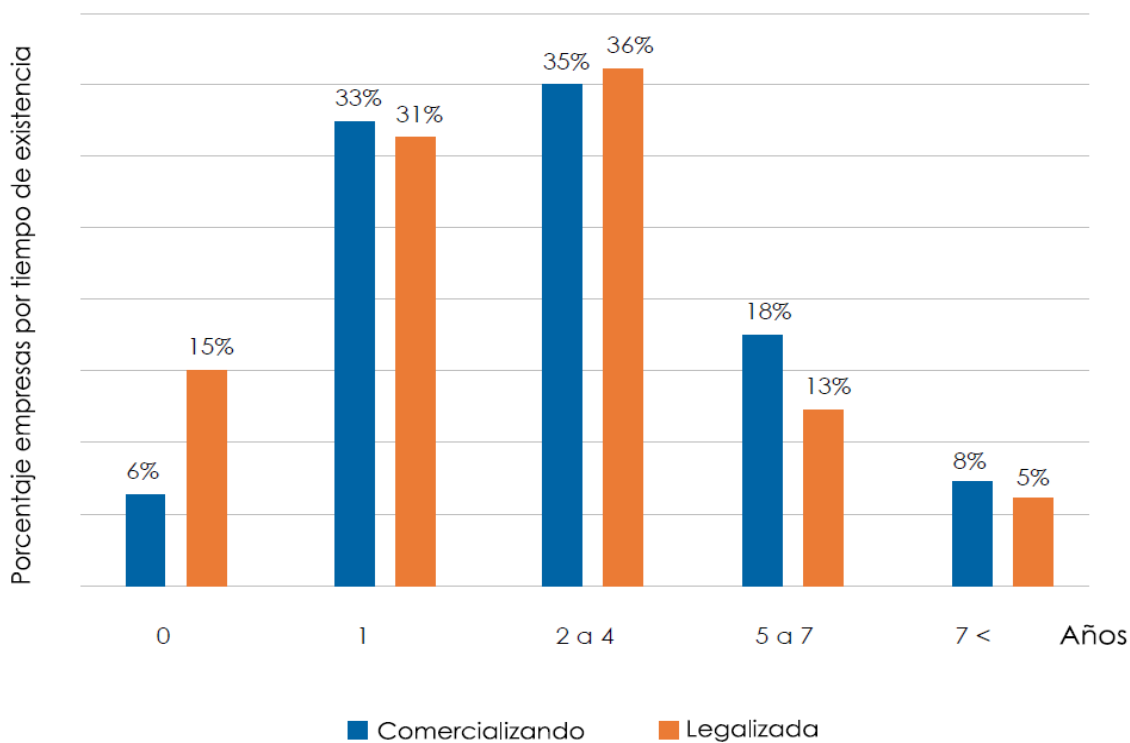
Elaborado por: Socialab (2015)

Anexo 5: Constitución societaria por forma legal



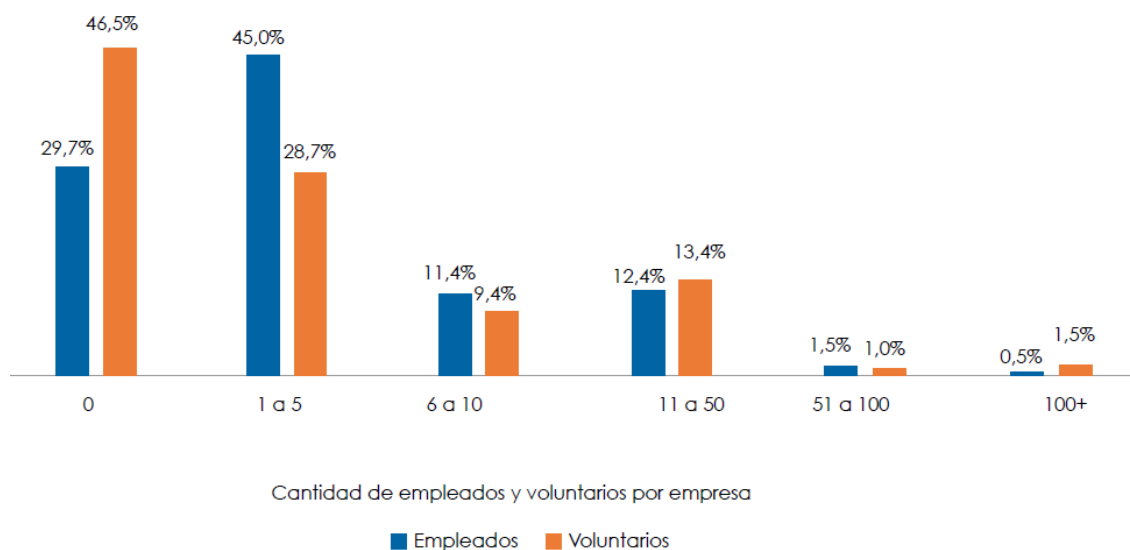
Elaborado por Muñoz, Kimmit, Serey y Velázquez (2016, pág. 31)

Anexo 6: Tiempo de Existencia de las Empresas Sociales



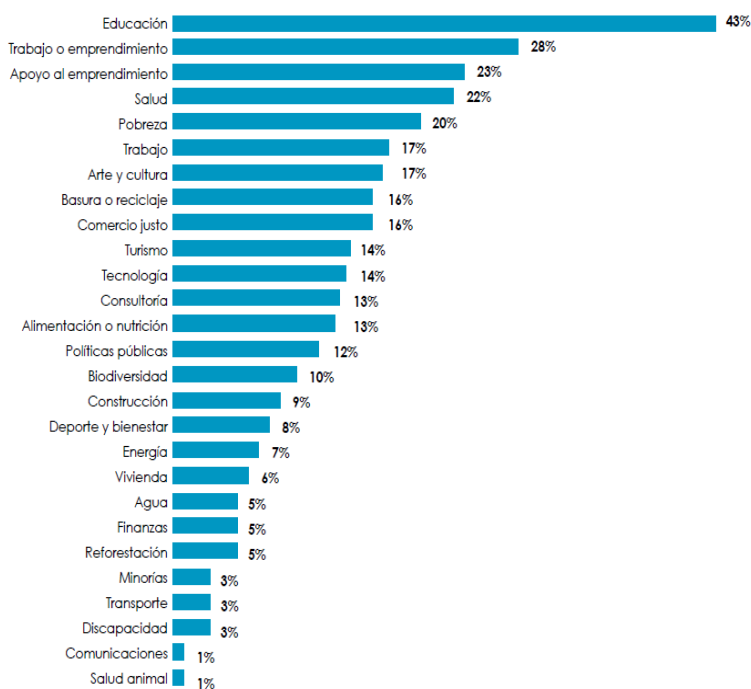
Elaborado por Muñoz, Kimmit, Serey y Velázquez (2016, pág. 20)

Anexo 7: Cantidad de Empleados y Voluntarios



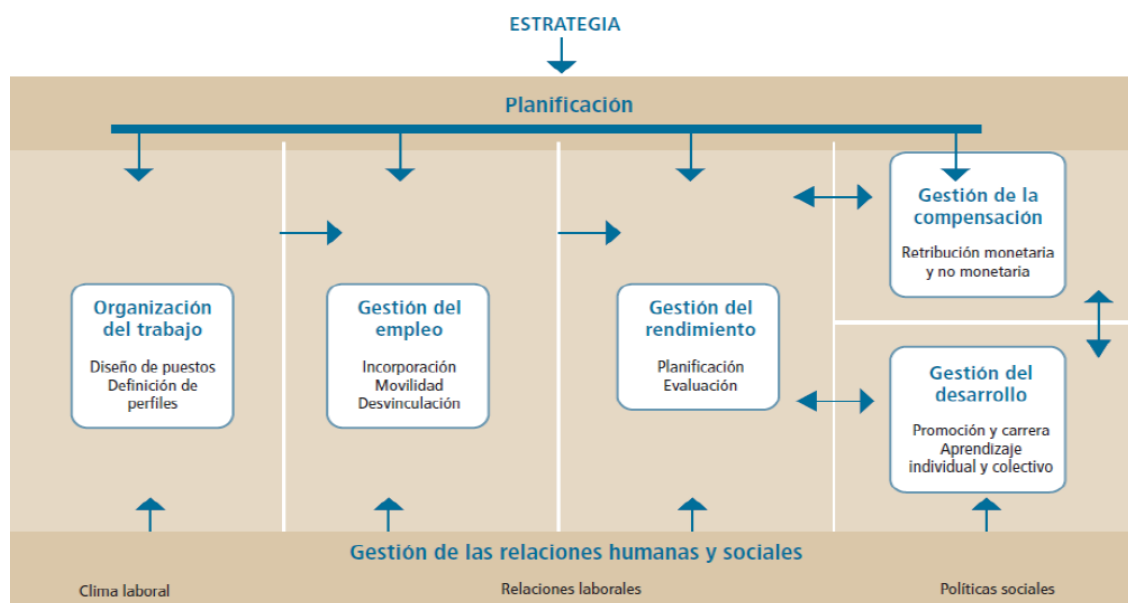
Elaborado por Muñoz, Kimmit, Serey y Velázquez (2016, pág. 41)

Anexo 8: Áreas de Trabajo del Emprendimiento Social



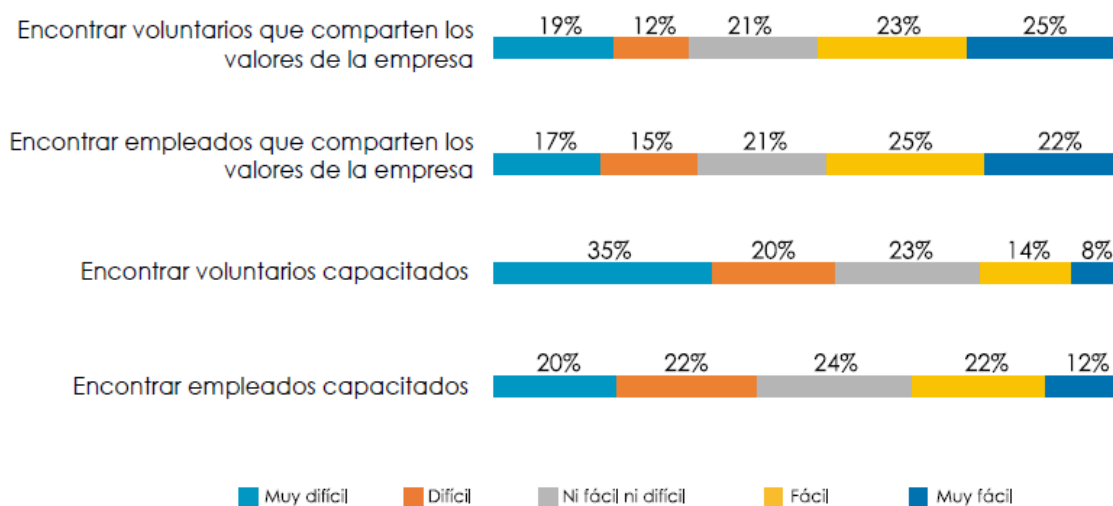
Elaborado por Muñoz, Kimmit, Serey y Velázquez (2016, pág. 24)

Anexo 9: Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos



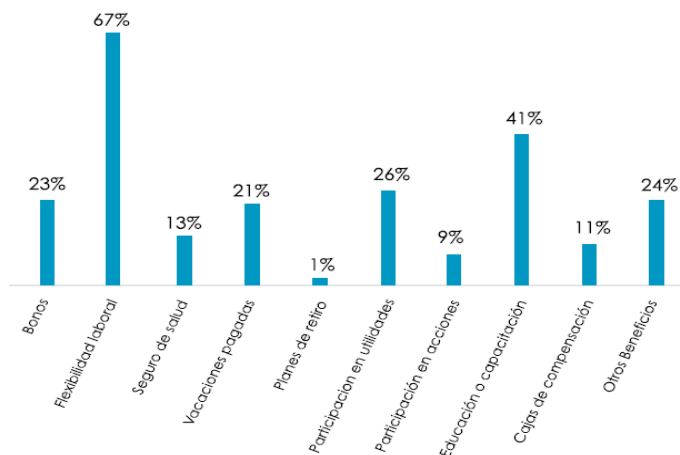
Fuente: Longo (2006, pág. 20)

Anexo 10: Nivel de facilidad para Encontrar y Reclutar colaboradores



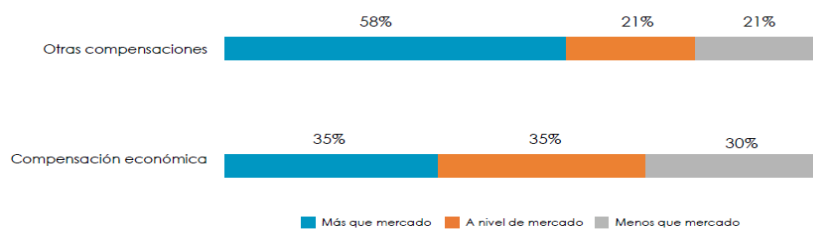
Fuente: Muñoz, Kimmit, Serey y Velázquez (2016, pág. 43)

Anexo 11: Beneficios Laborales en Emprendimientos Sociales



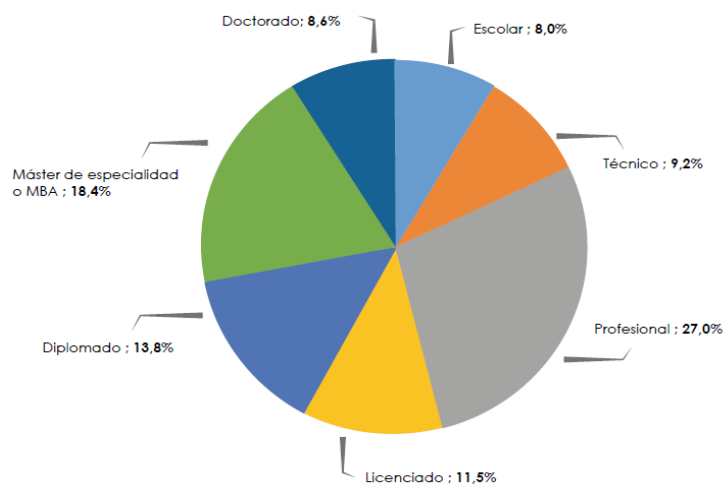
Fuente: Muñoz, Kimmit, Serey y Velázquez (2016, pág. 44)

Anexo 12: Compensaciones en Comparación al Mercado



Fuente: Muñoz, Kimmit, Serey y Velázquez (2016, pág. 44)

Anexo 13: Nivel Educativo del Emprendedor Social



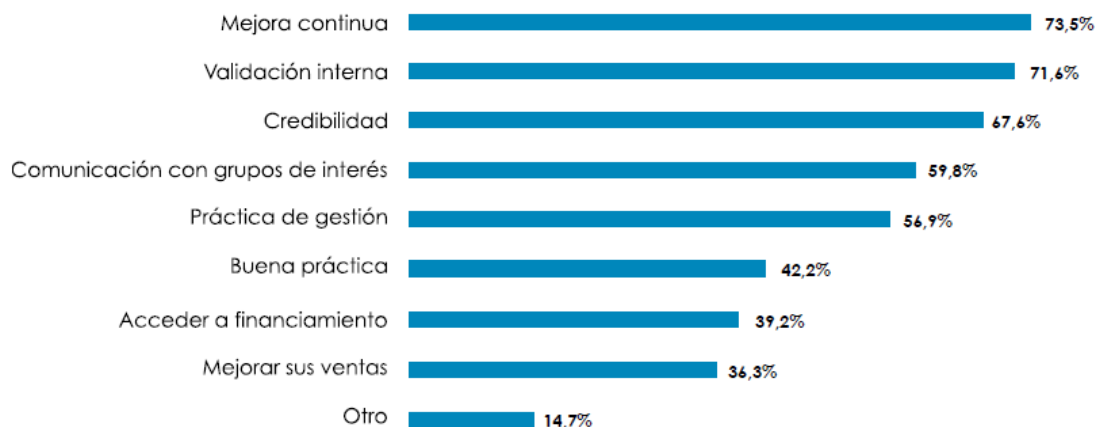
Fuente: Muñoz, Kimmit, Serey y Velázquez (2016, pág. 49)

Anexo 14: Entrenamiento Formal



Fuente: Muñoz, Kimmit, Serey y Velázquez (2016, pág. 48)

Anexo 15: Motivos para medir el impacto



Fuente: Muñoz, Kimmit, Serey y Velázquez (2016, pág. 81)

Anexo 16: Guía Salarial Chile 2018 – Área de Recursos Humanos

Recursos Humanos		Renta		
		Empresa Pequeña	Empresa Mediana	Empresa Grande
Nivel 4	Jefe de Recursos Humanos	\$2.000.000	\$2.800.000	\$3.200.000
	Jefe de Compensación y Beneficios	\$2.000.000	\$2.800.000	\$3.200.000
	Jefe de Selección y Desarrollo	\$2.000.000	\$2.800.000	\$3.200.000
	Jefe de Formación y Capacitación	\$2.000.000	\$2.800.000	\$3.200.000
	Jefe de Clima y Cultura	\$2.000.000	\$2.800.000	\$3.200.000
	Jefe de Bienestar y Salud Ocupacional	\$2.000.000	\$2.800.000	\$3.200.000
	Jefe de Administración de Personal/Nómina	\$2.000.000	\$2.800.000	\$3.200.000
	Jefe de Relaciones Laborales	\$2.000.000	\$2.800.000	\$3.200.000
Nivel 5	Especialistas	\$1.500.000	\$2.000.000	\$2.500.000
	Analista Senior/Generalista	\$1.800.000	\$2.000.000	\$2.300.000
	Analistas	\$1.000.000	\$1.300.000	\$2.000.000

Elaborado por: Hays (2018, pág. 38)

Anexo 17: Indicadores de Resultados de la Aplicación de iniciativas sostenibles en Emprendimientos Sociales

Outcomes	Individual	Enterprise	Community	Region
Direct economic	Employment income	Number of employees Turnover Nontrading income Access to supply chains	Number of new legal enterprises in the community Number of jobs created in the community	Number of new community enterprises in the region Number of jobs created in community enterprises in the region
Indirect economic	Improved personal skills Improved employment prospects	Increased money flows Increased innovation and creativity	Additional jobs created (suppliers) Increased money flows Local taxation Increased prosperity of the community	Additional jobs created in the region Increased money flows Taxation Increased prosperity of the region Savings to public expenditure
Direct social	Increased access to services Improved quality of life	Creation of cultural identity of the enterprise	Provision of services Contribution to social capital	Provision of services Contribution to social capital
Indirect social	Increased: confidence, independence, satisfaction, empowerment, self-esteem, networks	Opportunity for social interaction Organizational networks Interorganizational trust	Community vibrancy: independence, empowerment, self-determination, cooperation, social interaction, involvement of community in activities	Regional vibrancy Increased attractiveness as a place to live, work and visit
Direct environmental	More attractive place to work	Renovation of old buildings Redeployment of unused assets	Regeneration of physical infrastructure of community	Regeneration of physical infrastructure of the region
Indirect environmental	More attractive place to live and visit	More attractive place to live and visit	Increased attractiveness of the community as a place to live, work and visit Contribution to local environmental capital	Increased attractiveness of region as a place to live, work and visit Contribution to sustainability agenda Contribution to regional environmental capital

Elaborado por: Haugh (2006, pág. 196)

Anexo 18: Regresión Lineal utilizada para analizar la relación entre sostenibilidad y métricas financieras

LINEAR REGRESSION RESULTS				
PROFITABILITY RATIO	Intercept Coefficient	Coefficient of Independent Variable	Coefficient of Determination	T - test
ROA	0,168	-0,006	0,114	
P value		0,009		
T table		2,001		2,713
ROE	0,268	-0,009	0,120	
P value	0,000	0,007		
T table		2,001		2,786
ROIC	0,163	-0,004	0,079	
P value	0,000	0,031		
T table		2,001		2,2212
EBITDA Margin	0,217	-0,007	0,066	
P value	0,000	0,050		
T table		2,001		2,001
NOPLAT Margin	0,167	-0,005	0,057	
P value	0,000	0,070		
T table		2,001		1,848

Elaborado por: Kusuma & Koerindartoto (2014, pág. 13)

Anexo 19: Efectos de los constructos de Sostenibilidad en Ventajas Competitivas.

First level mediation effects of constructs on competitive advantage (CA).

Total effects of constructs on competitive advantage (CA)	Through OC	Through REP	Through CS
SOC	(H3a)	(H2a)	(H1a)
Total effect (T)	0.453 (***)	0.421 (***)	0.521 (***)
Direct effect (D)	0.121	0.01 (total mediation)	0.211
Indirect effect (a)	0.332	0.420	0.310
ENV	(H3b)	(H2b) Not significant	(H1b)
Total effect (T)	-0.101 (**)		-0.049 (**)
Direct effect (D)	-0.032		-0.012
Indirect effect (a)	-0.069		-0.037
EC	(H3c)	(H2c)	(H1c)
Total effect (T)	0.287 (***)	0.211 (**)	0.299 (***)
Direct effect (D)	0.075	0.084	0.061
Indirect effect (a)	0.212	0.127	0.238
PR	(H3d)	(H2d)	(H1d)
Total effect (T)	0.102 (**)	0.178 (**)	0.068 (**)
Direct effect (D)	0.01 (total mediation)	0.034	0.002 (total mediation)
Indirect effect (a)	0.101	0.144	0.066

Elaborado por: Cantele & Zandini (2018, pág. 174)

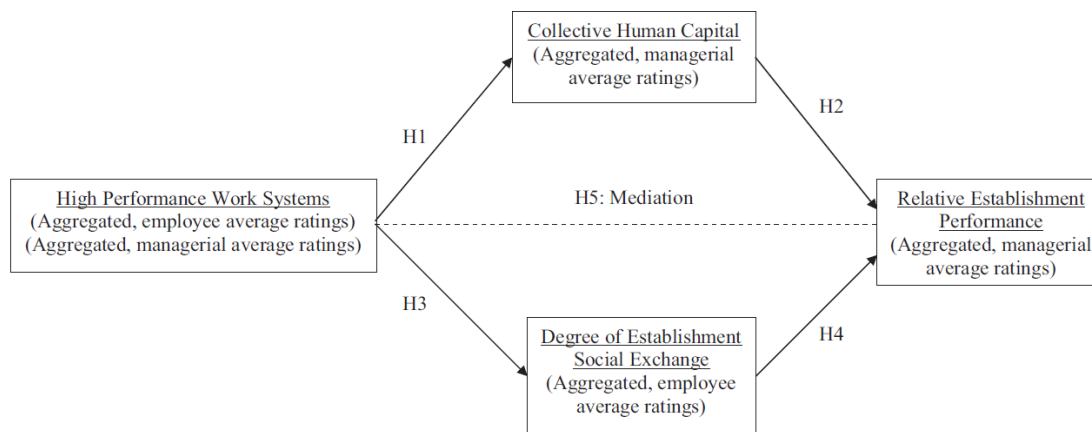
Anexo 20: Factores de Carga para empleados calificados a través de una escala de Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño

High-performance work systems item	Factor loading
1. Employees are involved in job rotation.	.39
2. Employees are empowered to make decisions.	.40
3. Jobs are designed around their individual skills and capabilities.	.61
4. Selection is comprehensive (uses interviews, tests, etc.).	.55
5. Selection emphasizes their ability to collaborate and work in teams.	.64
6. Selection involves screening many job candidates.	.60
7. Selection focuses on selecting the best all-around candidate, regardless of the specific job.	.37
8. Selection emphasizes promotion from within.	.45
9. Selection places priority on their potential to learn (e.g., aptitude).	.60
10. Training is continuous.	.69
11. Training programs are comprehensive.	.59
12. Training programs strive to develop firm-specific skills and knowledge.	.40
13. The training programs emphasize on-the-job experiences.	.67
14. Performance is based on objective, quantifiable results.	.64
15. Performance appraisals include management by objective with mutual goal setting.	.67
16. Performance appraisals include developmental feedback.	.76
17. Incentives are based on team performance.	.75
18. Compensation packages include an extensive benefits package.	.44
19. Our compensations include high wages.	.68
20. The incentive system is tied to skill-based pay.	.63
21. Our compensation is contingent on performance.	.48

Note. Principal axis factoring analysis with single-factor extraction.

Elaborado por: Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi (2007, pág. 1073)

Anexo 21: Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño y Rentimiento Relativo



Elaborado por: Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi (2007, pág. 1071)

Anexo 22: Resultados Descriptivos y Factor de Análisis Exploratorio. Sostenibilidad Económica

Dimension	Scale Items ^A	Mean	(s.d.) ^B	Item-Total Correlation	Exploratory Factor Analysis ¹		
					Loadings	Bartlett's Test of Sphericity Kaiser-Meyer-Oklín Index	
Economic Sustainability (ES) (α Cronbach: 0.719)	Factor 1: Practices related to the results obtained (Eingenvalue = 2.079; %; Variance = 17.32; α Cronbach: 0.750)						χ^2 (sig.): 497.705 (0.000) KMO: 0.768 Measure of simple adequacy: (0.688-0.711) % Variance: 52.15
	ES1	5.29	1.65	0.310	0.859		
	ES2	5.09	1.68	0.371	0.830		
	ES3	5.60	1.36	0.471	0.664		
	Factor 2: Practices related to the fulfilment of Legal Obligations (Eingenvalue = 1.766; %; Variance = 14.712; α Cronbach: 0.736)						
	ES4	6.59	0.96	0.340	0.788		
	ES13	6.11	1.54	0.359	0.789		
	Factor 3: Practices related to Management (Eingenvalue = 2.413; %; Variance = 20.11; α Cronbach: 0.699)						
	ES5	3.78	2.27	-0.015	The item is removed		
	ES6	5.78	1.77	0.323	0.602		
	ES7	5.34	1.55	0.447	0.668		
	ES8	5.07	1.94	0.346	0.519		
ES9	5.37	1.75	0.518	0.588			
ES10	6.28	1.23	0.484	0.528			
ES11	5.59	1.63	0.504	0.652			
ES12	5.03	1.83	0.271	0.477			

N = 188; Likert scale: 1 = Totally disagree/7 = Totally agree. ^A The items listed in this table have been summarized for ease of presentation and comprehension; ^B s.d.: Standard deviation. ¹ Tests that show that the data obtained through the questionnaire are adequate to perform the factor analysis (requirements: Bartlett's Sphericity Test χ^2 (sig. >0.05), Kaiser-Meyer-Oklín (KMO) >0.7 median, measure of simple accuracy (MSA) = unacceptable for values below 0.5). Source: Authors' own data.

Elaborado por: Sarango, Álvarez & De la Cruz (2018, pág. 9)

Anexo 23: Resultados Descriptivos y Factor de Análisis Exploratorio. Sostenibilidad Social

Dimension	Scale Items ^A	Mean	(s.d.) ^B	Item-Total Correlation	Exploratory Factor Analysis ¹		
					Loadings	Bartlett's Test of Sphericity Kaiser-Meyer-Oklín Index	
Social Sustainability (SS) (α Cronbach: 0.852)	Factor 1: Practices related to Stakeholders (Eingenvalue = 3.167; %; Variance = 16.67; α Cronbach: 0.827)						χ^2 (sig.): 1169.502 (0.000) KMO: 0.867 Measure of simple adequacy: (0.805-0.870) % Variance: 52.87
	SS1	5.51	1.73	0.420	0.714		
	SS2	5.59	1.57	0.585	0.685		
	SS3	5.86	1.46	0.614	0.593		
	SS4	5.75	1.30	0.603	0.475		
	SS5	5.48	1.37	0.587	0.630		
	SS7	5.09	1.67	0.530	0.666		
	SS9	5.62	1.48	0.547	0.427		
	Factor 2: Practices related to the social image of the company (Eingenvalue = 2.140; %; Variance = 11.26; α Cronbach: 0.640)						
	SS10	6.05	1.19	0.452	0.603		
	SS11	6.39	1.14	0.314	0.787		
	SS12	6.45	0.90	0.514	0.689		
	Factor 3: Practices related to human rights (Eingenvalue = 2.150; %; Variance = 11.31; α Cronbach: 0.641)						
	SS13	6.17	1.23	0.436	0.403		
	SS14	5.72	1.52	0.534	0.585		
	SS15	5.95	1.72	0.175	The item is deleted		
SS16	4.75	2.04	0.370	0.765			
Factor 4: Practices related to Human Resources (Eingenvalue = 2.589; %; Variance = 13.63; α Cronbach: 0.749)							
SS6	5.78	1.29	0.599	0.549			
SS8	5.71	1.37	0.627	0.402			
SS17	2.76	2.26	-0.071	The item is deleted			
SS18	5.88	1.45	0.483	0.577			
SS19	6.09	1.36	0.400	0.598			
SS20	5.56	1.49	0.476	0.568			
SS21	6.08	1.24	0.367	0.733			

N = 188; Likert scale: 1 = Totally disagree/7 = Totally agree. ^A The items listed in this table have been summarized for ease of presentation and comprehension. ^B s.d.: Standard deviation. ¹ Tests that show that the data obtained through the questionnaire are adequate to perform the factor analysis (requirements: Bartlett's Sphericity Test χ^2 (sig. >0.05), KMO >0.7 median, MSA = unacceptable for values below 0.5). Source: Authors' own data.

Elaborado por: Sarango, Álvarez & De la Cruz (2018, pág. 10)

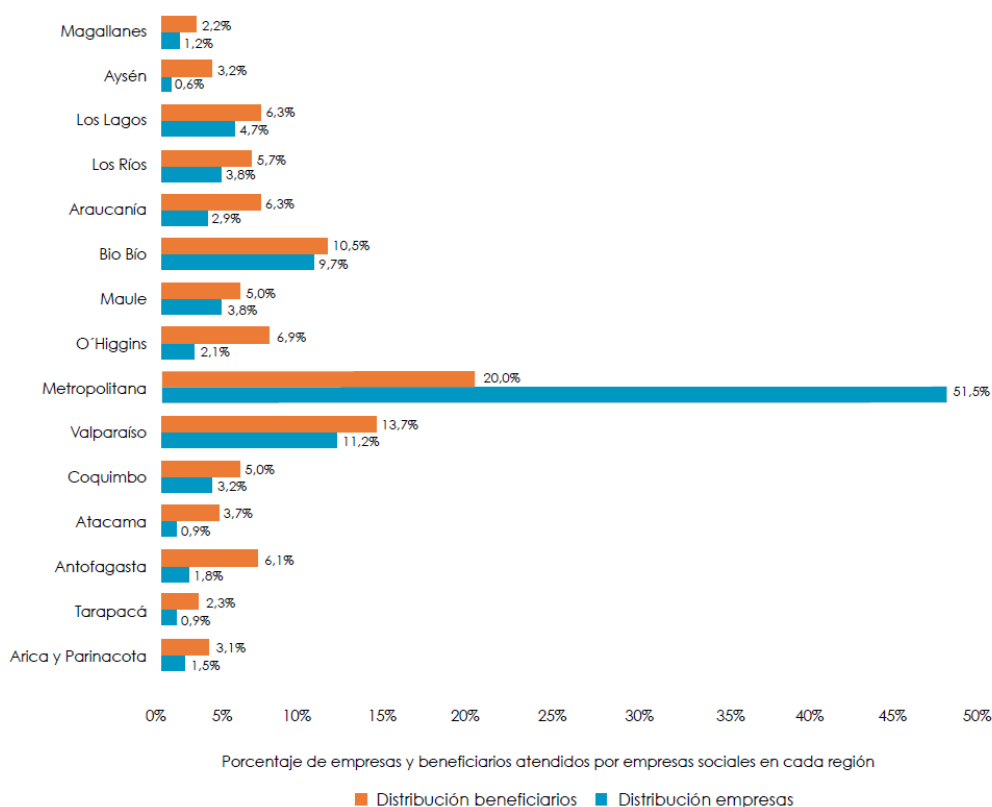
Anexo 24: Resultados Descriptivos y Factor de Análisis Exploratorio. Sostenibilidad Ambiental

Constructs Included SEM	Scale Items ^A	Mean	(s.d.) ^B	Item-Total Correlation	Exploratory Factor Analysis ¹	
					Loadings	Bartlett's Test of Sphericity Kaiser-Meyer-Olkin Index
Environmental Sustainability (EVS) (α Cronbach: 0.803)	EVS1	6.01	1.27	0.461	0.612	χ^2 (sig.): 325.403 (0.000) KMO: 0.802 Measure of simple adequacy: (0.892-0.784) % Variance: 50.406
	EVS2	5.34	1.53	0.594	0.740	
	EVS3	5.19	1.52	0.531	0.683	
	EVS4	5.44	1.57	0.631	0.771	
	EVS5	5.47	1.44	0.587	0.736	
	EVS6	5.40	1.52	0.550	0.707	

N = 188; Likert scale: 1 = Totally disagree/7 = Totally agree. ^A The items listed in this table have been summarized for ease of presentation and comprehension. ^B s.d.: Standard deviation. ¹ SEM: standard error of the mean. Tests that show that the data obtained through the questionnaire are adequate to perform the factor analysis (requirements: Bartlett's Sphericity Test χ^2 (sig. >0.05), KMO >0.7 median, MSA = unacceptable for values below 0.5). Source: Authors' own data.

Elaborado por: Sarango, Álvarez & De la Cruz (2018, pág. 11)

Anexo 25: Distribución Geográfica de Emprendimientos Sociales y Beneficiarios en Chile (2016)



Fuente: Muñoz, Kimmit, Serey y Velázquez (2016, pág. 33)

Apéndice

Apéndice 1: Consentimiento Informado



Estimado o Estimada,

Antes de comenzar, es fundamental agradecer tu tiempo y disposición para participar en la investigación "*El Impacto de la Gestión de Personas en la Sostenibilidad de Emprendimientos Sociales Chilenos*", cuyo objetivo es Identificar la relación que posee la implementación de distintas funciones de gestión de personas en la sostenibilidad de emprendimientos sociales chilenos. Adicionalmente, se propone generar alternativas de administración de recursos humanos que aporten en la disminución de la tasa de fracaso de estas entidades.

Para participar, debes cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser mayor de edad.
- Que la organización en la que trabajas se encuentre legalmente constituida.
- Haber colaborado formalmente (de manera remunerada o voluntaria) en esa entidad.
- Que dicha organización se encuentre establecida en territorio chileno.

También es importante mencionar que todas tus respuestas serán completamente confidenciales, el equipo investigador se asegurará de la anonimación de los datos obtenidos. La información recopilada será procesada de manera descriptiva para comprender mejor la muestra que ha participado del estudio. Si lo deseas, puedes escribir tu correo electrónico al finalizar este cuestionario para poder recibir el informe final obtenido de esta investigación. De este modo, podrás compartirla con tu organización.

Es importante mencionar, que la participación de este estudio es totalmente voluntaria. En caso de existir alguna incomodidad al completar la encuesta, puedes dejar de responder en cualquier momento sin que exista alguna consecuencia negativa para ti. Al decidir abandonar el estudio, tu información será eliminada de la base de datos.

Para finalizar, si posees cualquier duda respecto a la investigación puedes contactarte conmigo a mi correo mmunoz@fen.uchile.cl o a mi teléfono personal +569 6595 2479 o al comité de ética de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile que ha aprobado este estudio al mail cometica@fen.uchile.cl. Si puedes compartir este cuestionario con tus colegas, ayudarás en gran medida a validar la información obtenida.

¡Trabajemos juntos por el Valor Social!

Atentamente,

Marco Antonio Muñoz Zuñiga

Estudiante del Magister de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional
Universidad de Chile


He leído, estoy de acuerdo y cumplo con las condiciones presentadas para la realización del presente estudio:

Si No

¿Su organización se encuentra legalmente constituida?

Si No

Apéndice 7: Preguntas Descriptivas sobre la Organización



QPO01 Indique el Nombre de su Organización:

QPO02 Especifique cuál de los siguientes rubros representa de mejor manera a su organización:

<input type="radio"/> Alimentos o Nutrición	<input type="radio"/> Apoyo al Emprendimiento	<input type="radio"/> Arte y Cultura
<input type="radio"/> Basura o Reciclaje	<input type="radio"/> Biodiversidad	<input type="radio"/> Comercio Justo
<input type="radio"/> Comunicaciones	<input type="radio"/> Construcción	<input type="radio"/> Consultoría
<input type="radio"/> Deporte y Bienestar	<input type="radio"/> Discapacidad	<input type="radio"/> Educación
<input type="radio"/> Energía	<input type="radio"/> Finanzas	<input type="radio"/> Minorías
<input type="radio"/> Pobreza	<input type="radio"/> Políticas Públicas	<input type="radio"/> Recursos Hídricos
<input type="radio"/> Reforestación	<input type="radio"/> Salud	<input type="radio"/> Salud Animal
<input type="radio"/> Tecnología	<input type="radio"/> Trabajo	<input type="radio"/> Transporte
<input type="radio"/> Turismo	<input type="radio"/> Vivienda	<input type="radio"/> Otro

QPO03 Indique en cuál región se fundó su organización:

<input type="radio"/> Arica y Parícuta	<input type="radio"/> Antofagasta	<input type="radio"/> Antofagasta
<input type="radio"/> Coquimbo	<input type="radio"/> Valparaíso	<input type="radio"/> Metropolitana de Santiago
<input type="radio"/> Libertador General Bernardo O'Higgins	<input type="radio"/> Maipo	<input type="radio"/> Ñuble
<input type="radio"/> Biobío	<input type="radio"/> La Araucanía	<input type="radio"/> Los Ríos
<input type="radio"/> Los Lagos	<input type="radio"/> Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	<input type="radio"/> Magallanes y de la Antártica Chilena

QPO04 ¿Aproximadamente cuántas personas forman parte de su organización?

A continuación, indique el rango según corresponda:

	0	Entre 1 y 5	Entre 6 y 10	Entre 11 y 50	51 o más	No Sabe
Colaboradores Remunerados <i>(Por ejemplo: Trabajadores)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboradores No Remunerados <i>(Por ejemplo: Voluntarios/as, Pasantes, Practicantes)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboradores Indirectos <i>(Por ejemplo: Asesores, Consejeros/as, Socios/as, Directivos/as)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QPO05 ¿Su Organización tiene fines de lucro?

Sí No

QPO06 Indique qué tipo de clasificación se asemeja mejor a su organización:

<input type="radio"/> Asociación	<input type="radio"/> Comunidad	<input type="radio"/> Comunitaria
<input type="radio"/> Cooperativa	<input type="radio"/> Corporación	<input type="radio"/> Empresa B
<input type="radio"/> Fundación	<input type="radio"/> Grupo	<input type="radio"/> Mutual
<input type="radio"/> Organización No Gubernamental	<input type="radio"/> Sindicato	<input type="radio"/> Voluntariado
	<input type="radio"/> Otro	

QPO07 ¿Aproximadamente, hace cuánto se fundó tu Organización?

<input type="radio"/> Menos de 3 meses (naciente)
<input type="radio"/> Entre 4 y 12 meses (menos de un año)
<input type="radio"/> Entre 13 y 24 meses (menos de dos años)
<input type="radio"/> Entre 25 y 36 meses (menos de tres años)
<input type="radio"/> Entre 37 meses o más (más de tres años)

Apéndice 8: Preguntas Descriptivas sobre la Persona



QP001

Indique el rol que cumple dentro de la Organización:

QP002

Indica hace cuánto tiempo formas parte de la Organización

- Menos de 1 año
 Entre 1 y 3 años
 3 años o más

QP003

En caso que lo desees, indica qué clasificación te representa mejor:

- Hombre
 Mujer
 No Binario

QP004

Indica número de años cumplidos que posee actualmente

QP005

Indica el último nivel educacional que has obtenido:

Estudios	Incompletos	Completos
Secundarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnico/Profesionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universitarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postgrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QP006

Si deseas que el equipo investigador pueda contactarte para enviar los resultados obtenidos, escribe tu correo electrónico.

Responder esta Encuesta a conciencia permitirá desarrollar estrategias que promoverán la supervivencia y el crecimiento del Tercer Sector en el país.
¡A partir de ahora, eres protagonista del cambio!

- Se agradece encarecidamente la difusión de este cuestionario -

En caso de tener cualquier duda, comentario o sugerencia
Favor comunicarse con Marco Muñoz Zúñiga
mmunoz@fen.uchile.cl
+569 6595 2479

Apéndice 9: Publicaciones en Redes Sociales

Marco Muñoz Zuñiga
Generalista de Recursos Humanos en Corporación XIX Juegos Panamericanos y...
4 meses • Editado •

Querida Red.

Estoy haciendo mi tesis sobre emprendimientos sociales en Chile. Fundaciones, Asociaciones, ONG, Cooperativas, Empresas B, etc. Y me encantaría encuestar a la mayor cantidad de personas que pertenezcan a este sector.

Para ello, necesito orientar el crecimiento de mi red en ese ámbito. Agradecería que pudieran etiquetar a sus conocidos que formen parte de estas iniciativas. Compartir esta publicación también ayudará un montón.

Sean protagonistas de un proyecto que podrá apoyar a un montón de valientes en su carrera por la sostenibilidad de su negocio.

Para mayor información, les dejo mi correo: mmunoz@fen.uchile.cl

¡Atent@s a las próximas noticias!
Un gran abrazo,
Marco.

#emprendimiento #social #sostenibilidad #economiacircular #ong #innovacion #personas #tercersector #empresaB #cooperatives #fundacion #medioambiente #impacto

45 • 17 comentarios

Recomendar Comentar Compartir Enviar

4585 visualizaciones de tu publicación en el feed

Añadir un comentario...

Marco Muñoz Zuñiga
Generalista de Recursos Humanos en Corporación XIX Juegos Panamericanos y...
4 meses •


> <https://bit.ly/2y1btKN> <

¡Hola Red!

Como les anticipé, a partir de hoy comenzaré a difundir el cuestionario sobre mi investigación sobre el Impacto de la Gestión de Personas en la Sostenibilidad de Emprendimientos sociales para poder obtener mi título de Magister.

Agradecería muchísimo la difusión de este cuestionario a sus conocidos o conocidas que participen en estas organizaciones. Pueden etiquetar a sus conocidos en esta publicación para aumentar su alcance.

¡Gracias por ser parte de este proceso!
(En la publicación está el link.



22 • 6 comentarios • 840 visualizaciones

Recomendar Comentar Compartir Enviar

840 visualizaciones de tu vídeo



Santiago, Chile

Desde hoy comienza la difusión de mi estudio "Impacto de la Gestión de Personas en la Sostenibilidad de Emprendimientos Sociales Chilenos". Necesito que me ayuden a difundir para alcanzar la mayor cantidad de gente 🙏

Agradecería si pueden compartir esto en sus historias y etiquetarme. También pueden etiquetar en los comentarios a las organizaciones sociales que conozcan, para que se enteren del estudio 💙

El link de la encuesta estará en mi perfil. ¡Gracias!

18 sem

Les gusta a **65 personas más** y

26 DE ABRIL

Agrega un comentario... [Publicar](#)

Apéndice 10: Correo de Difusión



Sé protagonista del cambio

Mi nombre es Marco Muñoz Zuñiga, soy estudiante de Magíster de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile y tengo una invitación para ti.

Participa del estudio *"El Impacto de la Gestión de Personas en la sostenibilidad de Emprendimientos Sociales chilenos"*. Así podremos identificar cómo se relacionan las variables de recursos humanos y la sostenibilidad de estas entidades en el país. Sólo te tomará 15 minutos.

Las propuestas que surjan de este estudio serán clave para que cientos de emprendimientos puedan enfrentar de mejor manera las situaciones adversas que dificultan el éxito de sus organizaciones.

Para participar debes ser **mayor de edad** y ser **empleado/a o voluntario/a** de un emprendimiento social **legalmente constituido** en **territorio chileno**. Como equipo investigador, garantizamos la **confidencialidad** de la información y el **anonimato** de las personas que participen en el estudio.

Se agradece encarecidamente la difusión de este correo para lograr el mayor alcance posible.

Marco.

[Cuestionario](#)

* Si el botón no funciona, visitar el siguiente enlace
http://fenuchile.qualtrics.com/jfe/form/SV_2ozN94WycWvrqnj

Apéndice 11: Glosario de Ítems presentados en la Encuesta

Ítem	Código	Enunciado
i	IN0	Consentimiento Informado
ii	IN1	He leído, estoy de acuerdo y cumpla con las condiciones presentadas para la realización del presente estudio.
iii	IN2	La organización en la que trabajo (o soy voluntario) se encuentra actualmente constituida en Chile.
1	HR1	Los empleados se involucran en programas de rotación laboral (reclutamiento interno).
2	HR2	La organización promueve el empoderamiento de los empleados para que puedan tomar decisiones organizacionales
3	HR3	Los cargos son diseñados en base a las competencias y habilidades Individuales
4	HR4	El proceso de selección es exhaustivo (usa entrevistas, pruebas, etc.).
5	HR5	El proceso de selección prioriza la capacidad de colaborar y trabajar en equipos.
6	HR6	El proceso de selección contempla el chequeo de muchos candidatos/as al cargo
7	HR7	El proceso de selección se enfoca en la elección de el/la mejor candidato/a en todos los aspectos, independientemente del puesto.
8	HR8	El proceso de selección prioriza la promoción interna.
9	HR9	El proceso de selección prioriza el potencial de aprendizaje de los/as candidatos/as (por ejemplo, su aptitud).
10	HR10	El proceso de capacitación es continuo.
11	HR11	Los programas de capacitación están bien diseñados
12	HR12	Los programas de capacitación buscan desarrollar conocimientos y competencias específicas de la organización.
13	HR13	Los programas de capacitación enfatizan la experiencia práctica en el trabajo.
14	HR14	El desempeño se basa en resultados objetivos y cuantificables.
15	HR15	Las evaluaciones de desempeño incluyen la gestión basada en objetivos a través del establecimiento de metas colaborativas.
16	HR16	Las evaluaciones de desempeño consideran críticas constructivas.
17	HR17	Los incentivos se basan en el desempeño del equipo.
18	HR18	Los programas de compensación incluyen un conjunto extenso de beneficios.
19	HR19	Las compensaciones de los empleados/as contemplan el pago de salarios altos.
20	HR20	El sistema de incentivos está vinculado al pago basado en competencias.
21	HR21	Las compensaciones de los empleados/as dependen de su desempeño
22	SE1	El número de clientes de la organización ha aumentado.
23	SE2	La organización incrementó el promedio de compra de los clientes.
24	SE3	La organización es rentable y está bien administrada.
25	SE4	La organización cumple con todas las obligaciones legales relacionadas con el pago de sueldos y beneficios estipulados por la ley.
26	SE5	El número de empleados de la organización ha disminuido.
27	SE6	La organización promueve la contratación de trabajadores locales (misma región donde se encuentra establecida).
28	SE7	Los empleados/as de la organización están bien pagados en comparación a la competencia.
29	SE8	Se destina presupuesto para beneficios de los empleados
30	SE9	La organización muestra una actitud positiva frente a factores económicos
31	SE10	La organización es reconocida por el servicio entregado a sus clientes y el cuidado por la calidad de sus productos y/o servicios
32	SE11	La organización da preferencia a la compra de insumos o servicios a proveedores que son socialmente responsables.
33	SE12	La organización cuenta con un canal para satisfacer las demandas de sus clientes/consumidores.
34	SE13	La organización cuenta con un balance contable financiero y los resultados finales del cierre para cada periodo.
35	SS1	La organización cuenta con el apoyo de la comunidad.
36	SS2	La organización participa con la comunidad.
37	SS3	La organización promueve el equilibrio entre la vida familiar y laboral de sus empleados/as.

- 38 SS4 La organización se preocupa por el desarrollo e igualdad de oportunidades profesionales y personales de sus empleados/as.
- 39 SS5 La organización posee un proceso de diálogo y participación de público interno y externo en la definición de problemas que deben ser abordados en su visión de sostenibilidad.
- 40 SS6 La organización lleva a cabo iniciativas de relacionamiento con sus empleados que les permite ser escuchados.
- 41 SS7 La organización defiende el interés de la sociedad de participar en el desarrollo de políticas públicas
- 42 SS8 La organización tiene prácticas formales para escuchar, evaluar y acompañar a sus empleados/as con el objetivo de incorporar nuevos aprendizajes y conocimientos.
- 43 SS9 La organización hace referencia a la sostenibilidad en sus documentos fundamentales de visión, misión y valores.
- 44 SS10 La organización se preocupa de que sus proveedores operen responsablemente
- 45 SS11 La organización transmite una imagen de responsabilidad y confiabilidad.
- 46 SS12 La organización cumple con criterios éticos y de transparencia
- 47 SS13 La organización provee a sus empleados/as de un ambiente laboral seguro y saludable
- 48 SS14 La organización posee políticas específicas para tratar con temas relacionados con los derechos humanos.
- 49 SS15 La organización repudia la explotación laboral infantil en su normativa.
- 50 SS16 La organización participa en el desarrollo de políticas públicas que buscan la eliminación del trabajo forzado.
- 51 SS17 Hay problemas de discriminación en la organización.
- 52 SS18 La organización entrega a sus empleados/as la capacitación básica para llevar a cabo sus operaciones
- 53 SS19 La organización cumple con la legislación local vigente relacionada con despidos y procesos de jubilación.
- 54 SS20 La organización capacita regularmente a sus empleados/as en salud y seguridad laboral
- 55 SS21 La organización respeta las horas de trabajo diarias de sus empleados/as.
- 56 SA1 La organización se preocupa y protege el medio ambiente.
- 57 SA2 La organización busca conocer los posibles impactos en el cambio climático para su negocio.
- 58 SA3 La organización es reconocida por su excelencia en la gestión de una producción limpia y en la prevención de la contaminación.
- 59 SA4 La organización desarrolla iniciativas específicas para reducir el uso de materiales.
- 60 SA5 La organización desarrolla iniciativas específicas para reducir su consumo de agua.
- 61 SA6 La organización desarrolla iniciativas específicas para reducir su consumo de energía.
- 62 PO1 Indique el nombre de su organización.
- 63 PO2 Especifique cuál de los siguientes rubros o industrias representa de mejor manera a su organización.
- 64 PO3 Indique en cuál región se encuentra establecida la casa matriz de su organización.
- 65 PO4 aproximadamente ¿Cuántas personas forman parte de su organización?
- 66 PO5 Indique qué tipo de clasificación se asemeja mejor a su organización.
- 67 PO6 ¿Su organización tiene fines de lucro?
- 68 PO7 Aproximadamente ¿Hace cuánto tiempo se fundó su organización?
- 69 PI1 * Pregunta de contextualización, no requiere respuesta
- 70 PI2 * Opcional: Indica el cargo que cumples dentro de la organización:
- 71 PI3 * Opcional: Indica hace cuánto tiempo formas parte de la organización:
- 72 PI4 * Opcional: En caso de que lo desees, indica qué clasificación (de género) te representa mejor:
- 73 PI5 * Opcional: Indique el número de años que actualmente has cumplido:
- 74 PI6 * Opcional: Indica el último nivel educacional que has obtenido:
- 75 PI7 * Opcional: Señala tu Correo Electrónico.

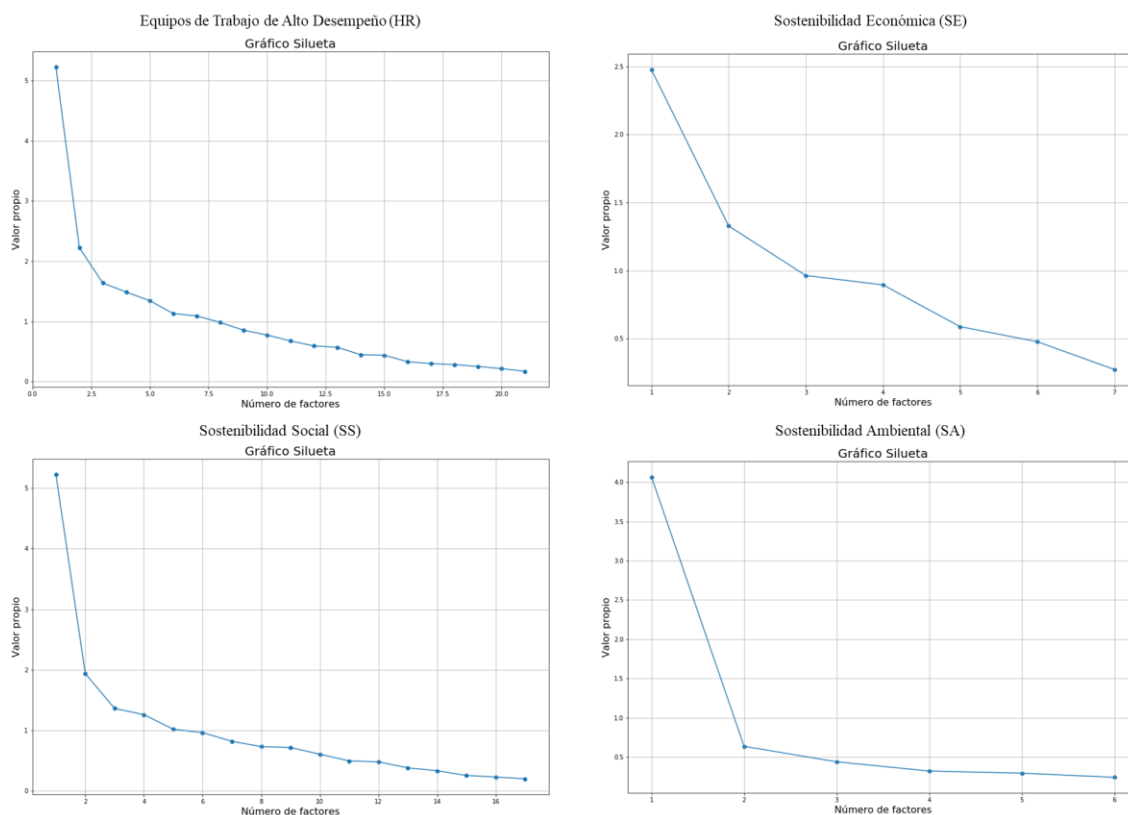
Apéndice 12: Revisión de ítems según coeficiente de Cronbach

Código	Media	σ	Correlación ítem-total	α Cronbach si se elimina	Decisión
HR1	0,5787	1,1111	0,3879	0,8349	
HR2	1,4019	0,7651	0,2791	0,8383	mantener
HR3	1,2019	0,7811	0,3619	0,8355	
HR4	0,4722	1,0799	0,3112	0,8385	
HR5	1,4491	0,6833	0,3676	0,8355	
HR6	0,2065	1,0138	0,4210	0,8330	
HR7	0,8944	1,0134	0,4068	0,8337	
HR8	0,9019	0,8861	0,4349	0,8325	
HR9	1,2759	0,7024	0,4852	0,8317	
HR10	0,6778	0,8614	0,3203	0,8371	
HR11	0,1722	0,9174	0,2626	0,8396	mantener
HR12	0,6907	0,8841	0,3360	0,8365	
HR13	0,9519	0,7634	0,5361	0,8294	
HR14	0,7963	0,9520	0,5413	0,8277	
HR15	0,7333	0,9906	0,5368	0,8277	
HR16	1,2741	0,8417	0,4787	0,8309	
HR17	0,7269	1,0122	0,4614	0,8311	
HR18	-0,0602	1,0680	0,4020	0,8341	
HR19	-0,4028	0,9555	0,4196	0,8331	
HR20	-0,2028	1,0253	0,4743	0,8305	
HR21	0,0972	1,1783	0,4489	0,8320	
SE1	0,9972	1,0044	0,4113	0,5965	
SE2	0,7398	0,9072	0,4254	0,5967	
SE3	0,5574	0,9194	0,3273	0,6127	
SE4	1,4704	0,7141	0,0638	0,6486	eliminar
SE5	0,6722	1,2730	-0,0362	0,6895	eliminar
SE6	0,8861	1,1204	0,2299	0,6308	eliminar
SE7	0,3241	1,0958	0,2568	0,6253	eliminar
SE8	0,2731	1,1857	0,3929	0,5974	
SE9	1,1713	0,6969	0,2664	0,6243	eliminar
SE10	1,5509	0,6329	0,4529	0,6043	
SE11	1,0407	1,0150	0,3287	0,6116	
SE12	1,1935	0,8750	0,3868	0,6040	
SE13	1,4639	0,7831	0,2678	0,6231	eliminar
SS1	1,5278	0,6156	0,1741	0,8283	eliminar
SS2	1,5157	0,6951	0,3616	0,8218	
SS3	1,3083	0,8691	0,4698	0,8166	
SS4	1,2528	0,8484	0,6713	0,8069	
SS5	1,2815	0,7464	0,5013	0,8159	
SS6	1,4843	0,6620	0,6597	0,8109	
SS7	1,3148	0,8298	0,3623	0,8217	
SS8	0,8287	0,9916	0,4076	0,8197	
SS9	1,5370	0,7011	0,4808	0,8172	
SS10	1,1009	0,8892	0,5962	0,8101	
SS11	1,7630	0,4752	0,4606	0,8204	
SS12	1,7380	0,4952	0,5234	0,8185	
SS13	1,3731	0,8327	0,4603	0,8172	
SS14	0,5972	1,1908	0,4239	0,8199	
SS15	1,5380	0,8532	0,3626	0,8217	
SS16	0,1620	1,2167	0,2987	0,8284	eliminar
SS17	1,6167	0,7396	0,1810	0,8289	eliminar
SS18	1,2519	0,6838	0,4632	0,8180	
SS19	1,1454	0,9464	0,2067	0,8299	eliminar
SS20	0,2500	1,1606	0,3152	0,8265	
SS21	1,2111	0,9267	0,2637	0,8269	eliminar
SA1	1,6083	0,5750	0,7568	0,8798	
SA2	1,3907	0,7918	0,7394	0,8717	
SA3	0,9176	1,0574	0,7487	0,8679	
SA4	1,1491	0,9637	0,7131	0,8731	
SA5	0,7278	1,1153	0,6990	0,8783	
SA6	0,9296	1,0737	0,7502	0,8679	

Si la correlación ítem-total es menor que 0,2 el ítem debe eliminarse, pero si se encuentra entre 0,2 y 0,3 el autor puede decidir

Elaboración Propia

Apéndice 13: Gráficos de Silueta para determinar el número de factores por constructo



Apéndice 14: Análisis Factorial por Constructo

Factores de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (HR)

Código	Factor	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
HR1	1	0,3561	0,1988	0,2314	0,1146	-0,0188
HR3	1	0,3496	0,2710	-0,0389	0,1061	0,0971
HR5	1	0,4045	-0,0027	0,2542	0,1029	0,1509
HR8	1	0,5823	0,1541	0,0172	0,0429	0,1390
HR9	1	0,6818	0,0716	0,0917	0,1013	0,1614
HR13	1	0,6034	0,1701	0,0780	0,3913	0,0152
HR2	2	0,2314	0,2926	0,0418	0,0618	-0,0697
HR17	2	0,3435	0,5773	-0,1581	-0,0511	0,2578
HR18	2	0,2718	0,5072	0,1973	-0,0812	-0,0919
HR19	2	0,0565	0,6449	0,0850	0,0492	0,0507
HR20	2	-0,1365	0,7661	0,1901	0,1077	0,2098
HR21	2	0,1453	0,6989	-0,0467	0,0208	0,1729
HR4	3	0,0302	0,0634	0,5837	0,1035	0,1421
HR6	3	0,1273	0,1216	0,8688	0,0829	0,0344
HR7	3	0,3708	0,0053	0,4207	0,0753	0,1544
HR10	4	0,1881	0,0990	-0,0065	0,6695	-0,0403
HR11	4	0,0206	-0,0099	0,1206	0,6835	0,1061
HR12	4	0,1952	-0,0109	0,1366	0,4612	0,1628
HR14	5	0,1264	0,3242	0,2082	0,2827	0,4279
HR15	5	0,2033	0,2109	0,1642	0,0542	0,9125
HR16	5	0,3807	0,0677	0,1608	0,1756	0,4690

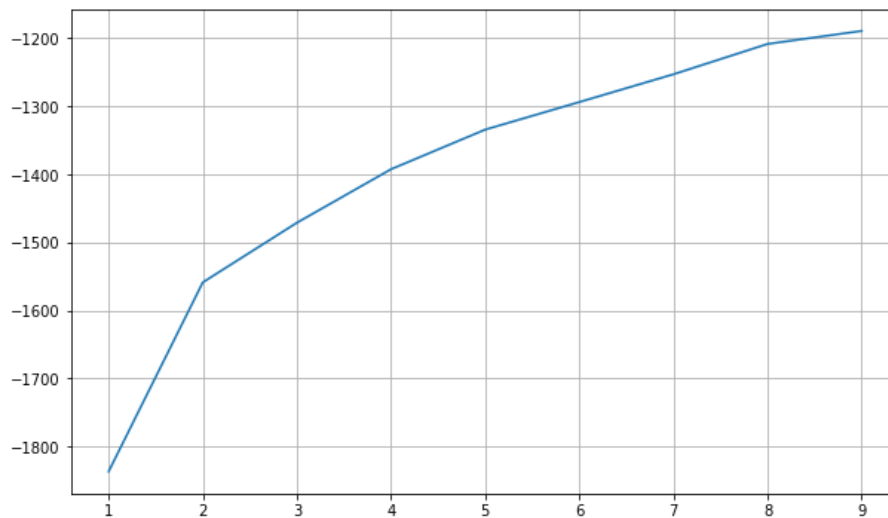
Factores de Sostenibilidad Social (SS)

Código	Factor	Factor1	Factor2	Factor3
SS2	1	0,604941	0,155994	0,010685
SS7	1	0,453321	0,324152	-0,017018
SS8	1	0,395385	0,086979	0,323971
SS12	1	0,552072	0,134229	0,333575
SS10	2	0,285169	0,534553	0,323738
SS14	2	0,08173	0,801543	0,071123
SS15	2	0,312905	0,559736	-0,01782
SS3	3	0,257756	0,019193	0,558449
SS4	3	0,399975	0,089007	0,716909
SS5	3	0,19878	0,25165	0,412093
SS6	3	0,379845	0,20239	0,5816
SS9	3	0,336905	0,044664	0,417397
SS11	3	0,301683	-0,016378	0,553036
SS13	3	0,037169	0,123409	0,635747
SS18	3	-0,004865	0,346359	0,52481
SS20	3	0,009251	0,253673	0,315811
SS21	3	-0,128727	-0,045477	0,574144

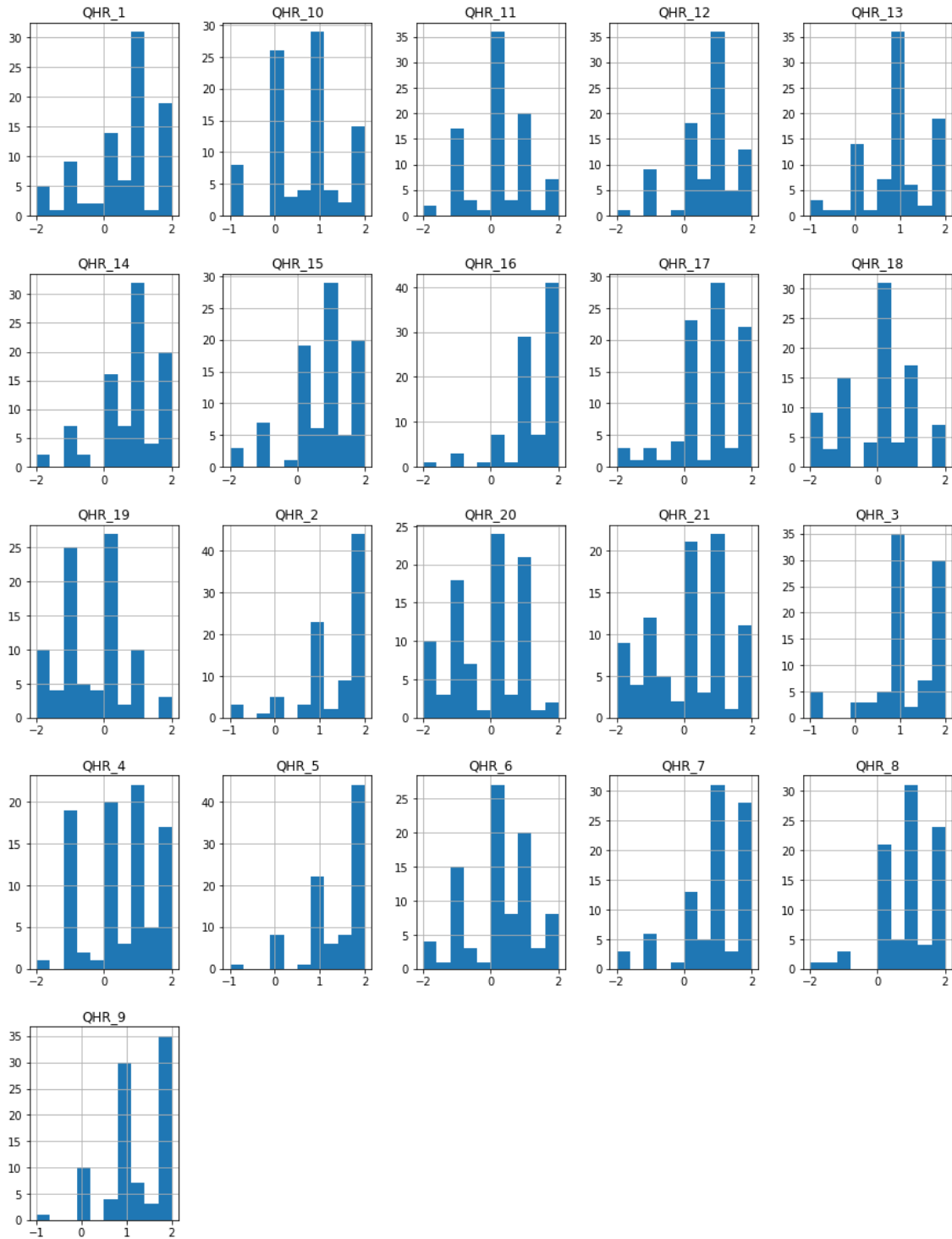
Factores de Sostenibilidad Económica (SE) y Ambiental (SA)

Código	Factor	Factor1	Código	Factor	Factor1
SE1	1	0,733	SA1	1	0,813515
SE2	1	0,7261	SA2	1	0,804256
SE3	1	0,3783	SA3	1	0,811291
SE8	1	0,1965	SA4	1	0,759974
SE10	1	0,5401	SA5	1	0,725833
SE11	1	0,2888	SA6	1	0,782899
SE12	1	0,4791			

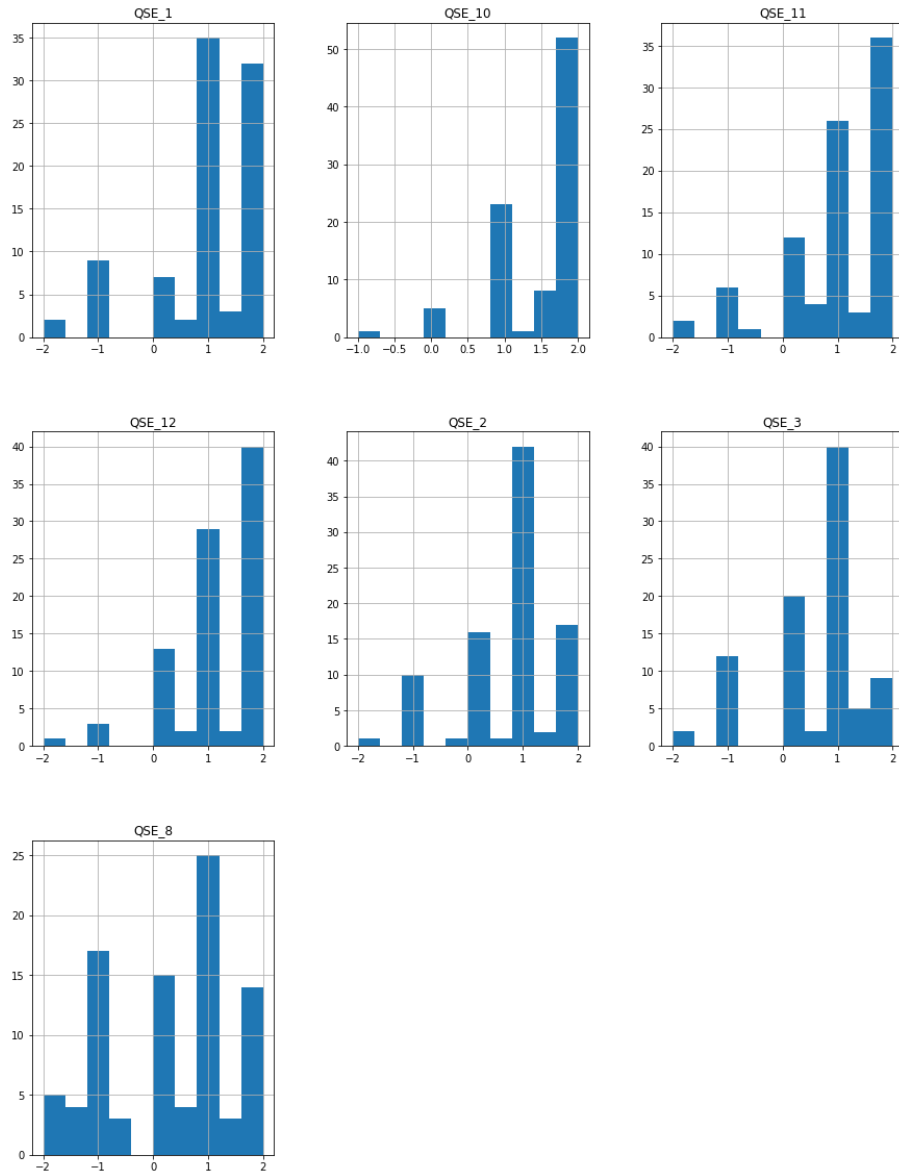
Apéndice 15: Curva de Codo (Elbow) para estimar número de clústers



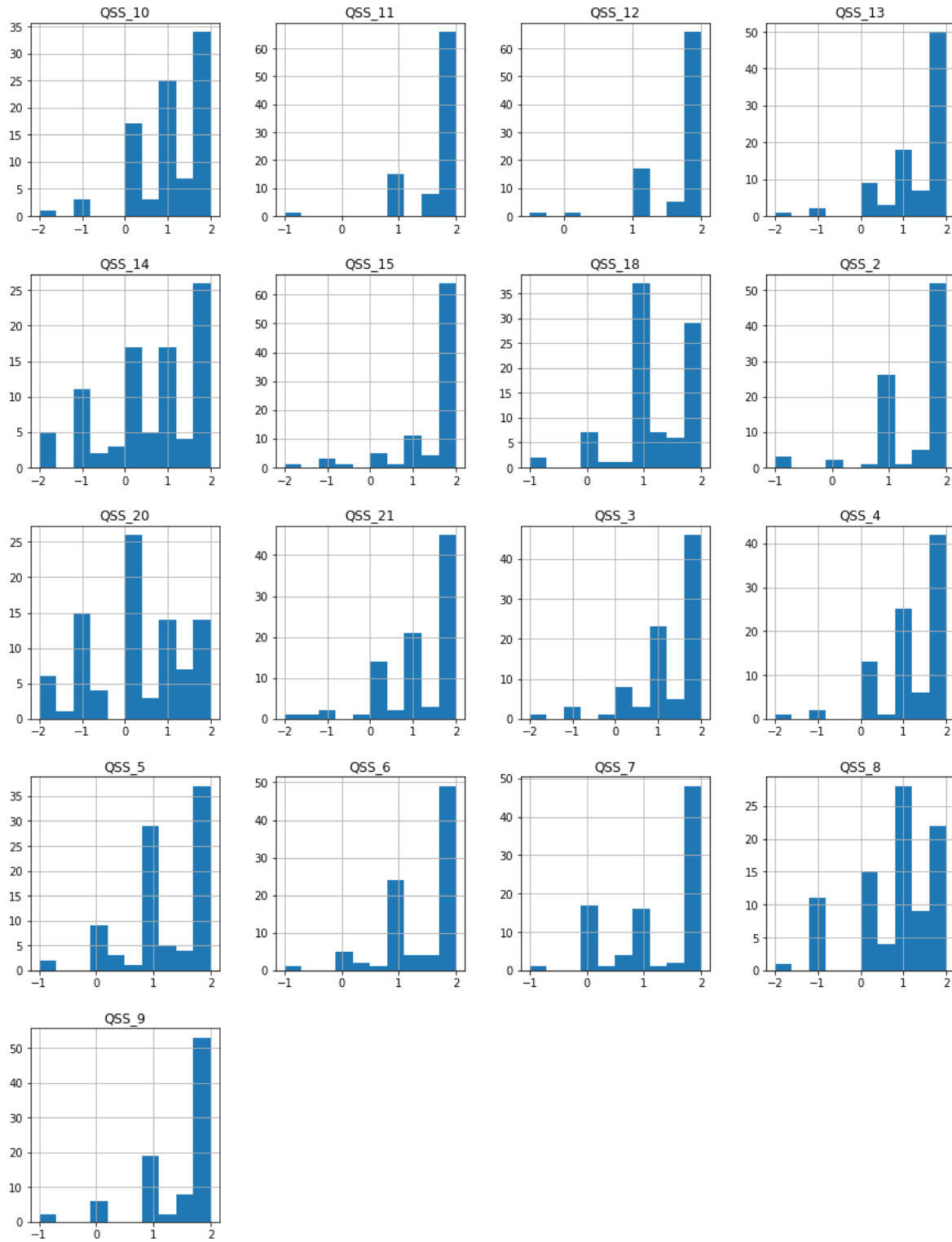
Apéndice 16: Histogramas Globales de Prácticas de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (HR)



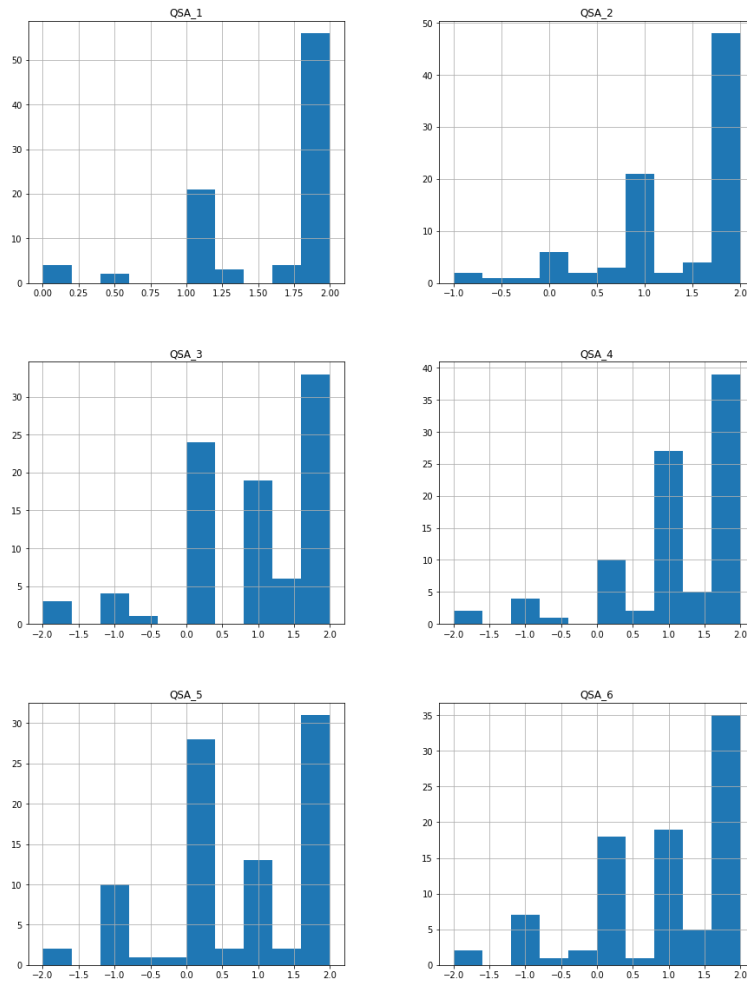
Apéndice 17: Histogramas Globales de Prácticas de Sostenibilidad Económica (SE)



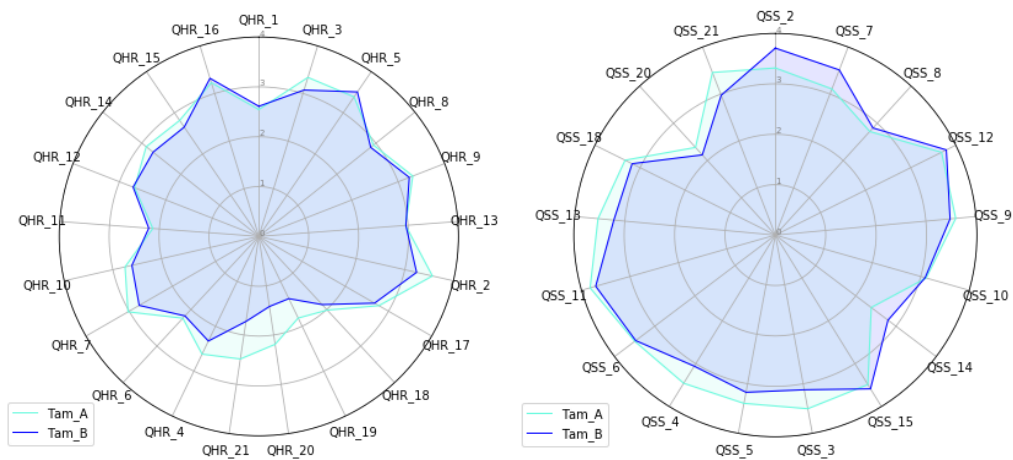
Apéndice 18: Histogramas Globales de Prácticas de Sostenibilidad Social (SS)



Apéndice 19: Histogramas Globales de Prácticas de Sostenibilidad Ambiental (SA)



Apéndice 20: Comparación de Clúster por tamaño, antigüedad, fines de lucro e industria.



Elaboración Propia

Apéndice 21: Clasificación de Ítems según su Puntuación

Ítem	Código	Enunciado	Factor	Clasificación HRA	Clasificación HRB	
1	HR1	Los empleados se involucran en programas de rotación laboral (reclutamiento interno).		Debilidad	Fortaleza	
3	HR3	Los cargos son diseñados en base a las competencias y habilidades Individuales		Fortaleza	Fortaleza	
5	HR5	El proceso de selección prioriza la capacidad de colaborar y trabajar en equipos.	1	Fortaleza	Fortaleza	
8	HR8	El proceso de selección prioriza la promoción interna.		Debilidad	Fortaleza	
9	HR9	El proceso de selección prioriza el potencial de aprendizaje de los/as candidatos/as (por ejemplo, su aptitud).		Fortaleza	Fortaleza	
13	HR13	Los programas de capacitación enfatizan la experiencia práctica en el trabajo.		Fortaleza	Fortaleza	
2	HR2	La organización promueve el empoderamiento de los empleados para que puedan tomar decisiones organizacionales		Fortaleza	Fortaleza	
17	HR17	Los incentivos se basan en el desempeño del equipo.		Debilidad	Fortaleza	
18	HR18	Los programas de compensación incluyen un conjunto extenso de beneficios.	2	Debilidad	Debilidad	
19	HR19	Las compensaciones de los empleados/as contemplan el pago de salarios altos.		Debilidad	Debilidad	
20	HR20	El sistema de incentivos está vinculado al pago basado en competencias.		Debilidad	Debilidad	
21	HR21	Las compensaciones de los empleados/as dependen de su desempeño		Debilidad	Fortaleza	
4	HR4	El proceso de selección es exhaustivo (usa entrevistas, pruebas, etc.).		Debilidad	Fortaleza	
6	HR6	El proceso de selección contempla el chequeo de muchos candidatos/as al cargo	3	Debilidad	Fortaleza	
7	HR7	El proceso de selección se enfoca en la elección de el/la mejor candidato/a en todos los aspectos, independientemente del puesto.		Fortaleza	Fortaleza	
10	HR10	El proceso de capacitación es continuo.		Debilidad	Fortaleza	
11	HR11	Los programas de capacitación están bien diseñados	4	Debilidad	Debilidad	
12	HR12	Los programas de capacitación buscan desarrollar conocimientos y competencias específicas de la organización.		Debilidad	Fortaleza	
14	HR14	El desempeño se basa en resultados objetivos y cuantificables.		Debilidad	Fortaleza	
15	HR15	Las evaluaciones de desempeño incluyen la gestión basada en objetivos a través del establecimiento de metas colaborativas.	5	Debilidad	Fortaleza	
16	HR16	Las evaluaciones de desempeño consideran críticas constructivas.		Fortaleza	Fortaleza	
				Cantidad de Oportunidades de Mejora	14	4
				Proporción de Oportunidades de Mejora	67%	19%

Elaboración Propia

Apéndice 22: Análisis Externo de los Emprendimientos Sociales en Chile

Código	Oportunidades	Fuente	Código	Amenazas	Fuente
O1	Expansión de la Digitalización como medio de comunicación y organización.	(Ruta Digital, s.f.) (Halpern & Castro, 2017)	A1	El concepto de emprendimiento social es confuso y poco conocido.	(Pareja, 2013)
O2	Las políticas de desarrollo sostenible se han masificado en los últimos años.	(Chile Agenda 2030, 2019)	A2	La crisis sanitaria tiene repercusiones que extienden el valle de la muerte de los emprendimientos sociales, obligándolos a reinventarse.	(González, 2020)
O3	Existen organizaciones que potencian y difunden a los emprendimientos sociales sostenibles en el país.	(Sistema B, 2016)	A3	Es difícil cuantificar el impacto que generan las organizaciones.	(Sullivan, Weerawardena, & Carnegie, 2003)
O4	Las incubadoras de emprendimientos han alcanzado una etapa de madurez con modelos que se replican internacionalmente.	(Fundación Acción Contra el Hambre, 2017)	A4	Las políticas públicas asociadas a emprendimientos sociales dependen en gran medida del gobierno vigente.	(Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2018)
O5	Tanto el gobierno como iniciativas privadas han aumentado los fondos y concursos de financiamiento.	(CORFO, 2018) (FOSIS, 2020)	A5	Las barreras tecnológicas discriminan por nivel socioeconómico y/o territorial.	(Cisco, s.f.)
O6	Chile es considerado el 6to mejor país del mundo para emprender socialmente.	(Thomson Reuters Foundation, 2016)	A6	Reducción presupuestaria, impacta el tamaño de las organizaciones y dificulta el ingreso de nuevas personas.	(Fundación Chile, 2020)
O7	Existe una motivación intrínseca en las nuevas generaciones por formar parte de organizaciones con propósito.	(Rivera & Santos, 2017)	A7	Existe una dificultad regional para vincular localidades aisladas.	(Kilksberg, 2004)
O8	Sector no lucrativo desarrollado en Chile, siendo el mayor en Latinoamérica. 2,6% del empleo remunerado y 1,5% del PIB.	(Radrigán, Dávila, & Penaglia, 2012)	A8	Hay poca información teórica y organizacional sobre esta temática en el contexto chileno.	(Zuñiga, 2016)
O9	Expertos en cambio climático demuestran que la conciencia social y ecológica impacta a las organizaciones y la sociedad.	(Mejia & Newman, 2011)	A9	Existe una fuerte comprensión global de que una gestión sostenible es costosa operacionalmente	(Clarke, y otros, 1994)
O10	Se visualiza la preocupación al respecto que poseen organismos internacionales por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	(ONU, 2015)	A10	La difusión es responsabilidad total del emprendimiento social. Se necesitan medios que apoyen su comunicación.	(Radrigán, Dávila, & Penaglia, 2012)
O11	El foco en las personas se ha convertido en prioridad para las organizaciones.	(Rodriguez, 2017)	A11	La educación emprendedora apunta más frecuentemente a la rentabilidad que al impacto social	(Leite, Bezerra, & Sánchez-Fernández, 2015)
O12	Existe un principio de colaboración entre las organizaciones de la economía social.	(OIT, 2011)			
O13	La industria se caracteriza por resolver antiguos y nuevos problemas de forma innovadora.	(Socialab, 2015)			
O14	Iniciar actividades es cada vez más simple para los emprendimientos	(Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, s.f.)			

Elaboración Propia

Apéndice 23: Generación de Estrategias basadas en las Fortalezas de los Emprendimientos Sociales chilenos

Clasificación	Código	Código Clasificación	Ítem adaptado	Código Externo	Oportunidad / Amenaza	Combinatorias	Estrategia
Fortalezas	HR5	F1	El proceso de selección prioriza la capacidad de colaborar y trabajar en equipos.	O7	Existe una motivación intrínseca en las nuevas generaciones por formar parte de organizaciones con propósito.	F1O7	Considerar aptitudes de trabajo en equipo y colaboración en la selección de perfiles de nuevas generaciones.
	HR2	F2	Se promueve el empoderamiento para que los empleados puedan tomar decisiones.	O13	La industria se caracteriza por resolver antiguos y nuevos problemas de forma innovadora.	F2O13	Generar un programa de reclutamiento para recién egresados o egresadas, con la intención de fomentar la innovación.
	HR16	F3	Las evaluaciones de desempeño consideran críticas constructivas.	O11	El foco en las personas se ha convertido en prioridad para las organizaciones.	F3O11	Desarrollar programas de retroalimentación constante para mejorar el desempeño de las personas y la organización en general.
	HR9	F4	El proceso de selección prioriza el potencial de aprendizaje de los candidatos/as.	A1	El concepto de emprendimiento social es confuso y poco conocido.	F4A1	Capacitar a los nuevos y antiguos empleados sobre emprendimientos y economías sociales.
	HR3	F5	Los cargos son diseñados en base a competencias y habilidades individuales.	O3	Existen organizaciones que potencian y difunden a los emprendimientos sociales sostenibles en el país.	F5O3	Utilizar plataformas comunes para emprendimientos sociales para publicar vacantes.
	HR13	F6	La capacitación enfatiza la experiencia práctica en el trabajo.	A10	La difusión es responsabilidad total del emprendimiento social. Se necesitan medios que apoyen su comunicación.	F6A10	Estructurar alianzas con entidades de la misma industria para capacitar en conjunto a sus empleados y dar a conocer su entidad.
	HR7	F7	Se selecciona al mejor candidato para cada puesto de trabajo.	A5	Las barreras tecnológicas discriminan por nivel socioeconómico y/o territorial.	F7A5	Educar comunidades cercanas para desarrollar capital humano inclusivo a nivel local.

Elaboración Propia

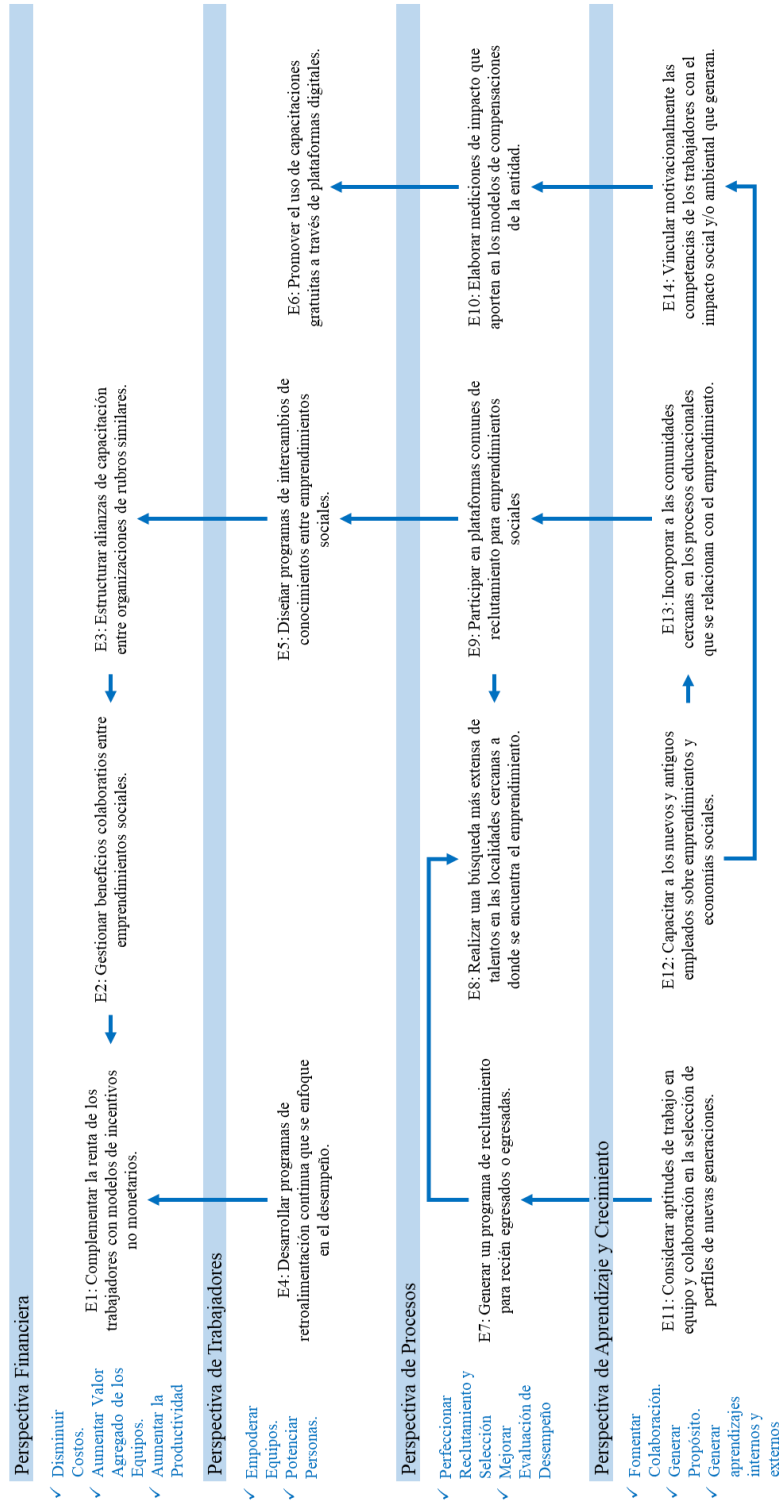
Apéndice 24: Generación de Estrategias basadas en las Debilidades de los Emprendimientos Sociales chilenos

Clasificación	Código	Código Clasificación	Ítem adaptado	Código Externo	Oportunidad / Amenaza	Combinatorias	Estrategia
Debilidades	HR19	D1	Las compensaciones consideran salarios promedios o inferiores al mercado.	O8	Sector no lucrativo desarrollado en Chile, siendo el mayor en Latinoamérica. 2,6% del empleo remunerado y 1,5% del PIB.	D1O8	Complementar la renta de los trabajadores con modelos de incentivos no monetarios que permitan la atracción y retención de talentos
	HR18	D2	Existe ausencia de un conjunto extenso de beneficios.	A2	La crisis sanitaria tiene repercusiones que extienden el valle de la muerte de los emprendimientos sociales, obligándolos a reinventarse.	D2A2	Reinventar la estructura de costos de manera colaborativa permitiendo la creación de beneficios compartidos entre emprendimientos sociales.
	HR20	D3	Los incentivos no están vinculados a las competencias de los empleados/as.	O2	Las políticas de desarrollo sostenible se han masificado en los últimos años.	D3O2	Vincular motivacionalmente las competencias de los trabajadores con el impacto social y/o ambiental que generan
	HR21	D4	El desempeño no impacta las compensaciones de los empleados/as.	A3	Es difícil cuantificar el impacto que generan las organizaciones.	D4A3	Elaborar mediciones de impacto que aporten en los modelos de compensaciones de la entidad.
	HR6	D5	Se chequean pocos candidatos/as para cada puesto.	A7	Existe una dificultad regional para vincular localidades aisladas.	D5A7	Realizar una búsqueda más extensa de talentos en las localidades cercanas a donde se encuentra el emprendimiento.
	HR11	D6	Los programas de capacitación son mejorables.	O1	Expansión de la Digitalización como medio de comunicación y organización.	D6O1	Promover el uso de capacitaciones gratuitas a través de plataformas digitales.
	HR1	D7	Los empleados no participan en programas de rotación laboral.	A6	Reducción presupuestaria, impacta el tamaño de las organizaciones y dificulta el ingreso de nuevas personas.	D7A6	Diseñar programas de intercambios de conocimientos entre emprendimientos sociales para potenciar el aprendizaje colaborativo.

Los ítems HR4 (DD8), HR17 (D9), HR15 (D10), HR10 (D11), HR12 (D12), HR14 (D13) y HR8 (D14) no se consideran debido a que la media de su puntuación está entre 0 y 0,5. Pero la distribución contempla muchas organizaciones que se ubican por sobre el rango propuesto.

Elaboración Propia

Apéndice 25: Mapa Estratégico de Gestión de Personas.



Elaboración Propia

Apéndice 26: Cálculo de Pesos Relativos y Consistencia de Estrategias según Criterios.

Costo								
Perspectiva	Estrategia	EI	EII	EIII	EIV	Media Geométrica	Peso Relativo	Consistencia
Perspectiva Financiera	E1	1,00	3,00	5,00	-	2,47	0,64	$\lambda = 3,039$
	E2	0,33	1,00	3,00	-	1,00	0,26	IC = 0,019
	E3	0,20	0,33	1,00	-	0,41	0,10	RC = 0,037
Perspectiva de Trabajadores	E4	1,00	5,00	3,00	-	2,47	0,64	$\lambda = 3,039$
	E5	0,20	1,00	0,33	-	0,41	0,10	IC = 0,019
	E6	0,33	3,00	1,00	-	1,00	0,26	RC = 0,037
Perspectiva de Procesos	E7	1,00	7,00	5,00	3,00	3,20	0,56	$\lambda = 4,119$
	E8	0,14	1,00	0,33	0,20	0,31	0,06	IC = 0,040
	E9	0,20	3,00	1,00	0,33	0,67	0,12	RC = 0,045
Perspectiva de Aprendizajes	E10	0,33	5,00	3,00	1,00	1,50	0,26	
	E11	1,00	5,00	7,00	3,00	3,20	0,56	$\lambda = 4,119$
	E12	0,20	1,00	3,00	0,33	0,67	0,12	IC = 0,040
	E13	0,14	0,33	1,00	0,20	0,31	0,06	RC = 0,045
	E14	0,33	3,00	5,00	1,00	1,50	0,26	

λ : Valor Propio de la Matriz, se calcula multiplicando las sumas de cada criterio por su peso relativo y debe ser distinto de 0. IC: Índice de consistencia, se calcula mediante la división entre la diferencia entre el Valor propio con el número de criterios y el antecesor del número de criterios; RC: Ratio de consistencia. Es la división entre IC e IA (0,525 y 0,882 para 3 y 4 criterios, respectivamente) debe ser menor o igual a 0,1 para ser consistente.

Plazo								
Perspectiva	Estrategia	EI	EII	EIII	EIV	Media Geométrica	Peso Relativo	Consistencia
Perspectiva Financiera	E1	1,00	3,00	5,00	-	2,47	0,64	$\lambda = 3,039$
	E2	0,33	1,00	3,00	-	1,00	0,26	IC = 0,019
	E3	0,20	0,33	1,00	-	0,41	0,10	RC = 0,037
Perspectiva de Trabajadores	E4	1,00	3,00	0,33	-	1,00	0,26	$\lambda = 3,039$
	E5	0,33	1,00	0,20	-	0,41	0,10	IC = 0,019
	E6	3,00	5,00	1,00	-	2,47	0,64	RC = 0,037
Perspectiva de Procesos	E7	1,00	5,00	0,33	3,00	1,50	0,26	$\lambda = 4,119$
	E8	0,20	1,00	0,14	0,33	0,31	0,06	IC = 0,040
	E9	3,00	7,00	1,00	5,00	3,20	0,56	RC = 0,045
Perspectiva de Aprendizajes	E10	0,33	3,00	0,20	1,00	0,67	0,12	
	E11	1,00	5,00	7,00	3,00	3,20	0,56	$\lambda = 4,119$
	E12	0,20	1,00	3,00	0,33	0,67	0,12	IC = 0,040
	E13	0,14	0,33	1,00	0,20	0,31	0,06	RC = 0,045
	E14	0,33	3,00	5,00	1,00	1,50	0,26	

λ : Valor Propio de la Matriz, se calcula multiplicando las sumas de cada criterio por su peso relativo y debe ser distinto de 0. IC: Índice de consistencia, se calcula mediante la división entre la diferencia entre el Valor propio con el número de criterios y el antecesor del número de criterios; RC: Ratio de consistencia. Es la división entre IC e IA (0,525 y 0,882 para 3 y 4 criterios, respectivamente) debe ser menor o igual a 0,1 para ser consistente.

Impacto								
Perspectiva	Estrategia	EI	EII	EIII	EIV	Media Geométrica	Peso Relativo	Consistencia
Perspectiva Financiera	E1	1,00	3,00	0,20	-	0,84	0,22	$\lambda = 3,039$
	E2	3,00	1,00	0,33	-	0,48	0,12	IC = 0,019
	E3	5,00	3,00	1,00	-	2,47	0,64	RC = 0,037
Perspectiva de Trabajadores	E4	1,00	3,00	5,00	-	2,47	0,64	$\lambda = 3,039$
	E5	0,33	1,00	3,00	-	1,00	0,26	IC = 0,019
	E6	0,20	0,33	1,00	-	0,41	0,10	RC = 0,037
Perspectiva de Procesos	E7	1,00	0,33	3,00	0,20	0,67	0,12	$\lambda = 4,119$
	E8	3,00	1,00	5,00	0,33	1,50	0,26	IC = 0,040
	E9	0,33	0,20	1,00	0,14	0,31	0,06	RC = 0,045
Perspectiva de Aprendizajes	E10	5,00	3,00	7,00	1,00	3,20	0,56	
	E11	1,00	3,00	0,20	0,33	0,67	0,12	$\lambda = 4,119$
	E12	0,33	1,00	0,14	0,20	0,31	0,06	IC = 0,040
	E13	5,00	7,00	1,00	3,00	3,20	0,56	RC = 0,045
	E14	3,00	5,00	0,33	1,00	1,50	0,26	

λ : Valor Propio de la Matriz, se calcula multiplicando las sumas de cada criterio por su peso relativo y debe ser distinto de 0. IC: Índice de consistencia, se calcula mediante la división entre la diferencia entre el Valor propio con el número de criterios y el antecesor del número de criterios; RC: Ratio de consistencia. Es la división entre IC e IA (0,525 y 0,882 para 3 y 4 criterios, respectivamente) debe ser menor o igual a 0,1 para ser consistente.

Elaboración Propia