

**Tejiendo empresa: Propuesta de plan de capacitación para un emprendimiento social
indígena. Caso Tantary Tejidos**



Leidy Alexandra Holguín Martínez - 201743859

Rosembert Bermudez Pinzón -20173706

Universidad del Valle

Facultad Ciencias de la Administración

Departamento de Administración y Organizaciones

Programa Administración de Empresas

Sedes Cali

2022

**Tejiendo empresa: Propuesta de plan de capacitación para un emprendimiento social
indígena. Caso Tantary Tejidos**



Leidy Alexandra Holguín Martínez

Rosembert Bermudez Pinzón

TRABAJO DE GRADO

Administración de empresas

Directora

Mónica García Solarte

Doctora en Administración y Dirección de Empresas

Universidad del Valle

Facultad Ciencias de la Administración

Departamento de Administración y Organizaciones

Programa Administración de Empresas

Sedes Cali

2022

Agradecimientos

A mis padres, quienes han sido mis mejores guías de vida.

A mi tutora, quien formó parte importante de esta investigación con los aportes
profesionales que la caracterizan.

A Jenny y María Isabel, quienes nos permitieron conocer su historia y nos ayudaron a
escribir una nueva para un proyecto tan cargado de sueños, colores y orgullo Misak.

A la Universidad del Valle, por ser la sede de todo el conocimiento aprendido durante
estos años.

A quien construyó desde cero conmigo esta idea y me motivó en su materialización.

Leidy.

A mi tía, por creer en mí y no abandonarme nunca. Por ella estoy aquí logrando el sueño que
un día creímos imposible.

A la Universidad del Valle por formarme como profesional y como persona; por enseñarme
el camino hacia la justicia y la igualdad. En mi corazón siempre estará plasmada la huella de
la universidad pública, el eco de sus enseñanzas y la crueldad de sus realidades.

A mi directora de trabajo de grado por guiarme en este proceso, por aportarme sus
conocimientos y experiencias.

A Jenny y María Isabel por permitirme formar parte de sus vidas, por su trabajo en la
reivindicación de la memoria ancestral indígena y por creer que es posible formar empresa en
un país tan complejo como este. Gracias por permitirme ser parte de Tantary Tejidos y
aportar un granito de arena para su crecimiento.

A Leidy, por el trabajo realizado, los consejos y el apoyo.

Por último, gracias a mí, por creer en mí, por seguir adelante a pesar de las dificultades, por
no rendirme y mantenerme optimista en los momentos más difíciles.

Rosembert.

“Elevamos nuestro mensaje para promover juntos y juntas las economías indígenas que cierren las brechas de desigualdad, que aporten sus visiones de desarrollo a la humanidad”.

(Francia Márquez Mina, vicepresidenta de la República de Colombia, XIII Foro Mundial de Negocios Indígenas, 2022).

Tabla De Contenido

Resumen.....	8
Introducción	9
Capítulo 1: El Problema.....	12
1.1 Antecedentes del problema	12
1.2 Formulación del problema	18
1.3 Objetivos	18
1.3.1 General.....	18
1.3.2 Específicos.....	18
1.4 Justificación.....	19
1.5 Metodología	21
1.5.1 Tipo y enfoque de la investigación.....	21
1.5.2 Método de investigación.....	21
1.5.3 Fuentes de información	22
1.5.4 Marco lógico.....	22
Capítulo 2: Marco Referencial.....	24
2.1 Marco teórico	24
2.1.1 Gestión humana	24
2.1.2 Procesos de gestión humana	26
2.2 Estado del arte	36
2.2.1 Emprendimiento social	36
2.2.2 Emprendimiento social y gestión humana.....	44
2.2.3 Emprendimiento social y capacitación	48
2.2.4 Emprendimiento social indígena	51
2.2.5 Emprendedor social	54
2.3 Marco conceptual	56
2.3.1 Emprendimiento social	56
2.3.2 Emprendedora social	56
2.3.3 Emprendimiento social indígena	57
2.3.4 Indígena	57
2.3.5 Misak	57
2.3.6 Artesanías indígenas	57

2.3.7 Informalidad	57
2.3.8 Plan de capacitación	58
2.3.9 Estrategia	58
2.3.10 Modelo de negocio	58
2.3.11 Marketing digital	58
2.3.12 Plan de negocio.....	58
2.3.13 Plan de marketing	59
2.4 Marco Contextual.....	59
Capítulo Tres: Resultados	61
3.1 Descripción y análisis del emprendimiento social indígena: Tantary Tejidos	61
3.1.1 Descripción de la emprendedora social indígena	61
3.1.2 Historia del emprendimiento social indígena Tantary Tejidos.....	62
3.1.3 Descripción del emprendimiento social indígena Tantary Tejidos	63
3.1.4 Consolidación del emprendimiento social indígena Tantary Tejidos	66
3.1.5 Crecimiento proyectado de Tantary Tejidos	67
3.1.6 Análisis de las oportunidades de mejora de Tantary Tejidos	68
3.2 Plan de capacitación	71
3.2.1 Diagnóstico	73
3.2.2 Diseño	74
3.2.3 Implementación	86
3.2.4 Evaluación	86
Capítulo 4: Conclusiones	88
Capítulo 5: Recomendaciones.....	91
Referencias.....	92
Anexo A. Primera entrevista con Jenny Trochez.....	98
Anexo B. Segunda entrevista con Jenny Trochez.....	106
Anexo C. Socialización y retroalimentación del plan de capacitación propuesto	108

Lista de Figuras

Figura 1.	26
Figura 2.	50

Resumen

El presente trabajo de investigación se enmarca dentro de la necesidad de llevar la administración de empresas al campo del emprendimiento social, con el fin de apoyar e incentivar las investigaciones académicas al respecto y en últimas, contribuir al mejoramiento del desempeño de la gestión del tejido empresarial en Colombia. El tema principal se desarrolla dentro del área de Gestión Humana, específicamente la capacitación, el cual se considera como elemento estratégico de planeación, por lo que en últimas se propone un plan de capacitación para un emprendimiento social indígena. Para ello, se toma como estudio de caso a Tantary Tejidos, usando la entrevista como fuente de información primaria y los libros, artículos de investigación especializada en la gestión del talento humano en emprendimientos y pequeñas empresas en Colombia y América Latina como fuente secundaria.

Este estudio tuvo un enfoque cualitativo porque se buscó dar una posible solución a un problema administrativo y social actual a través del análisis de la relación entre gestión del talento humano y el desarrollo de un emprendimiento social indígena.

Palabras claves: Emprendimiento, emprendimiento Colombiano, emprendimiento social, emprendimiento social indígena, indígena, Misak, artesanías indígenas, informalidad, economía colombiana, economía indígena, plan de capacitación, estrategia, gestión humana, gestión del talento humano, modelo de negocio, plan de negocio, enfoque estratégico, gestión estratégica, talento humano.

Introducción

El tejido empresarial en Colombia está compuesto por grandes, medianas y pequeñas empresas, además de negocios y emprendimientos, que se catalogan, de acuerdo a su tamaño, como MiPymes o Pymes. Todos estos jalonan la economía del país a través de la producción o comercialización de bienes y servicios. Se ha encontrado que hay diversas variantes del emprendimiento dependiendo de su razón de ser y actividad comercial, existiendo así el emprendimiento puramente comercial y el emprendimiento social.

El emprendimiento social tiene la particularidad de ser híbrido, es decir, que suma lo comercial con lo social, donde el primero es el medio y el segundo, el fin. Por esto, el impacto que puede tener sobre una comunidad o grupo social es especialmente alto, gracias a los elementos de innovación económica, tecnológica y cultural que representan.

A pesar de su merecida importancia, muchos de estos emprendimientos se encuentran relegados al sector informal, pues presentan varias dificultades relacionadas con la gestión interna y externa de las dinámicas administrativas y comerciales, las cuales impiden su crecimiento y consolidación en el tiempo.

Reconociendo esto, es importante determinar las formas en las cuales se pueden solucionar estas problemáticas con el objetivo de potenciar el desarrollo de estos emprendimientos a partir de la correcta gestión basada en una propuesta de valor diferenciada, que es precisamente el papel que juegan las ciencias administrativas.

Por lo anterior, esta investigación propone la creación de un plan de capacitación para Tantary Tejidos, un emprendimiento social creado por una mujer indígena de la comunidad Misak. Dicho plan de capacitación está orientado a dar solución a las necesidades de gestión que presenta Tantary Tejidos y que pretende sea de guía para aquellos que decidan embarcarse en la aventura de emprender.

Este plan se construye a partir de una investigación teórica y empírica del emprendimiento social como agente innovador, sus problemáticas y necesidades de capacitación en procesos de gestión administrativa. El componente empírico se logra mediante entrevistas y acercamientos con la emprendedora social indígena, Jenny Trochez, cuya participación es esencial en el diagnóstico y formulación del plan de capacitación, para que éste responda a las realidades y dinámicas de su emprendimiento.

De igual manera, se parte de las contribuciones teóricas de diversos autores frente a la gestión de recursos humanos, la importancia que esto adquiere al interior de una organización y la guía para diseñar un plan de capacitación coherente y estructurado.

El plan de capacitación se propone desde la noción de empresa, el manejo de la contabilidad y la administración de recursos humanos, hasta el posicionamiento en redes sociales, lo cual dota de un bagaje de conocimientos, habilidades y herramientas estratégicas a Jenny Trochez para que pueda aprovechar sus oportunidades de mejora y hacer frente a las dinámicas provenientes del medio ambiente externo.

Así pues, en el primer capítulo se encuentra el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, metodología a emplear y una revisión bibliográfica que da cuenta de lo que se viene presentando en el país respecto a las comunidades indígenas y su lugar en el mercado del empleo, así como los esfuerzos hasta ahora realizados por los gobiernos en materia de políticas públicas y cómo es que, paralelamente, el emprendimiento social se ha consolidado como una respuesta a la pobreza y la falta de oportunidades en las regiones.

Por su parte, en el segundo capítulo se presentan los referentes teóricos de gestión humana y sus procesos, así como las investigaciones más recientes respecto a cómo se ha estudiado el emprendimiento social y emprendimiento social indígena desde la mirada de la gestión humana. Adicionalmente, se hace claridad de los conceptos a manejar y se da

contexto acerca del emprendimiento social indígena Tantary Tejidos como el caso aplicado de esta investigación.

En el capítulo tres se desarrolla el plan de capacitación a través de las fases planteadas por Chiavenato (2009), con el fin de dar cumplimiento al objetivo de desarrollar las capacidades de gestión administrativa en el emprendimiento. Adicional a ello, se da prioridad al diagnóstico y diseño, pues la implementación y evaluación se dejan en manos de la emprendedora social.

En el capítulo cuatro se exponen las conclusiones de la investigación y del planteamiento final del plan de capacitación donde se da cuenta del cumplimiento de los objetivos formulados y de la respuesta a las necesidades de capacitación de la emprendedora social.

Por otro lado, en el capítulo quinto se formulan las recomendaciones por parte de los autores hacia las emprendedoras, en donde se plantean diferentes elementos que se consideran se deben trabajar para contribuir a la gestión efectiva del Tantary Tejidos. Por último, las referencias sobre las cuales se consolida este trabajo y los anexos correspondientes que soportan en gran medida esta investigación.

Capítulo 1: El Problema

1.1 Antecedentes del problema

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 – Pueblos Indígenas, en Colombia hay 1 '905.617 personas que se auto reconocen como parte de la población indígena en el país. Históricamente, los indígenas han sido víctimas del conflicto armado y el desplazamiento forzado, lo que constituye una amenaza para su autonomía y existencia dado que la tierra es el fundamento de su actividad económica, social y cultural (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados [ACNUR], s.f). Patiño et al. (2020) mencionan que en medio de este contexto existen comunidades que buscan reagruparse, algunas de ellas con apoyo del Estado mediante la asignación de tierras y el suministro de condiciones básicas de subsistencia en sus nuevos asentamientos que, a su vez, permitan el desarrollo de procesos para su sostenimiento y el rescate de las costumbres y los valores propios de la comunidad.

Sin embargo, los esfuerzos del gobierno colombiano no han sido suficientes, pues el 56,3% de la población indígena de Colombia se encuentra en situación de pobreza (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2018). A su vez, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) sostiene que:

Más del 86% de las personas indígenas de todo el mundo, en comparación con el 66% de sus homólogos no indígenas, trabajan en la economía informal, donde se enfrentan a condiciones de trabajo deficientes, entre ellas salarios bajos y ausencia de protección social. (p. 2)

Los datos de Navegador Indígena (2020) indican que los pueblos indígenas están insuficientemente representados en la economía formal, y para el caso de Colombia, menos del 10% están empleados en el sector formal. Por ello, se espera que los gobiernos busquen formas de estimular los mercados de trabajo y la formalización de los modelos de negocio.

En este orden de ideas se plantea que:

Se deben encontrar vías para estimular la participación de los trabajadores indígenas en actividades económicas que se adapten mejor a la “nueva normalidad” -por la pandemia del coronavirus-, teniendo en cuenta sus realidades culturales y de vida, así como contar con su estrecha colaboración (...). Deberían diseñarse programas de formación profesional que potencien las competencias de los pueblos indígenas y tomen en consideración las nuevas exigencias del mercado de trabajo. (Navegador Indígena, 2020, p. 43)

Una de las figuras que se ha consolidado como una respuesta a la pobreza y la falta de oportunidades en las regiones es el emprendimiento social que, como afirma Vázquez-Maguirre (2018), es uno de los mecanismos que han mostrado mayor potencial para mejorar la calidad de vida de comunidades rurales, pues es un mecanismo que está orientado a la consecución de logros en materia económica, social y/o ambiental, que en últimas contribuye también al empoderamiento de los actores involucrados, y el mantenimiento de su cultura y costumbres.

De igual manera, Chica et al. (2016) coinciden en que los emprendimientos sociales tienen un alto impacto especialmente en países en vías de desarrollo, pues la construcción colectiva complementa las acciones realizadas por el Estado para hacer frente a las problemáticas sociales.

A nivel latinoamericano, los emprendimientos sociales tienen diferentes desafíos, entre ellos la conformación de sus recursos humanos, pues a medida que éstos adquieren experiencia en el mercado y crecen necesitan orientar las capacidades de su personal al desarrollo de los objetivos organizacionales y de esta forma reforzar la creación de valor social y económico (Austin et al., 2006).

En el caso colombiano, el emprendimiento social presenta diferentes obstáculos, los primeros relacionados con la gestión interna, y los segundos con las políticas estatales. Si

bien en el país se han venido desarrollando diferentes iniciativas por medio de entidades como La Asociación Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema- ANSPE, que apoya iniciativas, proyectos y emprendimientos sociales para el fortalecimiento del tejido empresarial y social, el Estado aún se queda corto en las garantías para el desarrollo efectivo de la actividad empresarial en el país.

Esto es lo que se evidencia en el segundo informe realizado por RECON Colombia (2020), en el cual entrevistaron a 500 emprendedores sociales en Colombia, donde se identificaron emprendimientos sociales en 28 de los 32 departamentos del país, dentro de los cuales el 16.1% benefician a comunidades indígenas. Precisamente, en el Valle del Cauca se encuentra el 10,4% de emprendimientos sociales de Colombia, de los cuales el 36,4% están trabajando en educación y el 14,5% en medio ambiente. Se resalta que hay un interés por parte de los jóvenes por generar cambios sociales y desarrollo económico, pues el 44,5% de los emprendedores están entre los 28 y 45 años. Se dice que, en promedio, cada emprendimiento de este tipo genera 7 empleos, 55% de los cuales son ocupados por mujeres, lo que ayuda a la eliminación de brechas laborales entre géneros.

Algunos de los hallazgos realizados por RECON Colombia (2020) son:

-En cuanto al modelo de negocio, se encontró que el 74,5% de los emprendimientos sociales afirman que tienen un modelo estructurado a partir de la venta de un producto o servicio enfocado en resolver una problemática social, mientras que el 25,5% no cuenta con un modelo estructurado. Se concluye entonces que esta situación obedece a los paradigmas de que el sector social no debería tener un modelo de negocio y depende únicamente de las donaciones.

-En el tema de la formalización de estos modelos de negocio, la encuesta arrojó que el 44,6% de los emprendimientos sociales en el país son informales y de los que están formalizados, el 43% son entidades sin ánimo de lucro y solo el 14,2% son sociedades

comerciales. Así, se ve como los costos de la formalización son una de las barreras para la formalización de estos negocios.

-Los principales obstáculos a los que se enfrentan los emprendimientos sociales en Colombia son la falta de flujo de caja, lo que les dificulta ser económicamente sostenibles en el tiempo; la falta de planificación y falencia en el modelo de negocio; bajas estrategias de mercadeo y relacionamiento e ineficiente estructura organizacional. Por esto es importante trabajar en el asesoramiento profesional para contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial colombiano y el desarrollo social de las comunidades indígenas.

Con lo anterior, es posible afirmar entonces que, el principal reto para Colombia consiste en fortalecer los emprendimientos sociales desde las políticas públicas, pues son un medio que dinamiza y aporta al desarrollo social, económico, cultural y ambiental, a través del estudio de sus fortalezas, oportunidades y debilidades, con esfuerzos orientados a asumir los retos a los que hoy se enfrentan para crecer y sostener su valor social y económico en una economía globalizada.

Ahora bien, el fortalecimiento de los emprendimientos también tiene que ver con la gestión interna de los mismos. Por ello, se reconoce que todo negocio -social o comercial - tiene el desafío de desarrollar habilidades empresariales y estrategias que le permita lograr la competitividad en los mercados mediante la gestión del talento humano, conocimiento de marketing y manejo financiero (Analítica, 2021). Lo anterior porque, cuando los emprendedores llegan a la etapa de crecimiento de su negocio, se dan cuenta que deben adquirir un nuevo tipo de habilidad para poder estar al tanto de las nuevas dinámicas a las que se enfrentan.

Es así como la manera en la que se gestiona el talento humano - tema de interés en esta investigación- influye en el desarrollo o estancamiento que tengan los emprendimientos, en otras palabras, “las posibilidades de crecimiento de estas empresas dependen en gran

medida de que logren reclutar, motivar y desarrollar a unos trabajadores cuyos aportes a la empresa se centren en su conocimiento y su creatividad” (Vesga et al., 2016, p. 10).

A pesar de su importancia, se encontró que la gestión del talento humano y su aplicación en el emprendimiento ha sido poco estudiada desde la academia, pues los investigadores “no encuentran un terreno fértil en el emprendimiento porque las empresas nacientes no están en condiciones de desarrollar unas prácticas profundas y detalladas en materia de reclutamiento, selección de personal, entrenamiento y desarrollo e incentivos, entre otros temas” (Vesga et al., 2016, p. 13).

En este punto, los autores en mención encontraron que el hecho de no relacionar la importancia del talento humano con el emprendimiento desde la academia y la práctica es la causa principal de la dificultad que tienen los emprendimientos para competir y sostenerse en el mercado.

En materia académica, lo que Vesga et al. (2016) analizan es que todas las herramientas diseñadas para la gestión del talento humano se han hecho con el supuesto de que las empresas ya cuentan con políticas y procedimientos establecidos, pero esta no es la realidad del emprendimiento, pues en sus etapas tempranas no le es posible contar con un departamento de talento humano, por lo cual el “emprendedor debe desempeñar el papel del responsable de esa función y administrar los retos en este frente” (p.14).

Entre los retos a los que hacen referencia los autores está la competencia por el conocimiento y el talento con empresas que tienen una larga trayectoria, tamaños más grandes y mayores recursos. Entonces, ante la escasez de conocimiento respecto a estos temas, se da la situación de actuar de manera reactiva y aprender a través del error.

Así pues, aunque la aplicación de conocimientos de gestión de talento humano en emprendimientos presenta diferentes obstáculos, Vesga et al. (2016) afirman que:

Es necesario reconocer la importancia que tiene para los emprendedores profundizar en el conocimiento y la discusión sobre las exigencias que ellos enfrentan en materia de gestión del talento humano, pues esto podría contribuir sustancialmente a mitigar los riesgos de fracaso de sus emprendimientos. (p.14)

En este sentido, los emprendedores sociales no deben restarle importancia a estos aspectos por considerar que solo le competen a empresas de gran tamaño o que solo se debe recurrir a esto cuando la situación lo amerite porque esto implica una actitud reactiva y es menester recordar que, si bien, los emprendimientos sociales se encuentran normalmente en nichos de mercado en los que las grandes empresas no compiten, es necesario que los emprendedores cuenten con estas habilidades gerenciales con el fin de aumentar la productividad y rentabilidad de sus negocios que, a fin de cuentas, le permitirá maximizar sus beneficios sociales.

Ahora bien, partiendo del hecho que en Colombia ya se reconoce el emprendimiento social como un modelo de negocio que genera escenarios de innovación con responsabilidad social, cultural y/o ambiental, tal y como se menciona en el artículo 54 de la Ley de Emprendimiento, sancionada por el Presidente de la República el 31 de diciembre del 2020, es importante que se estudie de qué manera los emprendedores sociales pueden desarrollar capacidades de gestión del talento humano con el propósito de mejorar el crecimiento de sus negocios a nivel económico y social.

Por último, se hace evidente una necesidad de orientar las discusiones académicas hacia una comprensión más amplia de los conceptos de la teoría administrativa, la cual está orientada solamente a la gestión de empresas de gran tamaño. Pues, considerando que en nuestro país el fenómeno del emprendimiento tiene una alta incidencia en la economía, es pertinente contribuir desde la academia soluciones reales a los problemas que enfrentan los

emprendimientos en materia de gestión empresarial, partiendo siempre del reconocimiento de las realidades económicas, sociales y culturales de la región.

Atendiendo esto, una de las estrategias que pueden contribuir al desarrollo de los emprendimientos es la aplicación de herramientas de gestión humana que es, precisamente, el tema de interés en la presente investigación. Específicamente, se plantea que la capacitación es una de las estrategias que permitirán consolidar de manera más aterrizada y organizada las actividades internas del emprendimiento, dotándoles de herramientas que guíen sus procesos al momento de contratar y capacitar personas nuevas en su negocio. Por lo que, a mediano y largo plazo, el emprendimiento tendrá un carácter más formal y tendrá la capacidad de aumentar el tamaño de sus actividades e impacto.

1.2 Formulación del problema

¿Qué plan de capacitación permitiría mejorar el desempeño de la gestión de un emprendimiento social indígena? Caso Tantary Tejidos.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Proponer un plan de capacitación para mejorar el desempeño de la gestión del emprendimiento social indígena Tantary Tejidos.

1.3.2 Específicos

- Describir el funcionamiento y la actividad económica del emprendimiento social indígena Tantary Tejidos al año 2022.
- Identificar las necesidades de capacitación del emprendimiento indígena Tantary Tejidos al año 2022.
- Definir las actividades a realizar en el plan de capacitación para el emprendimiento social indígena Tantary Tejidos al año 2023.

1.4 Justificación

En Colombia, diversos estudios han demostrado la dificultad que tienen los emprendimientos sociales para crecer y sostenerse en el mercado, así como su importancia dentro la economía local, dado que son reconocidos como escenarios de innovación. A pesar de ello, es un tema poco estudiado en la administración de empresas.

Hasta ahora se ha visto que los emprendimientos sociales nacen para dar respuesta, generalmente, a las necesidades que enfrentan las personas de un determinado lugar o región, pero se enfrentan a diferentes dinámicas que dificultan su crecimiento y sostenibilidad. Estas dinámicas son de carácter interno y externo, es decir, por su falta de gestión empresarial y los costos de formalización, sumado a la competencia nacional e internacional, respectivamente. Entre las muchas falencias internas, se encuentra la falta de gestión de talento humano.

Es por esto que la presente investigación tiene como objetivo contribuir en la construcción de una hoja de ruta para la aplicación de procesos de gestión humana en emprendimientos sociales y que esto, favorezca su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo, así como también a la consecución de su finalidad social.

Para el emprendimiento social Tantary Tejidos, representará una oportunidad de crecimiento y desarrollo del negocio, pues la formulación de un plan de capacitación permitirá el diagnóstico de los conocimientos y habilidades de los empleados, la optimización de los recursos, el desarrollo de nuevas prácticas, la correcta realización de las tareas asignadas, aumento de la productividad, y de manera general, al mejoramiento del desempeño del emprendimiento, la consecución de sus objetivos a corto y mediano plazo y el aporte a la construcción de su ventaja competitiva.

En este orden de ideas, el tema de capacitación resulta importante para este tipo de emprendimientos pues permite, en primera instancia, que las emprendedoras adquieran bases de formación en las áreas en las que tienen mayor dificultad, es decir, que aprendan a *saber*

hacer en cuanto a la formalización del negocio, el manejo de la contabilidad, las ventas, relacionamiento con el cliente y colaboradores, entre otras cosas; lo cual va a construir una ruta de acción para cumplir con sus proyecciones.

Del mismo modo, la capacitación permite el desarrollo de habilidades y competencias por parte de los colaboradores y que a su vez contribuye a la adaptación de estos al emprendimiento, propendiendo también por el desarrollo personal y laboral de los mismos, lo anterior, en paralelo a la búsqueda del cumplimiento de los objetivos y metas formuladas.

En segunda instancia, provee a las emprendedoras de herramientas y habilidades para saber: seleccionar las personas adecuadas y aptas para los cargos requeridos; remunerar de acuerdo al cumplimiento de funciones; capacitar a las personas para que estas tengan el desempeño esperado; mantener y motivar a las personas para que sientan una conexión con el valor de la marca y se den cuenta del aporte que realizan a la sociedad con su trabajo; y potenciar el desarrollo personal y profesional de los mismos.

Por su parte, para los emprendedores en general, es de utilidad reconocer la importancia de aplicar los conocimientos administrativos a sus negocios, eliminando así la creencia de que solo se debe hacer cuando son empresas grandes y permitiendo que le apuesten al desarrollo de competencias y habilidades empresariales.

Para los autores de esta investigación significará un reto y a su vez una oportunidad para realizar una aplicación conceptual y práctica de lo aprendido en la academia al trasladar la administración de empresas a la gestión de emprendimientos sociales. Además, se toma como base de esta investigación el caso de un emprendimiento social indígena, el cual lleva cierta trayectoria en el mercado y actualmente presenta la necesidad de conocer cómo manejar la contratación y capacitación de nuevo personal en su emprendimiento, dado que sus experiencias pasadas no han sido buenas.

Lo anterior contribuirá no solo al desarrollo académico y profesional de los autores sino también al avance en la construcción de una conciencia académica que rodee a los emprendimientos sociales indígenas y que permita avanzar en la construcción de estrategias y políticas orientadas al apoyo de los emprendimientos y su formalización, como parte del fortalecimiento de la industria nacional.

De manera general, el correcto desarrollo de la presente investigación podrá asistir a la adquisición de ideas, prácticas y herramientas que contribuyan a aumentar el aporte de los emprendimientos sociales en otras áreas como la cultura y la economía.

Por último, la administración de empresas podrá desarrollar e incentivar nuevos horizontes de estudio que permitan una gestión efectiva de los emprendimientos, teniendo en cuenta las condiciones y necesidades locales de la región y el país que, en últimas, se convierta en una construcción solida de saberes que favorezcan el desarrollo del tejido empresarial del país.

1.5 Metodología

1.5.1 Tipo y enfoque de la investigación

Para cumplir con el objetivo de la presente investigación se usa el estudio descriptivo que, como lo define Méndez (1990), permite delimitar los hechos que conforman el problema planteado. Una de las técnicas empleadas para recolectar la información necesaria es la entrevista. Este estudio tuvo un enfoque cualitativo porque se buscó dar una posible solución a un problema administrativo y social actual a través del análisis de la relación entre gestión del talento humano y el desarrollo de un emprendimiento social indígena.

1.5.2 Método de investigación

El método que se usa es el inductivo-deductivo debido a que se trabaja con un emprendimiento social indígena y se realiza una entrevista sobre temas relacionados con gestión del talento humano a la emprendedora social. Así, se evidencia que el método de

investigación es un estudio de caso, pues a partir de la teoría general se explican situaciones particulares y desde estas particularidades se concluyen verdades generales.

1.5.3 Fuentes de información

Para poder explicar los hechos o fenómenos que definen el problema de investigación se manejan dos tipos de fuentes, dependiendo de la etapa y necesidad de esta. Méndez (1990) las define de la siguiente manera:

- **Fuentes secundarias:** Libros, artículos de investigación especializada en la gestión del talento humano en emprendimientos y pequeñas empresas en Colombia y América Latina. Cabe mencionar que la información es escasa cuando se trata de emprendimientos sociales indígenas por considerarse que este tema del talento humano no se practica en este tipo de empresas. Sin embargo, desde el rigor académico se reconoce la importancia de aplicar estos conocimientos para permitir que las empresas crezcan.
- **Fuentes primarias:** La entrevista como método para entablar una relación directa con la fundadora del emprendimiento social indígena. La formulación de las preguntas se direcciona a conocer las dinámicas del emprendimiento, su historia, perspectivas y manejo de empleados.

1.5.4 Marco lógico

Con el fin de dar cumplimiento al primer objetivo planteado sobre la descripción del funcionamiento y actividad económica del emprendimiento social indígena Tantary Tejidos al año 2022, se realiza una entrevista virtual, cuyas preguntas y respuestas se encuentran en el Anexo A Anexo A. Primera entrevista con Jenny Trochez.

De igual manera, el segundo objetivo propone el diseño de un plan de capacitación, el cual se alcanza a través de conversaciones con la emprendedora de manera presencial. Las

preguntas que se plantearon y sus respectivas respuestas se encuentran en el Anexo B Anexo

B. Segunda entrevista con Jenny Trochez.

Dichas entrevistas se orientan a conocer las oportunidades de mejora que tiene el emprendimiento y con ello, avanzar en la construcción del plan de capacitación que esté dirigido a las necesidades identificadas y que vayan en concordancia con la realidad del mismo.

Capítulo 2: Marco Referencial

En el presente se busca brindar un acercamiento conceptual de los temas principales a tratar en esta investigación, los cuales son: gestión humana, macroprocesos y procesos de la gestión humana, la capacitación, emprendimiento social, emprendimiento social indígena y emprendedor social. Es importante aclarar que la capacitación se aborda dentro de este marco teórico dos veces, en la primera se busca identificar la capacitación como parte de los macroprocesos de gestión humana y la segunda, pretende ampliar de manera más detallada cada una de sus fases, aplicación y diseño, cuyo objetivo es la construcción de una base teórica sólida que contribuya al cumplimiento del objetivo principal de esta investigación, es decir, la formulación de un plan de capacitación para un emprendimiento social indígena.

2.1 Marco teórico

2.1.1 Gestión humana

La gestión humana, también llamada administración de recursos humanos o gestión del talento humano, es un conjunto de procesos que se orientan a gestionar los recursos humanos de una empresa con el fin de obtener el máximo rendimiento posible. Desde esta perspectiva se concibe que las personas son proveedoras de conocimientos, habilidades y competencias, constituyendo parte importante del capital intelectual de la organización (Chiavenato, 2009).

Por lo anterior, Chiavenato (2009) advierte que las empresas con éxito se han dado cuenta de que las personas no son simples empleados contratados sino que son parte fundamental y la razón de ser de las compañías, por lo que ahora tratan a sus trabajadores como colaboradores y proveedores de competencias.

Partiendo de esta concepción, Chiavenato (2009) ha subrayado que la administración de recursos humanos (RH) tiene tres significados dentro de una compañía: el primero se

refiere al departamento, es decir, la unidad operativa que presta servicios en actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, comunicación, entre otros; el segundo plantea la RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos, es decir la forma en que las organizaciones gestionan las actividades enunciadas anteriormente; y tercero, los RH como profesión, un ejemplo de ello son los formadores, ingenieros de seguridad, médicos laborales y demás profesionales que trabajan de tiempo completo con personal.

Como se observa entonces, en los tres planteamientos se puede rescatar el rol de una persona o grupo de personas que se encargan de dirigir y administrar estas actividades, este es el Gerente de Recursos Humanos, que tiene a cargo la responsabilidad de establecer políticas y prácticas que logren generar “en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas” (Dessler y Varela, 2011, p. 13) y, en últimas, mantener una ventaja competitiva.

Para lograr esto, el área de Recursos Humanos se organiza dentro de unos procesos que van desde integrar nuevo personal a la compañía hasta el diseño de los cargos, la recompensa, capacitación, retención y auditoría de las personas. Estos seis procesos son mencionados por Chiavenato (2009) como dinámicos e interactivos, pues todos los procesos tienen una influencia recíproca, por lo que puede favorecer o perjudicar a los demás cuando se usa bien o mal.

Así entonces, se visualiza cómo la RH ahora tiene un papel fundamental en el proceso de planeación y cómo este es un trabajo de alta complejidad al tratarse de un trabajo con personas, al mismo tiempo se asume como un reto el hecho de integrar y conectar cada individuo con las políticas, prácticas y cultura de la empresa, además de mantener un equilibrio en la dirección de todos los procesos para lograr un buen desempeño.

2.1.2 Procesos de gestión humana

Los procesos de gestión del talento humano son fundamentales en el desarrollo de estrategias para el mejoramiento de la competitividad y la consecución de las metas organizacionales propuestas. En este sentido, García et al. (2011) plantean la agrupación de los procesos de gestión humana en lo que llaman *Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*, en el cual identifican y describen cinco macroprocesos que se detallan a continuación.

Figura 1.

Los macroprocesos de la Gestión Humana



Nota. La figura muestra los macroprocesos de la gestión del talento humano y los procesos contenidos al interior de estos. Fuente: García, Murillo y González (2011).

2.1.2.1 Organización y planificación del área de Gestión Humana.

Según García et al. (2011) los procesos contenidos al interior de este macroproceso son: la planeación estratégica del talento humano, la definición de políticas orientadas al área de talento humano, análisis y diseño de cargos y el marco legal que, según los autores, solo es una referencia frente a los colaboradores y marco normativo del país. Los procesos anteriores son utilizados en el diseño de las actividades con el objetivo de orientar el desempeño de las

personas en la organización, y tienen como objetivo la preparación y definición de actividades necesarias para el funcionamiento de los procesos de gestión humana.

2.1.2.2 Incorporación y adaptación de las personas a la organización.

En relación con lo planteado por García et al. (2011) este macroproceso contiene los procesos de requisición y reclutamiento, selección del personal, contratación, socialización e inducción. Estos tienen como fin la adaptación del personal a la cultura y procesos de la organización, lo anterior con el objetivo de generar valor para la misma.

2.1.2.3 Comprensión, bienestar y salud de las personas.

Al interior del tercer macroproceso se encuentran los procesos de compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial, y calidad de vida laboral. Este macroproceso tiene como objetivo el desarrollo de un sistema que mantenga motivados a los empleados y de esta forma, generar sostenibilidad para la organización (García et al. 2011).

2.1.2.4 Desarrollo personal.

Este macroproceso, de acuerdo con García et al. (2011), está compuesto por los procesos de capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional y los planes de carrera, la evaluación y mejoramiento del desempeño, y el sistema de información y monitoreo de gestión humana. Los autores también afirman que este macroproceso tiene por objetivo el desarrollo de actividades intelectuales y emocionales para estimular la innovación y la generación de conocimiento y las competencias para la generación de valor a la organización.

2.1.2.5 Relaciones con el empleado.

De conformidad con lo planteado por García et al. (2011) la negociación colectiva y relación con el sindicato, y la cesación o ruptura laboral hacen parte del quinto macroproceso

y, tiene por objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono y de esta forma, generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

2.1.2.6 Capacitación.

Dado que el desarrollo de esta investigación comprende la formulación de un plan de capacitación para Tantary Tejidos, es fundamental enfatizar aún más en este concepto. En este sentido, la capacitación, como uno de los procesos de gestión del talento humano está definido por Chiavenato (2009) de la siguiente manera:

La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. (p.371)

El proceso de capacitación responde a los requerimientos del personal para desarrollar las tareas de la mejor manera posible y de esa forma contribuir al mejoramiento de la organización o del negocio, es por esto que Chiavenato (2009) sostiene que:

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización. (pp. 372-375)

Así mismo, Chiavenato (2009) sostiene que la importancia de la capacitación para el desarrollo, crecimiento y consolidación de las empresas radica en que:

En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes. (p. 379)

Con el fin de dar claridad es importante establecer la diferencia entre capacitación y desarrollo personal, ya que según Chiavenato (2009) el primero pretende la mejora inmediata de las habilidades y competencias relacionadas con el puesto de trabajo y, el segundo por su parte se refiere a las habilidades y competencias que se deben desarrollar para desempeñar un cargo en el futuro. Este mismo autor considera que por medio de la capacitación y el desarrollo personal, los individuos asimilan la información, adquieren habilidades, desarrollan actitudes y comportamientos diferentes.

En relación con lo anterior, Chiavenato (2011) sostiene que los objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para desarrollar diversas tareas relacionadas con el puesto de trabajo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo.
3. Cambiar la actitud de las personas para crear un clima favorable entre ellas y que, a su vez, permita la recepción de nuevas tendencias de la administración.

Por otra parte, es necesario determinar cuáles son las etapas de un proceso de capacitación, para esto, Chiavenato (2009) afirma la existencia de cuatro etapas:

1. Diagnóstico: Consiste en realizar un inventario de necesidades de capacitación que tiene la organización. Las necesidades se diagnostican por medio de auditorías que buscan establecer la diferencia entre lo que las personas saben y lo que deberían saber. Existen diferentes métodos que permiten establecer las habilidades que deben ser el punto focal de los procesos de capacitación y desarrollo personal, algunos de esos métodos son: la evaluación del proceso productivo de la organización, la retroalimentación directa por parte de las personas sobre lo que ellas estiman como necesidades de capacitación y, otro método es la visión organizacional del futuro.

La capacitación de las personas debe realizarse de manera programada y continua, es por esto que Chiavenato (2009) añade que:

Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias. La base principal para los programas de mejora continua es la constante capacitación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador de ese cambio. (p. 378)

2. Diseño: El mismo autor señala que el diseño comprende la planificación de las actividades del proceso de capacitación y desarrollo personal, por ende, se debe realizar posterior a la determinación de las necesidades de capacitación en la organización. El programa de capacitación debe ser integral y coherente, además debe contar con seis elementos básicos, estos son: el personal en capacitación, los métodos de capacitación o recursos institucionales, asunto o contenido de la capacitación, instructor o capacitador, lugar de capacitación, horario de la capacitación y, objetivos de la capacitación.

La formulación del proceso de capacitación debe estar alineado a las estrategias organizacionales y tener coherencia con los objetivos propuestos, es por esto que las organizaciones deben estar dispuestas a contribuir en el mejoramiento de las habilidades del personal y en ultimas, a alcanzar las metas de desempeño deseadas mediante el trabajo continuo y con base en criterios específicos.

3. Implementación: Existen diferentes tipos de capacitación, de acuerdo con Chiavenato (2009) están primero, la capacitación en el puesto que busca proporcionar información respecto al puesto y brindar conocimiento y experiencia al empleado; y segundo, las técnicas de clase con la ayuda de un instructor que puede proporcionar diferentes tipos de conocimientos técnicos o de habilidades interpersonales.

Por otro lado, el mismo autor afirma la existencia de varias formas de capacitación, de estas se pueden destacar: las lecturas como técnica para la transmisión de información, la instrucción programada que permite el aprendizaje programado sin la presencia de un instructor humano; la capacitación en clase que consiste en el entrenamiento por fuera del lugar de trabajo, en un aula; la capacitación por computadora con ayuda de las tecnologías de la información y; el E-learning, web based training (WBT) o también capacitación el línea que permite el acceso en cualquier hora o lugar y constituye una fuente de información efectiva y a bajo costo.

4. Evaluación: De acuerdo con Chiavenato (2009) es indispensable conocer si los objetivos planteados en el proceso de capacitación han sido alcanzados, para esto el autor plantea diferentes medidas para evaluar la capacitación, estas son: costo o monto invertido en el programa de capacitación, calidad o qué tan bien se cumplieron las expectativas, servicio o satisfacción de las necesidades de los participantes, rapidez o qué tan bien se ajustaron a los desafíos presentados y, resultados obtenidos del proceso de capacitación.

La evaluación del programa de capacitación debe realizarse de manera exhaustiva para determinar el efecto sobre los empleados del proceso que se ha llevado a cabo, además de constatar que se hayan cumplido los objetivos formulados y se vean reflejados en temas como la disminución de los costos de operación, aumento de las utilidades, disminución de la rotación del personal, u otros elementos de interés para la organización.

Por otro lado, otros autores como García López (s.f.) establecen que la capacitación hace parte de la planeación estratégica, además añade que se debe buscar un sentido para la capacitación que atienda los misión, visión y valores del departamento, así como también integrar esos elementos en una filosofía de cómo se quiere que se lleva a cabo el proceso dentro de la organización. El mismo autor plantea que a partir de lo anterior se deben formular objetivos claros y metas precisas, estos que sean alcanzables, medibles y que estén alineados con las estrategias, además de ser compartidos con todo el personal para generar compromiso en la organización.

Este último autor expone además un proceso de capacitación que consta de diferentes etapas que se pueden resumir de la siguiente forma:

- **Detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación:** comprende el primer paso del proceso y tiene como objetivo prevenir que se realice un proceso inadecuado y se incurran en gastos incensarios para la organización. Otras ventajas que desataca el autor de realizar un correcto análisis de las necesidades de capacitación son: I) permite mayor control del proceso; II) se puede presupuestar de manera eficiente los recursos a utilizar, III) evidencia la situación real y las necesidades de capacitación, IV) confiere las personas que serán objeto del proceso y; V) contribuye a la construcción de los lineamientos sobre los cuales se va a llevar a cabo la capacitación.

Para el autor se debe realizar un correcto análisis de las necesidades de capacitación y por ende el encargado del proceso debe recolectar la información necesaria, esta

generalmente proviene de la planeación estratégica donde se formulan las metas y objetivos del negocio, de ahí según el autor, es posible determinar si se cuenta o no con el talento necesario para dar cumplimiento a los mismos. De este modo, el autor señala que existen otros dos niveles más que se deben analizar, uno es el sistema de capacitación existente y su efectividad y otro, el trabajador mismo, para ello se deben determinar sus prioridades, estudiar sus aptitudes y actitudes, habilidades y destrezas y por último, establecer el nivel de desempeño que se requiere de este.

Ahora bien, para llevar a cabo el diagnóstico, el encargado del proceso de capacitación según el autor debe realizar una serie de actividades de reconocimiento, esto comprende entrevistas con los jefes de áreas, pero también cuestionarios, evaluaciones y reportes que permitan dar cuenta de las necesidades de capacitación y a su vez, contribuyan a la formulación del plan o proceso a efectuar. Del mismo modo, dentro del diagnóstico se deben realizar tres actividades claves, estas según el autor son: I) planeación de las actividades a ejecutar; II) ejecución de las actividades planeadas y; III) análisis de la información recopilada fruto de las actividades que se llevaron a cabo.

- **Desarrollo del programa de capacitación:** De acuerdo con García López (s.f.) esta segunda etapa del proceso se compone de cinco subprocesos más, estos son:

***Establecimiento de los objetivos de capacitación:** como se ha mencionado anteriormente, los objetivos del programa deben estar alineados a la planeación estratégica de la organización, hecho eso, se deben desarrollar los planes, establecer los recursos, elegir las metodologías apropiadas y, cuantificar el presupuesto disponible. Del mismo modo, según el autor se deben establecer el objetivo básico de la capacitación, este puede ser de dos tipos, el primero comprende la modificación de una conducta y que permite concientizar al empleado

respecto a la organización y, el segundo se refiere al hacer, es decir a las destrezas que debe poseer el empleado para responder a los requerimientos del puesto de trabajo.

Dado lo anterior, el autor plantea que habiendo formulado los objetivos se deben definir los indicadores para medir el resultado del proceso que se pretende llevar a cabo, de esta forma, se podrá establecer mediante unos criterios específicos si se tuvo éxito o no.

*** Estructuración de los contenidos de capacitación:** Para García López (s.f.) el contenido para las sesiones de capacitación debe estar definido bajo los criterios establecidos en los manuales de trabajo, manuales de procedimientos, políticas y, en general los requisitos establecidos para que el trabajador se desempeñe de manera eficiente en el puesto de trabajo.

*** Diseño de las actividades de instrucción:** El mismo autor sostiene que una vez que se hayan diagnosticado las necesidades de capacitación y posterior a la formulación de los objetivos, se deben diseñar las actividades de capacitación, para esto último, plantea una técnica llamada diseño instruccional ya que permite desarrollar material para la enseñanza en forma sistémica. Este enfoque garantiza que exista una necesidad de capacitación, los eventos de aprendizaje están diseñados de manera correcta, se construyan elementos de calidad para llevar a cabo la capacitación, que se ejecute el plan de acuerdo a los objetivos formulados y, que se pueda evaluar el resultado de las actividades realizadas para dar cuenta del cumplimiento del aprendizaje.

De la misma manera, el autor añade que para elaborar un programa o curso de capacitación se deben generar documentos útiles que se empleen en durante la impartición de la capacitación, algunos de ellos pueden ser: guías de aprendizaje, material didáctico, listas de verificación, hojas de tareas, notas del capacitador, estudios de caos, juegos, dinámicas, entre otros.

*** Selección de recursos didácticos:** Dadas las tres etapas anteriores y conociendo las características propias del grupo objeto de capacitación, el mismo autor señala que se deben

elegir las técnicas didácticas más adecuadas para llevar a cabo el proceso, las técnicas deberán estar enfocadas en poder transmitir los conocimientos de forma eficiente y procurando que sea entendida y asimilada por los aprendices. Las reuniones técnicas, talleres, seminarios, películas, exposiciones e inducciones, son algunos de los métodos que se pueden utilizar para llevar a cabo la instrucción.

*** Diseño de un programa o curso de capacitación:** De acuerdo con García López (s.f.) existen seis actividades que se deben realizar para efectuar activamente la planeación del programa de capacitación, estas son: 1) definir el objetivo general del curso; 2) desarrollar un plan general del curso; 3) establecer los objetivos específicos de cada sesión; 4) determinar las técnicas y metodologías que se utilizaran durante la capacitación; 5) desarrollar los temas que se abordarán y; 6) determinar los requerimientos del curso.

Las actividades mencionadas anteriormente están enfocadas en determinar las habilidades y competencias que se quieren impartir, todo desde una elección efectiva de los elementos didácticos y los temas dados unos objetivos específicos que se pretenden cumplir; además se busca encontrar la forma más adecuadas para transmitir los conocimientos de forma efectiva y, que sea de utilidad para el grupo objeto de capacitación.

- Impartición o ejecución de la capacitación: Se refiere a la llevar a cabo la capacitación, para esto según García López (s.f.) se deben llevar a cabo actividades como: designar un instructor, preparar los manuales del curso y material didáctico, designar los lugares donde se llevará a cabo la capacitación, supervisar la evolución, preparar las constancias de participación, generar los reportes de resultados obtenidos, entre otras actividades. Cabe resaltar que las actividades varían una organización a otra y dependen de la naturaleza de las mismas.

- Determinación del proceso de capacitación: Con el fin de verificar si se ha cumplido con éxito lo que se ha planeado, el autor señala que es importante que se establezca

una forma de verificar tanto el proceso como también los resultados obtenidos del mismo. Por lo anterior el mismo autor añade que se cada diseño del programa de capacitación n debe contar con un mecanismo de evaluación que le permita determinar si se cumplieron los objetivos propuestos, si se eligieron adecuadamente los temarios y metodologías o, si se cumplieron las exigencias del grupo objeto del proceso.

De manera general, la capacitación permite el desarrollo de habilidades y competencias requeridas para un puesto específico, lo cual facilita que se logren los objetivos de cada área, que cada persona se apropie del proceso que tiene a su cargo y que exista una correcta alineación en los esfuerzos propios de la división del trabajo. Así, en la medida que todas las personas adquieren ese *saber hacer*, se evita el desperdicio de tiempo y material, a la vez que forjan niveles de confianza al saber que cada persona tiene la capacidad de resolver problemas relacionadas a su función y que, en lo posible, lo hará de la manera más efectiva.

2.2 Estado del arte

2.2.1 *Emprendimiento social*

Para empezar a definir ‘emprendimiento’, es necesario remitirse a la etimología del verbo “emprender”, que según expresa la Real Academia Española, significa acometer y comenzar una obra, especialmente si encierran dificultad o peligro. Por su parte, la palabra “emprendimiento” se deriva del término francés “entrepreneur”, cuyo significado hace referencia a cualquier actividad que realiza una persona desde su propia iniciativa y cuyo papel es importante bajo la lógica del paradigma competitivo en el que se desenvuelve el capitalismo global (Santos et al. 2013).

El emprendimiento se ha consolidado como un campo de estudio no mayor a 30 años y se ha ido desarrollando significativamente durante este período (Herrera y Montoya, 2013),

razón por la cual se encuentra una amplia literatura sobre los acercamientos conceptuales que se han hecho para poder moldear un concepto de este término.

Paralelamente, Vasquez-Maguirre (2018) plantean que el emprendimiento social es un tipo de emprendimiento, cuya definición y estudio ha ido evolucionando desde la década de los noventa, pues antes era un tema de poco interés para las ciencias administrativas. Sin embargo, ahora tiene un importante posicionamiento en la literatura relacionada con el emprendimiento y la responsabilidad social empresarial (RSE).

Por su parte, Santos et al. (2013) señalan que los emprendimientos sociales pueden contribuir a resolver algunos problemas sociales que han ido surgiendo como consecuencia del modelo capitalista en su incapacidad para generar un bienestar equitativo e igualitario para todos los miembros de la sociedad. Problemas como la desigualdad, la pobreza, la contaminación ambiental, desplazamiento forzado, drogadicción, falta de autonomía económica de la mujer, analfabetismo, desempleo, maltrato y abandono animal “generan una mayor demanda de emprendimientos sociales” (p.187).

En este tipo de emprendimientos, la atención a necesidades sociales es explícita y el centro de todas sus actividades, es decir, nace para crear valor social. Por ello, es que pueden ser catalogados como un medio complementario que contribuya a la transformación del sistema económico global en uno más justo. (Santos et al. 2013)

Después de realizar una amplia revisión bibliográfica sobre las diferentes definiciones presentadas hasta el momento sobre emprendimiento social, Guzmán y Trujillo (2008) presenta su propia definición así:

Es un tipo específico de emprendimiento que busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada

a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales. (p. 10)

En esta misma línea, una de las características que tienen todos los emprendimientos es que surgen a partir de la identificación de una oportunidad y se lleva a cabo a través de la venta de un producto y/o servicio nuevo o dándole un valor agregado diferente a los ya existentes. Así entonces, uno de los rasgos del emprendimiento es el pensamiento creativo e innovador, la perseverancia, la búsqueda de oportunidades y los grados de incertidumbre (Rodríguez, 2009).

Otra de las características mencionadas por Jarillo y Stevenson (1990) tiene que ver con un estigma que ha recargado al concepto de emprendimiento y es el relacionamiento de este con los negocios pequeños, lo que impide transferir cualquier tipo de conocimiento sobre el emprendimiento a la investigación en el campo de la administración, relacionado tradicionalmente con las grandes empresas, por ello los autores mencionan que: “there is a need, however, to establish clear links between the fields of entrepreneurship and corporate management” (p.2).

Así pues, teniendo definidas las características de los emprendimientos se puede afirmar que son importantes para la economía local y global, pues resulta importante por sus efectos positivos en la generación de empleos y en el crecimiento económico (Zamora-Bosa, 2017). Sin embargo, se enfrentan a un ambiente externo bastante competitivo, que dificulta su mantenimiento y crecimiento a lo largo del tiempo.

Una explicación desde la lógica administrativa es lo que particularmente mencionaba Michael Porter (1991) en su libro “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, pues muchos de estos negocios, si bien son uno de los que más mueven la economía, está relegado al sector informal, ya sea porque no logran ofrecer un producto o servicio diferenciado, les falta inversión o conocimientos sobre gestión empresarial. Esto

impide un desarrollo mayor y la puesta en marcha de ventajas competitivas que estén a la altura de las dinámicas de una economía globalizada, un ambiente externo cambiante, unos consumidores exigentes e informados, así como grandes empresas con amplio manejo - incluso monopolístico - de los mercados.

Estas dinámicas configuran un juego económico donde solo sobreviven los más fuertes o en palabras de Porter (1991), las empresas con mejores estrategias competitivas, ya sea en los costos, diferenciación o segmentación de clientes.

Para sobrevivir en este paradigma de la competencia se necesita de una capacidad emprendedora que contenga las aptitudes mencionadas anteriormente como la innovación, creatividad, proactividad, aprovechamiento de oportunidades y toma de riesgos. De esta manera, siguiendo a Santos et al. (2013), “el modelo del sistema económico global actualmente vigente se caracteriza por estar asentado en el paradigma de la competencia. Sin embargo, el paradigma que se ha desarrollado yuxtapuesto al anterior (...) es el de la economía del emprendimiento” (p.193).

Lo planteado por Santos et al. (2013) supone un panorama diferente, donde se reconoce que la gestión de las empresas y grandes corporaciones son sustancialmente diferentes a la gestión de un emprendimiento, pues es un modelo mucho más “flexible, adaptable y apoyado, asimismo, por una política de desregulación y estímulos” (p. 184), lo que implica que desde la academia se vea como inoperable el hecho de aplicar las teorías administrativas en el campo del emprendimiento, dado su tamaño, carácter y dinámicas, lo cual es un error y una contradicción, toda vez que se menciona en las políticas públicas la importancia del apoyo a los emprendimientos como vía para impulsar el crecimiento de la economía local.

Ahora bien, es necesario establecer la diferencia entre el emprendimiento social y emprendimiento comercial, pues, aunque comparten características como las ya mencionadas,

distan mucho en las dinámicas de operación, enfoque y desarrollo. Al respecto, Guzmán y Trujillo (2008) afirman que la creación de valor social es la característica principal que los diferencia, siendo ésta el conjunto de acciones que generan un impacto positivo sobre un grupo o comunidad.

En segundo lugar, mientras los emprendedores de negocios abordan toda su actividad desde un punto de vista puramente económico, los emprendedores sociales no actúan necesariamente motivados por remuneraciones monetarias para sí mismos sino por el impacto positivo en el sector social al cual se dedican. Sin embargo, es importante hacer una aclaración en este aspecto, pues el fin social no lo hace separarse de su interés financiero, es decir, ambas cosas coexisten porque es necesario ser sostenibles financieramente para poder reinvertir en sus actividades, cumplir con su objetivo social y aumentar el alcance de este.

En tercer lugar, Vasquez-Maguirre (2018) establece que otra gran diferencia es que en los emprendimientos sociales se busca el empoderamiento de los actores dentro y fuera de los límites organizacionales, entendiendo el empoderamiento como el aumento de las capacidades de un individuo o grupo de personas para tomar decisiones y transformarlas en acción (Banco Mundial, 2002). De allí, Patiño et al. (2020) plantean que el empoderamiento tiene dos caras:

La primera que se muestra es la del emprendedor que la propone y la segunda, de la comunidad que recibirá los beneficios de ella. En este sentido, el empoderamiento del primero se da por descontado dado que es parte esencial de su iniciativa, pero en el caso de la segunda es uno de los grandes retos a afrontar dado que en la misma medida en que se logre se facilita el éxito del proyecto por la apropiación que los beneficiarios hacen de él. (p.11)

Otra de las características de este tipo de emprendimiento es el concepto de capital social que, como lo definió Bourdieu (1986):

Es la suma de todos los recursos potenciales y reales que se acumulan en un individuo o grupo de individuos debido a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo o, en otras palabras, a la pertenencia a un grupo (p. 21).

Este capital social genera una ventaja competitiva para los emprendimientos sociales por conseguir que se conecte varias partes interesadas con el mismo propósito, trabajar en equipo para dinamizar el aporte de ideas nuevas, así como la cooperación y coordinación para hacer que las cosas sucedan (Analítica, 2021). En consecuencia, a través del capital social se consigue empoderar a las partes por aumentar su capacidad de toma de decisiones, su sentido de pertenencia con los problemas a los que se enfrentan y la participación activa en la creación de valor social, en otras palabras, convertir los cambios positivos de las comunidades en un legado para la sociedad a través de la creación de empresa.

Siguiendo la idea de la creación de valor social, Analítica (2021) afirma que se puede dar de diferentes maneras: 1) Desde la creación de un producto o servicio; 2) Destinar un porcentaje de las ganancias a poblaciones vulnerables; y 3) La búsqueda de responsabilidad en sus cadenas de producción como materia prima, la contratación de personal o en la manera de distribución.

Así entonces, se comprueba que para solucionar una problemática social se necesita de una capacidad innovadora para llevar a cabo cualquiera de las tres modalidades mencionadas anteriormente. En este punto, se encuentra una similitud con los emprendimientos comerciales, pues en ambos se pretende buscar soluciones a un problema a través de propuestas innovadoras con el fin de abordar de manera diferente la problemática, dado el conocimiento cercano que pueden tener o la visión apasionada por el deseo de cambio.

De igual manera, como su objetivo mayor es transformar las condiciones actuales y brindar una mejor calidad de vida a comunidades o grupos, el emprendimiento social es “particularmente necesario, sobre todo en países emergentes, en donde los gobiernos cuentan con mayores restricciones presupuestales para la atención de los problemas sociales” (Guzmán y Trujillo, 2008, p.19). Así, se dice que los emprendimientos sociales funcionan como una respuesta a la ineficiencia y bajo alcance de las políticas gubernamentales que buscan brindar un bienestar social y económico a la sociedad de manera equitativa.

A pesar de la importancia de su actividad para el aporte colectivo, “el problema que se observa en la economía mundial es que el tipo de emprendimiento que se promueve es el que persigue fundamentalmente la maximización de beneficios, en coherencia con el paradigma competitivo” (Santos et al. 2013, p. 193).

Lo anterior se evidencia, incluso, en la falta de desarrollo teórico acerca de la gestión de emprendimientos sociales, pues uno de los problemas al abordar este tema es la falta de literatura al respecto, que como también menciona Guzmán y Trujillo (2008), se necesita un estudio teórico más amplio del impacto de este tipo de emprendimientos en economías emergentes con el fin de propiciar propuestas adecuadas para impulsar el crecimiento de éstos. Esto también lo respalda Analítica (2021) cuando afirma que es necesario seguir avanzando en el desarrollo de ambientes propicios para el surgimiento de emprendimientos sociales dado su impacto positivo en comunidades desatendidas por el Estado.

Estas dos razones, que se pueden considerar como externas al emprendimiento social, derivan en la baja presencia y visibilidad que estos tienen en el mundo de los negocios, pues son “pocos los casos de empresas sociales que han logrado ser sostenibles y han alcanzado su misión, principalmente en contextos de amplia marginación y pobreza” (Vasquez-Maguirre, 2018, p. 4).

Al respecto del por qué muchos emprendimientos sociales no logran salir adelante, Vasquez-Maguirre (2018) resalta que es porque dependen de una “fuente de financiamiento externa, no logran desarrollar un producto exitoso, o no alcanzan a resolver la problemática social por falta de entendimiento del contexto de los beneficiarios de la empresa” (p.4). Por otro lado, menciona que el error también está en administrar estas entidades como si fueran negocios comerciales, es decir “bajo una lógica de control y apropiación de valor, privilegiando la maximización de utilidades en detrimento de mecanismos de creación de valor” (p.4).

Estos problemas mencionados por el autor tienen una causa-raíz: la deficiente gestión organizacional, la cual es intrínseca al emprendimiento y que viene del desconocimiento y desentendimiento de las dinámicas de la empresa social. Ahora, si no hay una apropiación teórica sobre la gestión de pequeños emprendimientos, ¿Cómo éstos encuentran una base para realizar una adecuada gestión?, claramente esto los limita a aprender en base a su error, que de hecho es una actitud reactiva no recomendada por la teoría administrativa por ser poco estratégica.

Adicionalmente, vale la pena precisar que, aunque los emprendimientos sociales no tienen como motivación principal la maximización de beneficios, no se debe caer en el error de pensar que es un asunto que no les atañe a éstos porque como ya se mencionó, necesitan ser rentables para poder sostener su actividad en el tiempo, reinvertir en sus actividades, aumentar el crecimiento de sus iniciativas y, por ende, el impacto de su valor social.

Precisamente, Analítica (2021) en alianza con Innpulsa Colombia, que han estudiado de cerca la dinámica del emprendimiento social en Colombia, demuestran que el reto al que se enfrentan los emprendedores sociales es, por un lado abordar problemas sociales de manera efectiva y eficiente, y por el otro, el desarrollo de métodos de gestión empresarial para conseguir la competitividad y sostenibilidad del emprendimiento, en otras palabras,

“mantener en equilibrio a la responsabilidad social y económica del emprendimiento”

(Analítica, 2021, p.27).

Por lo anterior, se puede decir que todo emprendimiento social necesita apropiarse de las dinámicas del emprendimiento comercial en materia de gestión empresarial, es decir, aprender sobre mercadeo, planeación estratégica, herramientas contables y financieras, dirección de talento humano, entre otros. Y así se estaría hablando de una organización híbrida, es decir, que logre sumar a su propósito social el valor comercial, concepto que propone Patiño et al. (2020).

Sin embargo, se debe hacer una adaptación de los conceptos empresariales a las dinámicas y lógicas de los emprendimientos, sobre todo de la comunidad con la que se trabaja y a la cual se dirige el segmento de actividad. Es de recordar entonces que la obtención de riqueza es solo un medio, más no un fin, para los emprendimientos sociales.

2.2.2 Emprendimiento social y gestión humana

Partiendo de las definiciones recopiladas en esta de investigación sobre los conceptos de emprendimiento social y gestión humana, reconociendo las dificultades y fortalezas del primero así como la importancia del segundo en la generación de valor para la empresa, se considera necesario crear conciencia sobre la importancia de aplicar procesos de gestión humana en los emprendimientos, para que en su proceso de desarrollo y expansión adquieran herramientas para hacer frente a los desafíos provenientes del mercado globalizado actual.

Como se ha mencionado, los emprendimientos sociales tienen como objetivo principal la generación de valor social y no solo la generación de utilidades, sin embargo, estos también deben realizar una administración efectiva de sus recursos para poder alcanzar sus objetivos y en últimas, el logro de la misión social, así como el aumento del impacto de esta. Esto es precisamente lo que afirman Martínez y Rubio (2014), pues advierten que “el hecho de que la creación de la empresa social se vea impregnada por fuertes valores sociales

no implica que la dirección y gestión de los procesos organizativos sea ajena a una visión empresarial orientada a la eficiencia y eficacia” (p.16).

Por otro lado, dentro de la búsqueda por alcanzar el objetivo social, los emprendimientos sociales desarrollan actividades comprendidas dentro de los procesos de gestión humana, claro está, realizados a menor escala a comparación de otras grandes organizaciones. Y dentro de los desafíos que conlleva la realización de esas actividades se pueden destacar los concernientes al reclutamiento y selección del personal, pues por lo general las personas que hacen parte del emprendimiento social deben compartir la misión de este, es por eso que “esa forma de seleccionar personal ocasiona que este tipo de empresas no siempre cuente con personas con las capacidades o las competencias necesarias para llevar a cabo los cometidos del puesto de trabajo” (Martínez y Rubio, 2014, p.17).

Por lo anterior, el emprendedor debe ser consciente que:

Para ser capaces de responder a las necesidades concretas del consumidor -al que le venden su producto o servicio- con una propuesta de valor diferenciada y oportuna, tienen que haber creado una empresa que cuente con la estructura necesaria, donde el punto fundamental sea la gente. (Vesga et al, 2016, p.104)

Otra actividad cuyo desarrollo influye en la gestión del personal en la organización es la remuneración. En el caso de los emprendimientos sociales se ve comprometida por la dificultad de acceso a recursos financieros a los que se enfrentan los mismos, es por esto que Martínez y Rubio (2014) afirman que:

Las empresas sociales no pueden ofrecer a sus trabajadores salarios acordes a la media del mercado laboral, teniendo que contar entre los miembros de su plantilla con voluntarios, muy difíciles de encontrar identificados no sólo con su misión, sino también con el buen funcionamiento de la empresa social. (p.19)

Lo anterior implica que, en ocasiones, los emprendimientos sociales no retribuyan monetariamente al personal en relación con su desempeño.

Teniendo estos precedentes, si bien los emprendimientos sociales tienen dificultades en las gestión de sus recursos financieros y humanos, debido a la falta de infraestructura para aplicar procesos complejos por considerarse empresas pequeñas, también pueden representar nuevas oportunidades que contribuyan al desarrollo de sus actividades y al desarrollo personal, es por esto que Martínez y Rubio (2014) expresan que “el tamaño pequeño también puede ser una fuente de oportunidades por los excelentes canales de comunicación y la alta involucración personal/emocional de los empleados, lo que provoca una elevada motivación laboral” (p18).

Esto último representa un punto a favor de los emprendimientos por facilitar el manejo de las relaciones laborales y el fortalecimiento de los vínculos. Sin embargo, puede acarrear problemas si no se delimita lo laboral con lo personal y/o familiar. De igual manera, a medida que se vayan integrando más personas a la empresa, esa ventaja empieza a desaparecer por la complejidad que representa un mayor tamaño de personal y es allí donde, se pretende hacer precisión, pues el crecimiento implica retos que los emprendedores deben asumir para aumentar sus capacidades al momento de tomar decisiones, mejorar el medio ambiente interno, desarrollar políticas adecuadas y planeación estratégica.

En cuanto a la contratación de nuevos empleados, se necesita que se tenga claro cuál es la necesidad que se va a suplir y qué perfil se busca. Aquí, Vesga et al. (2016) comparten que la cultura organizacional influye en el proceso de selección, porque puede que se encuentre un candidato con la experiencia y el conocimiento requerido pero no sea el adecuado para la empresa. En este punto se recalca el carácter social e indígena de este tipo de emprendimiento que tiene unas dinámicas y unos valores muy distintos a un

emprendimiento comercial y es indispensable entender esto al momento de aconsejar, planear y administrar un negocio con estas particularidades.

De manera general, se percibe que el emprendimiento y la gestión del talento humano tienen un vínculo difícil de materializar. De hecho, en materia académica es escasa la información al respecto por el carácter dinámico y naciente de los emprendimientos no es posible desarrollar políticas en materia de reclutamiento, selección de personal, remuneración, capacitación, entre otros (Vesga et al., 2016)

Sin embargo, sí se reconoce que “la gestión del talento se convierte en una de las áreas de mayor importancia en la gestión del emprendimiento” (Vesga et al., 2016, p.14). De manera enfática, los autores en mención hacen referencia al rol de los fundadores de la empresa, quienes están obligados a desarrollar habilidades que les permita crear un ambiente donde prime el compromiso, la innovación, participación, creatividad y confianza. Todas esas tareas se realizan sin conformar un departamento de recursos humanos, pues en la realidad no es posible hacerlo en una etapa temprana de desarrollo.

Ahora bien, Vesga et al. (2016) manifiestan una preocupación por el contexto de competencia en el que se encuentran los emprendimientos en materia de competencia por talento, pues a medida que crecen los negocios, se hace necesario nuevas capacidades, momento en el cual “los emprendimientos deben competir por el talento con empresas que acumulan trayectorias más largas, tamaños más grandes y mayores recursos” (p.14).

Teniendo planteado esto, Vesga et al. (2016) respaldan una de las tesis de esta investigación al afirmar que:

Es necesario reconocer la importancia que tiene para los emprendedores profundizar en el conocimiento y la discusión sobre las exigencias que ellos enfrentan en materia de gestión del talento humano, pues esto podría contribuir sustancialmente a mitigar los riesgos de fracaso de sus emprendimientos. (p.15)

Así, se reconoce que el crecimiento del emprendimiento depende de la capacidad que éste tenga para atraer, motivar y retener talento humano.

Por último, las investigaciones realizadas por Vesga et al. (2016) demuestran que partir de este reconocimiento incide en el tamaño de las empresas, pues encontraron que

Aunque tengan recursos limitados y sus procedimientos parezcan básicos en comparación con los que utilizan empresas de mayor tamaño, los emprendedores de mayor crecimiento, de acuerdo con estas investigaciones, entienden que las objetivos de crecimiento fijados por la estrategia de la empresa deben estar respaldados por unas capacidades estratégicas, y estas capacidades, a su vez, incluyen una alineación entre las competencias esperadas en los empleados, las capacidades estratégicas de la empresa y los objetivos del negocio. (p.17)

2.2.3 Emprendimiento social y capacitación

El reconocimiento del auge del emprendimiento social ha puesto sobre la mesa la necesidad de propiciar espacios de formación al interior de las universidades para el desarrollo de capacidades administrativas en los emprendedores sociales. Se puede decir que, actualmente, existen cursos e incluso carreras profesionales y técnicas orientadas al desarrollo y gestión de emprendimientos, pero estos son de corte comercial.

Sin embargo, López y Sáenz (2015) han planteado en su estudio que en América Latina y España hay formación dirigida al emprendimiento social y realizan un análisis de los programas y las competencias que desarrollan.

López y Sáenz (2015) mencionan que esta educación emprendedora responde al llamado de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2009) a las Universidades de Educación Superior a contemplar los

emprendimientos sociales dentro de sus aulas como medio para responder a las necesidades sociales:

La educación superior debería asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos de alcance mundial para abordar retos mundiales, entre los que figuran la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública. (p.5)

En este sentido, se parte de la premisa de que el emprendedor social tiene un importante rol dentro de la sociedad por su capacidad e iniciativa de asumir problemas sociales y retos comerciales, con el fin de mejorar las condiciones de la población a la cual se dirige, pues su impacto es de corte colectivo, más que individual (López y Sáenz, 2015).

Es precisamente por esto que se propone tanto desde la UNESCO (2009) como desde el estudio de López y Sáenz (2015) que se imparta una educación dirigida a que las personas asuman un rol social participativo en la promoción de transformaciones sociales justas, inclusivas y equitativas.

Esto se logra en el momento en que se pase de una narrativa de educar *sobre* el emprendimiento a educar *para* el emprendimiento. Osorio y Pereira (2011) sustentan la afirmación anterior cuando plantean su crítica sobre la capacitación empresarial para la gestión de pequeñas empresas, pues mencionan que no se integra una mirada multidisciplinaria sino que, “se utiliza la mirada convencional de las escuelas de negocios que enmarca el emprendimiento en los paradigmas conocidos” (p.19).

Esto supone un ejercicio de “repensar la educación para el emprendimiento y adoptar nuevas estructuras, tarea en la cual los desarrollos teóricos y prácticos de esta área del conocimiento van a jugar un papel fundamental” (Osorio y Pereira, 2011, p.19).

Lo anterior abre paso a lo que López y Sáenz (2015) pretenden proponer, es decir, la apropiación de la cultura emprendedora a través del desarrollo de competencias con un enfoque de transformación social, pues los autores hacen una crítica sobre las competencias que se orientan a que los emprendedores “tengan éxito”, con la ambigüedad de la afirmación.

Así entonces, después de una revisión de literatura al respecto de dichas competencias, López y Sáenz (2015) plantean una clasificación de competencias de Emprendimiento Social, de la siguiente manera:

Figura 2.

Competencias del Emprendimiento Social



Nota. La figura muestra las competencias que debieran fomentarse en las personas para desarrollarse como emprendedoras sociales. Fuente: López y Sáenz (2015).

Esta clasificación se divide en cuatro bloques, los cuales responden a: competencias relacionadas con la tarea o el trabajo a realizar (COEMS 1); a construir relaciones con los

demás (COEMS 2); a desarrollar las capacidades individuales (COEMS 3); y a fomentar la faceta filosófica y ética (COEMS 4) (López y Sáenz, 2015).

Al respecto, se comenta que estas competencias persiguen:

Desarrollar un perfil de una persona emprendedora social, cuya motivación principal sea generar un cambio social profundo y duradero y no el beneficio económico; y cuyo objetivo final sea la justicia social. Esta motivación por emprender para ayudar a resolver un problema o necesidad social y la creación de valor sostenible son las características clave que diferencian el perfil de una persona emprendedora social frente al perfil de cualquier persona emprendedora. (López y Sáenz, 2015, p. 20)

De esta manera, se evidencia la relación que existe entre educación o capacitación y emprendimiento social que, como concluyen los autores en mención, se debe promover más investigaciones teóricas y empíricas al respecto, con el fin de llegar a un marco consensuado sobre la formación que deben recibir los emprendedores sociales para que estos puedan cumplir con sus objetivos sociales y comerciales.

2.2.4 Emprendimiento social indígena

El Banco Mundial (2021) define que los pueblos indígenas son:

Grupos sociales y culturales distintos que comparten vínculos ancestrales colectivos con la tierra y con los recursos naturales donde viven, ocupan o desde los cuales han sido desplazados. La tierra en la que viven y los recursos naturales de los que dependen están inextricablemente vinculados a su identidad, cultura y medios de subsistencia, así como también a su bienestar físico y espiritual. (párr. 1)

Patiño et al. (2020) plantean que las comunidades indígenas en Colombia han ido desapareciendo debido al desplazamiento forzado y falta de protección del Estado, por lo que éstas buscan reagruparse, algunas de ellas con apoyo del Estado, sin embargo, estas acciones no son suficientes, pues “más de la mitad de los indígenas en Colombia se encuentran en

situación de pobreza y en riesgo de desaparecer” (p.106), por lo que necesitan encontrar alternativas para no depender de ayudas del gobierno y así fortalecer su autonomía económica.

Una de las alternativas que han encontrado es el mercado informal en las ciudades. “Las comunidades indígenas se han hecho parte de la realidad urbana a través de las ciudades colombianas y no es difícil encontrarlos hoy en las esquinas de las calles con sus niños vendiendo pulseras y collares” (Ruptura, 2021, p.10). Estas dinámicas se presentan por la difícil situación que viven en sus regiones y que genera un desplazamiento hacia lo urbano, donde el “rebusque” se convierte en un medio para subsistir y también para conservar sus tradiciones. Pues en este estudio se menciona que estos grupos usan sus saberes ancestrales para elaborar productos tradicionales de su cultura y vender, no solo el artículo sino la conexión con su legado cultural.

Lo que también lleva al rebusque es “la exclusión de estos ciudadanos del sistema formal de producción” (Ruptura, 2021, p.11), por lo que se ven en la necesidad de intercambiar su fuerza de trabajo, creatividad y saberes ancestrales por unos pesos que le alcancen para subsistir.

Así entonces, el emprendimiento social ha sido uno de los mecanismos que han mostrado mayor potencial para mejorar la calidad de vida de comunidades rurales e indígenas (Vasquez-Maguirre, 2018). La idea principal de desarrollar este tipo de negocios es fomentar el empoderamiento de los actores involucrados y rescatar los valores culturales de estas comunidades que han sido históricamente apartadas de la esfera social, por lo que este es un mecanismo de reivindicación de costumbres y del legado indígena a través de la comercialización de objetos artesanales que desde épocas prehispánicas desarrollaron (Patiño et al. 2020).

Partiendo de esto, se pueden distinguir dos tipos de emprendimiento indígena: el comercial y social, donde el primero es lo que se ha mencionado anteriormente, es decir, que los indígenas buscan la manera de obtener recursos a través de la venta de un producto que ellos mismos elaboran. Sin embargo, esto no significa necesariamente que sean un emprendimiento social, porque su interés es enteramente monetario: elaborar un producto para venderlo a un precio que cubra sus costos y conseguir un margen de ganancia. Entonces, solo tendría un propósito social cuando involucre en sus actividades un enfoque hacia el mejoramiento de la calidad de vida de una comunidad o grupo en específico. Además, puede existir el caso donde un emprendimiento indígena nazca como comercial y luego adquiera el compromiso social.

Patiño et al. (2020) comentan que cada comunidad tiene unos patrones culturales arraigados y que por eso puede dificultarse la puesta en marcha de modelos de negocio o iniciativas sociales. Entonces lo que se propone hacer es no tratar de romper con sus tradiciones, cultura y pensamientos, o imponer las dinámicas de la ciudad, sino orientar las propuestas a la par de las actividades que respeten sus cosmovisiones, “como por ejemplo, la protección del medio ambiente que les proporciona los alimentos necesarios para su subsistencia o la participación activa de mujeres en procesos productivos” (p. 120). Lo anterior sumado al hecho de lograr que la comunidad perciba los beneficios, las posibilidades de crecimiento y, sobre todo, que se identifiquen con ello.

En este orden de ideas, los estudios realizados por Vasquez-Maguirre (2018) se encontró que uno de los errores más comunes es “administrar estas entidades como si fueran una empresa comercial, bajo una lógica de control y apropiación de valor, privilegiando la maximización de utilidades en detrimento de mecanismos de creación de valor” (p. 4), por lo que pretender gestionar un emprendimiento social indígena como se hace con un emprendimiento comercial es una falla.

Para ello, Patiño et al. (2020) proponen que no se trata de inmiscuir a las comunidades en la lógica de la economía de consumo -que no consideren necesaria-, sino que “el esfuerzo debe dirigirse a elevar la conciencia de que, en medio de su cultura, con total respeto por sus tradiciones, las comunidades pueden generar procesos internos que los lleven a mejorar su vida” (p.121). Esto porque las dinámicas del comercio no son actividades que sean propias de la cultura indígena, así como no lo son las prácticas de gestión empresarial.

Lo anterior permite demostrar la necesidad de comprender estos conceptos, tanto teóricamente como en la práctica, para tener la capacidad de hacer propuestas que respondan de manera eficaz a las necesidades que presentan estos emprendimientos y poder contribuir a que también las pequeñas empresas tengan una posición reconocida en el mercado por su aporte a la sociedad.

2.2.5 Emprendedor social

El concepto *entrepreneur* empezó siendo definido por el francés Richard Cantillon en 1755 como un individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre y quienes, a diferencia de los empresarios, reciben ganancias inciertas (Rodríguez, 2009). Así, el autor plantea que el término emprendedor caracteriza a una persona en un “estado de innovación permanente, altamente motivada y comprometida con una tarea, que reporta unas características de planeación y ejecución, propensa al riesgo, y a la vez esquivada a la comprensión de sus propias dinámicas” (p. 97).

Esta relación que se hace del emprendedor con la innovación encuentra sustento en las contribuciones de Joseph Schumpeter, quien define las características básicas del emprendedor así:

La función de los emprendedores es la de reformar o revolucionar las formas de producir poniendo en uso una invención o, más en general, una posibilidad tecnológica aún no probada de producir una mercancía nueva o producir una ya

conocida en una forma nueva: abriendo una nueva fuente de abastecimiento de materias primas o un nuevo mercado, reorganizando la empresa, etcétera. Actuar con confianza más allá del horizonte de lo conocido y vencer la resistencia del medio requiere aptitudes que solo están presentes en una pequeña fracción de la población y que definen tanto el tipo como la función del emprendedor (Schumpeter, 1966, p. 132).

Como afirma Rodríguez (2009), estos planteamientos han llevado a que se asocie el fenómeno empresarial con el concepto de oportunidad para la generación de nuevas empresas. Sin embargo, Shane y Venkataraman (2000) hacen una objeción en este aspecto, pues consideran que definir al emprendedor como una persona que crea empresas bajo el aprovechamiento de oportunidades es un error porque no incluye la idea de que las oportunidades varían dependiendo de las personas, es decir, no todos tienen las mismas posibilidades.

Para el caso de los emprendedores sociales, Dees (2001) menciona que precisamente por su carácter social se enfrentan a retos muy particulares, los cuales afectan la manera como acceden a las oportunidades. Además, este autor marca una diferencia entre cómo se desenvuelven los emprendedores comerciales y los sociales en el mercado. Para el caso de los primeros, buscan crear valor diferencial y esperan que sus clientes lo perciban y muestren una disposición a pagar por ese valor; para los segundos, no pueden captar en retribuciones económicas lo equivalente al valor social que han creado, es decir, el impacto del valor social es intangible.

Y es intangible porque los beneficios que reciben las personas o comunidades van más allá de lo que los emprendedores sociales pretenden, pues si el objetivo es rescatar el legado cultural de los indígenas o la recuperación de una zona verde, no es posible calcular el impacto de los beneficios en un signo pesos y más aún si el impacto es perdurable en el

tiempo. Por esto es que Dees (2001) menciona en su artículo que los emprendedores sociales tienen la capacidad para formar nuevos modelos en el mundo, lo que ha hecho que se vea al emprendedor como una figura a seguir, como un estilo de vida.

Ahora bien, las numerosas investigaciones al fenómeno del emprendedor son muestra de la importancia de estos dentro de la esfera económica, pues ya se empieza a concebir la formación emprendedora como una necesidad. Azqueta (2017) señala que una figura clave dentro de esta nueva concepción es Peter Drucker, “al que se considera creador del *management* como disciplina y que supone que pueda aprenderse” (p. 31). Es aquí donde Jarillo y Stevenson (1990) se ponen de acuerdo en expresar que emprender no es solamente iniciar un negocio, sino que es un proceso, en el cual se necesitan ciertas habilidades de gestión, que pueden ser aprendidas y, por tanto, enseñadas.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 *Emprendimiento social*

Es un tipo de emprendimiento de carácter híbrido que surge a partir de la necesidad de resolver problemáticas sociales producto de las desigualdades y falta de oportunidades. Según Guzmán y Trujillo (2008) su principal característica es la generación de valor social, es decir, sus actividades tienen como objetivo principal el mejoramiento de las condiciones de una comunidad en específico.

2.3.2 *Emprendedora social*

Es un tipo de empresaria que se caracteriza por ser creativa, innovadora, tomadora de riesgos y observadora de oportunidades (Schumpeter, 1966). Así mismo, se considera que tienen la capacidad para formar nuevos modelos en el mundo, lo que ha hecho que se vea como una figura a seguir, como un estilo de vida (Dees, 2001).

2.3.3 *Emprendimiento social indígena*

Es un tipo de negocio cuyas creadoras y administradoras son personas que, por sus rasgos físicos, se reconocen como indígenas, y a través de la venta de productos, que usualmente son artesanías, contribuyen al empoderamiento económico de sí mismas, así como el reconocimiento y mantenimiento del legado de la comunidad a la que pertenecen.

2.3.4 *Indígena*

Persona o grupo de personas que forman parte de una comunidad que comparte vínculos ancestrales con la tierra, de donde nace su identidad. Algunos pueblos indígenas mantienen un idioma distinto a los oficiales del país o región en la que habitan, sin embargo, muchos han perdido su cultura y lengua nativa debido al desalojo y desplazamiento de sus tierras (Banco Mundial, 2021).

2.3.5 *Misak*

Es una comunidad indígena conocida como *Guambianos* y están ubicados en el Cauca, Valle del Cauca, Caquetá, Meta, Putumayo y Cundinamarca. Su lengua es el *Namtrik*, aunque la mayoría hablan español, por lo que el bilingüismo es un hecho común hoy en día. Según el censo del DANE en 2005, los Misak representan el 1,5% de la población indígena de Colombia (Organización Nacional Indígena de Colombia [ONIC], s.f).

2.3.6 *Artesanías indígenas*

Se refiere a la expresión cultural de una comunidad étnica, las cuales se elaboran para satisfacer necesidades sociales e integra conceptos como el arte, los rituales y la funcionalidad. Estos conocimientos se transmiten de generación en generación como parte del mantenimiento de su cultura y costumbres (Artesanías de Colombia, 2021).

2.3.7 *Informalidad*

Según la Organización Internacional del Trabajo (s.f) la informalidad es una relación laboral que no está sujeta a la legislación nacional, por lo que no asume un pago de

impuestos, carece de protección social para sus trabajadores y se presenta como un obstáculo para el aprovechamiento del potencial de las iniciativas emprendedoras y en últimas el progreso social y económico de un país.

2.3.8 Plan de capacitación

De acuerdo con Chiavenato (2009) es un proceso de carácter estratégico y educacional, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla competencias específicas relativas al puesto de trabajo.

2.3.9 Estrategia

Mintzberg (1987) lo define como un plan, es decir, una serie de cursos de acción conscientemente programados a manera de guía, con los cuales la empresa interviene o interactúa sobre una situación.

2.3.10 Modelo de negocio

Para Osterwalder y Pigneur (2011) es una herramienta que describe las bases sobre las cuales una empresa, crea, proporciona y capta valor.

2.3.11 Marketing digital

De acuerdo con Selman (2007) consiste en todas las estrategias de mercado que se realizan en la web y que tienen como objetivo que un usuario concrete su visita en una acción que se ha planeado de ante mano. El marketing digital según este autor comprende comunicación, mercadeo, relaciones públicas, publicidad, conocimientos informáticos y de lenguaje.

2.3.12 Plan de negocio

Se refiere según Viniegra (2007) a la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de ellas con las demás.

2.3.13 Plan de marketing

Consiste en un documento que relaciona los objetivos del área comercial de una organización con sus recursos, representa un registro sobre lo que se quiere lograr y la forma de hacerlo, todo esto teniendo en cuenta la planificación de la organización misma (Hoyos, 2000).

2.4 Marco Contextual

Tantary Tejidos es un emprendimiento social indígena que nace en la ciudad de Cali con el objetivo de comercializar productos artesanales hechos a mano, tales como manillas, aretes, collares y mochilas. Esta idea de negocio nace en un contexto universitario, como parte de un proyecto de una asignatura y se va consolidando entre el círculo social que rodea a las emprendedoras.

Tantary Tejidos encuentra amplia aceptación y reconocimiento entre las personas por la riqueza cultural que hay detrás de cada pieza, pues por un lado, es hecho con manos de una Misak, quien se encarga de mantener vivo el legado cultural de su comunidad y por otro lado, los productos cuentan una historia y contienen un significado ligado a las raíces étnicas de la comunidad.

El hecho de iniciar un emprendimiento ya plantea en sí mismo un reto muy grande por la competencia de grandes, medianas y pequeñas empresas, pero iniciar un emprendimiento social indígena plantea el doble de retos, pues no es lo mismo vender en la ciudad que en el campo. La ciudad plantea dinámicas diferentes en cuanto a la comercialización, venta, promoción, financiación, crecimiento y consolidación de empresas; por lo que cuando las dinámicas mercantiles de la urbe se encuentran con las dinámicas de las comunidades indígenas pueden presentar choques, pues es de saber que estas comunidades tienen cosmovisiones, cultura y costumbres particularmente diferentes al resto de la sociedad. Son modos de vivir, actuar y pensar distinto.

Sin embargo, esto no impide que no se pueda vender con éxito un producto en la ciudad, sino que se necesita estrategia. Pues el contexto actual de los emprendimientos indígenas se da en situaciones de informalidad, por lo que se puede ver como las estaciones de los buses, las afueras de las universidades y las calles en sí tienen presencia de vendedores indígenas. El reto es entonces conducir estos emprendimientos a la formalización y consolidación de sus ideas de negocio, con el fin de cumplir sus propósitos económicos y sociales.

Precisamente, el tema de estudio de esta investigación parte de la premisa de que se necesita tener un plan de acción al momento de contratar personas, pues desde la visión de Tantary Tejidos, es importante que su equipo de trabajo comparta los valores del emprendimiento, que tengan las habilidades para hacer un buen tejido y, en últimas, poder delegar un trabajo tan importante como la producción de las artesanías con el objetivo de poder responder eficazmente los flujos de demanda.

Capítulo Tres: Resultados

3.1 Descripción y análisis del emprendimiento social indígena: Tantary Tejidos

Para dar cumplimiento a este objetivo se lleva a cabo una entrevista con la emprendedora social a través de la plataforma Google Meet, cuyas preguntas y respuestas están transcritas el Anexo A (Ver Anexo A. Primera entrevista con Jenny Trochez. Esto permite caracterizar la actividad económica del emprendimiento, conocer sus oportunidades de mejora e identificar cuáles son sus necesidades de capacitación en el marco de la gestión del talento humano.

De esta manera, se inicia presentando a la emprendedora social que dio inicio a la historia de Tantary Tejidos, así como la trayectoria de este, la proyección de crecimiento que tiene y, posterior a ello, se plantea un análisis sobre sus oportunidades de mejora.

3.1.1 Descripción de la emprendedora social indígena

Blanca Jenny Trochez es el nombre de la creadora de Tantary Tejidos, oriunda del municipio de Silvia, Cauca y perteneciente, con mucho orgullo, a la comunidad Misak. Actualmente, se encuentra cursando la carrera de Licenciatura en Matemáticas en la Universidad del Valle, donde también trabaja como monitora. Desde el año 2016 trabaja *tejiendo con el corazón* en el emprendimiento que le ha dado la oportunidad de visibilizar sus raíces indígenas en la ciudad de Cali.

Jenny aprendió a tejer desde los 7 años y sus maestros fueron sus padres. Desde ahí empezó su amor por el arte del tejido, tanto así que empezó a vender manillas y aretes en su colegio, demostrando desde muy niña su espíritu emprendedor, pues siempre se ha proyectado así misma como una mujer independiente en los negocios, nunca “ha querido trabajar para alguien”.

Cuando llega a la Universidad del Valle tuvo que enfrentarse a muchos retos por el choque cultural, pues ella nunca había salido a una ciudad como Cali, además es la primera

de su familia que inició estudios superiores. Inicialmente, se inscribió en Economía, pero solo hizo un par de semestres y se cambió a Licenciatura en Matemáticas, que era una de las opciones que tenía en mente antes de ingresar a la Universidad.

Fue allí, en Economía, que la idea de Tantary Tejidos se materializó, pues nació como un proyecto que realizó con una compañera para una materia. El nombre lo escogieron cuando fueron a un museo. Así fue como empezó trabajando con su compañera, pero cuando ella se cambió a Matemáticas, continuó trabajando sola porque no fue posible acordar horarios de trabajo entre ambas.

3.1.2 Historia del emprendimiento social indígena Tantary Tejidos

La historia de Tantary Tejidos inicia en el 2016, cuando comenzó a entregar bolsos pequeños para llevar llaveros con la bandera de Colombia o el logo de la Universidad del Valle. Allí fue donde la gente la empezó a conocer y se animó a tejer bolsos grandes. Para el año 2019, su hermana que vivía en Bogotá se interesó en el proyecto y le comentó que en esa ciudad tendría más salida porque encargaban muchos gorros y bufandas. Por eso, hubo un tiempo donde vendieron bastantes tejidos allá.

María Isabel inició su trabajo en Tantary para el 2020, con el sueño de querer hacer marca y se aventuró a abrir un perfil en Facebook e Instagram, por lo que actualmente es encargada de manejar las redes sociales y tejer. Así, y gracias a las recomendaciones voz a voz fue como empezaron a hacerse conocer en otras partes del país como Bogotá y Bucaramanga.

Actualmente, el emprendimiento consta de estas dos hermanas, quienes están llenas de sueños y propósitos con sus tejidos. Tantary aún no está formalizado, pero piensan hacerlo en el corto plazo. Esto es algo que ya habían venido pensando, pero cuando llegó la pandemia, este proceso se puso en pausa. Sin embargo, Jenny comenta que, aunque quieren

registrar su negocio, no tienen conocimiento de cómo hacerlo y aún no han concretado nada para ello.

3.1.3 Descripción del emprendimiento social indígena Tantary Tejidos

Tantary Tejidos nace de las manos de una mujer Misak como un emprendimiento con fines comerciales, sin embargo, con el paso del tiempo y la madurez alcanzada, se inclinó por tomar en cuenta sus raíces e historia, imprimiéndola en sus productos. Pues para ella los productos son más que eso, tienen un significado y un valor único. Es por esto que trata de hacer que el cliente sienta y comprenda los simbolismos de los colores y las formas, para que no se lleven solo un producto sino toda una experiencia cultural.

En este sentido, la idea se fue desarrollando cada vez más cuando identificó que en su comunidad los valores culturales del tejido se están perdiendo y que, a veces en la ciudad, la gente le pregunta quién es cuando va vestida de Misak, entonces sintió que es necesario hacer una reivindicación cultural de su comunidad, tanto al interior de esta como al exterior. Así fue como quiso comprometerse con la escuela de enseñanza del tejido a los niños y niñas Misak, e implementar en la filosofía de Tantary la memoria indígena de los Misak. Adicional a ello, Jenny y su hermana piensan que, al hacer la escuela de enseñanza, están capacitando a los chicos y chicas para que cuando aprendan bien, puedan adquirir esos productos directamente de allí.

Al respecto, Jenny considera que muchas veces en las comunidades se desvaloriza mucho porque ellos mismos no valoran lo que tienen, sino que es en otros contextos como la ciudad que le dan un valor económico y simbólico más alto a los productos. Por ello, insiste en la importancia de enseñar lo que significa tejer en la misma comunidad, por ejemplo, para ellos el bolso no es simplemente un producto tejido, representa la matriz de la mujer y es la mujer la que da vida, por ende, dicen que el tejido da vida.

Imagen 1. Logo Tantary Tejidos



Nota. La imagen se toma de la página de Facebook de Tantary Tejidos. Sus colores representan la bandera del pueblo Misak.

El core business de Tantary Tejidos es confeccionar y vender bolsos, mochilas, gorros, bufandas, guantes, zapatos tejidos, blusas, ruanas, muñecos en hilo y aretes, manillas, moñas, collares y balacas en mostacilla. Algunas imágenes de sus productos se muestran a continuación:

Imagen 2. Bolso mediano



Imagen 3. Aretes en mostacilla



Imagen 5. Collar con rombos**Imagen 6. Funda tejida para vasos**

Nota. Las imágenes fueron obtenidas de la página de Instagram @tantarytejidos.

Uno de los valores agregados que se considera tiene este emprendimiento es tratar de conectar a las personas con la naturaleza, sentimientos personales y la cultura Misak. Por eso, la fuente de inspiración para la realización de los tejidos es literalmente cualquier cosa, puede ser una figura geométrica, un patrón en un centro comercial, una textura o un sentimiento, los cuales se mezclan entre los colores y tejidos.

Los productos de Tantary Tejidos son elaborados de principio a fin por Jenny y María; sus principales clientes son profesores y estudiantes de la Universidad del Valle, aunque, los excompañeros de trabajo de María y los amigos de sus hermanos también adquieren los productos con frecuencia. En este momento están en proceso de negociación con un cliente radicado en Manizales, Colombia, pero aún no se ha llegado a un acuerdo.

Para Jenny, las personas prefieren los productos de Tantary Tejidos sobre otros emprendimientos por la calidad y el mensaje que transmite, es decir, llevar productos elaborados por dos mujeres indígenas. Ella considera que, el hacer las cosas bien trae como resultados que las personas las recomienden y que vuelvan a adquirir sus productos. Por estos motivos consideran que los clientes prefieren sus productos, incluso por encima de tiendas de grandes superficies, ya que las personas se sienten atraídas por la cuestión étnica y por el significado cultural impreso en todo lo que hacen.

En actualidad, los proveedores de Tantary Tejidos están ubicados en Bogotá, Colombia, pues allá los materiales son menos costosos. Anteriormente, cuando María vivía en esa ciudad, ella compraba los materiales y los enviaba a Cali. En ocasiones, cuando no hay material disponible, Jenny se dirige a “Rómulo”, en donde encuentra lo que necesita para elaborar los productos.

3.1.4 Consolidación del emprendimiento social indígena Tantary Tejidos

Tantary Tejidos tiene presencia en el mercado hace siete años. Al iniciar el proyecto, realizaron un catálogo de productos y establecieron unos precios fijos para estos, sin embargo, con el paso del tiempo se han ido elevando por el aumento en los costos del material, además que cada producto cuenta con unas especificidades que se pueden o no, ver reflejadas en el precio final del mismo.

Actualmente, tiene presencia en redes sociales y es por medio de Facebook e Instagram que los clientes se contactan con ellas y hacen sus pedidos. En promedio de siete a diez personas se contactan por redes, entre ellos compañeros y profesores de la universidad. En repetidas ocasiones les han solicitado tarjetas, pero Jenny y María refieren mejor las redes sociales de Tantary Tejidos.

A medida que más personas han ido adquiriendo sus productos, su marca es reconocida como una que brinda calidad y confianza. Aún se sigue manejando la venta por pedido porque por ahora es lo más rentable dado el tiempo y que no tienen un local físico.

El ritmo de trabajo que manejan en el momento es dedicarle 4 horas diarias de trabajo distribuidos entre los fines de semana para que, en promedio logren entregar los pedidos con máximo una semana de plazo.

Como todo emprendedor, se han enfrentado a muchas dificultades, empezando por la constancia y la falta de creer en lo que ellas son capaces, por ello a veces han dejado de trabajar hasta por 6 meses. En cuanto a la gestión administrativa del negocio, consideran que

les falta mucho en la parte publicitaria, llevar la contabilidad y contratar tejedoras. En esta parte de la contratación, argumenta que le ha sido difícil encontrar personas que tejan bien porque ya han tenido malas experiencias con esto, y tampoco sabe cómo hacer los cálculos de una remuneración adecuada.

3.1.5 Crecimiento proyectado de Tantary Tejidos

En las entrevistas con Jenny, ella comenta que se están proyectado tener un local propio en Bogotá, Madrid/ Cundinamarca y Cali en un plazo de 3 años, pues quieren expandir su negocio, formalizarlo e incluir más personas con el objetivo de que este mensaje impacte más vidas. Al mismo tiempo, manifiesta que se quiere comprometer más de lleno una vez que termine su carrera pues cree firmemente en este proyecto y el impacto que este tiene en la vida de su comunidad y sus clientes.

La exportación de los productos de Tantary Tejidos también podría representar una oportunidad de crecimiento que ha sido considerada por las emprendedoras, pues desde España y Gran Bretaña les han hecho diferentes ofertas con el propósito de comercializar los productos de Tantary. Sin embargo, a la fecha no se han llegado a acuerdos sobre exportación, pero existe la voluntad por parte del emprendimiento.

De las estrategias consideradas para el crecimiento del emprendimiento además de las anteriormente mencionadas, la diferenciación juega un papel fundamental para Tantary Tejidos. Por ello, piensan tener un catálogo de productos pensados para bebés, hombres y mujeres, con textos relacionados al significado del diseño, colores y/o tejidos propios de la cultura Misak con el objetivo de crear un lazo más estrecho con el cliente e impregnar sus raíces étnicas a cada venta como parte de una experiencia diferencial.

3.1.6 Análisis de las oportunidades de mejora de Tantary Tejidos

A partir de las entrevistas se logra percibir una serie de fortalezas y debilidades. Entre las fortalezas a destacar se encuentra su misión social, la cual está relacionada con el rescate de la cultura y legado Misak a través de la enseñanza del tejido a los niños y niñas de su comunidad, así como el mensaje y el significado que se le da a los artículos. Se trata entonces de una fortaleza porque es lo que las distingue, es ese el valor agregado que le ofrecen a sus clientes, pues cada manilla trae consigo una historia y un significado porque fue *tejida con el corazón Misak*.

Además de ello, las emprendedoras se han dado cuenta que sus clientes tienen una alta preferencia por los productos artesanales en la ciudad porque es algo poco convencional, bonito, curioso y artístico, por lo que muestran su disposición a pagar por ello. Esto permite afirmar que es una idea de negocio rentable y con potencial.

Ahora bien, puede tener potencial, pero se necesita saber aprovecharlo y para ello, se necesita una planeación estratégica y aquí es donde se procede a comentar las oportunidades de mejora que tiene este emprendimiento social indígena.

Como parte del diagnóstico, se puede decir que las emprendedoras no tienen una noción clara de qué es una empresa, lo cual afecta directamente **la organización interna** que tengan, así como la **formalización** de esta. Todo este desconocimiento dificulta el manejo del tiempo y recursos del emprendimiento.

La falta de una **visión estratégica del negocio** ha sido también una falencia que ha contribuido al crecimiento lento del emprendimiento, esto sumado a la ausencia de planeación estratégica y el establecimiento de objetivos claros, medibles y realizables como primer paso de un plan de acción. Lo anterior se ha transformado en falta de compromiso con la consecución del objetivo económico y social de Tantary Tejidos, pues como se menciona en la entrevista, ha habido períodos hasta de seis meses sin actividad productiva y comercial.

Otra de las debilidades identificadas del **enfoque productivo** de Tantary Tejidos es la falta de estandarización de los procesos relacionados con la elaboración de sus productos, lo que ha impedido tener un control del tiempo, materias primas, y recursos económicos que se destinan al proceso. Esto ha conllevado a demoras en la elaboración y entrega de los productos, causando sobrecostos y una imagen organizacional que puede traducirse en irresponsabilidad y falta de compromiso con el cliente.

En cuanto a lo **financiero**, se evidencia que, nuevamente por el desconocimiento y falta de capacitación, las emprendedoras no llevan un registro contable adecuado de sus costos y gastos, lo que trae como consecuencia la mala administración de sus ingresos, dejando poco o nada de utilidades. Adicionalmente, hay una falta de exploración de fuentes de financiamiento externo o convocatorias de entidades que eventualmente ofrecen apoyo a los emprendimientos, como por ejemplo la Cámara de Comercio de Cali.

En la parte de **mercadeo y ventas**, las emprendedoras no cuentan con herramientas ni conocimientos sobre estrategias publicitarias, por lo que su crecimiento en las redes sociales ha sido lento, pero orgánico. Específicamente, se observa que las fotos de sus productos no son llamativas, no tienen un llamado a la acción, no se transmite al cliente potencial el valor agregado ni el compromiso con el rescate y mantenimiento de la cultura Misak -su fin social-, además tampoco son constantes en la creación de contenido, lo cual se resume en una falta de estrategia en redes sociales y una necesaria campaña 360° que permita conectar con su público objetivo de una manera más efectiva y que apele a los sentimientos.

Ahora bien, algunas de las debilidades encontradas en el proceso de **gestión humana** —que de por sí es inexistente— se puede nombrar: la falta de consciencia sobre la importancia de aplicar procesos de administración del personal, desconocimiento sobre la forma de remuneración, incapacidad en la trasmisión de los valores organizacionales del emprendimiento hacia sus colaboradores, informalidad en los roles y falencias en el

desarrollo de planes de reclutamiento, selección y capacitación del personal. Esta última que comprende el tema central de esta investigación afecta al emprendimiento de la siguiente manera:

1. Impide contar con un inventario de necesidades del emprendimiento, lo que dificulta el proceso de diseño de capacitación a los nuevos colaboradores.
2. Las competencias y habilidades de los nuevos colaboradores no se alinean con las estrategias del emprendimiento, porque no hay claridad de las mismas, ni se contribuye al desarrollo y mejoramiento de dichas habilidades, por lo que el rendimiento de las personas puede ser deficiente, al igual que su crecimiento personal y profesional.
3. Dificulta la adaptación de los colaboradores a la cultura del emprendimiento debido a que no hay una transmisión efectiva de los valores y creencias del mismo. Esto no permite que los colaboradores, en la medida que realizan sus funciones, aporten sus conocimientos y destrezas para dar cumplimiento a los objetivos de Tantary Tejidos.
4. Imposibilita la obtención de una actitud favorable por parte de los colaboradores hacia las nuevas dinámicas que se puedan presentar referente a cambios que presente el emprendimiento.

Lo anterior presenta un panorama apto para identificar las necesidades de capacitación del emprendimiento o mejor, de quien o quienes lo dirigen. Por esto y como se menciona anteriormente, las fortalezas y debilidades del emprendimiento permiten afirmar que es una idea de negocio con potencial, solamente necesita ser aprovechado de una mejor manera.

Por esto, el fin último de esta investigación es aportar al desarrollo y crecimiento de Tantary Tejidos, a través de la formulación de un plan de capacitación que contribuya a dar

solución a las problemáticas encontradas en el emprendimiento. La anterior aclaración es fundamental con el fin de aterrizar el eje de estudio y no entrar en ambigüedades, porque si bien las demás problemáticas son importantes, no es posible abarcar la amplitud de estas.

La razón para enfocar el estudio hacia este apartado encuentra su razón de ser en el reconocimiento del impacto que tiene el no saber cómo capacitar a las personas, lo cual impide dos cosas: Por un lado, el crecimiento del emprendimiento en cuanto que no cuenta con personas aptas para ser delegadas de trabajo y, por ende, produce estancamiento productivo; y por otro lado, el aprovechamiento del talento, habilidades y conocimientos de las personas, así como el aporte que éstas hagan al emprendimiento.

3.2 Plan de capacitación

Con el fin de dar cumplimiento a uno de los objetivos planteados, se procede a seguir los lineamientos teóricos abordados por Chiavenato (2009) para realizar el diseño del plan de capacitación de Tantary Tejidos, el cual va a proponer de manera coherente, integral y planificada actividades y estrategias orientadas al desarrollo de capacidades y habilidades de gestión.

Antes de iniciar con las fases del diseño del plan de capacitación, es necesario tener en cuenta que Chiavenato (2009) sostiene que la formulación de un proceso de capacitación debe estar alineado con las estrategias organizacionales y tener coherencia con los objetivos propuestos. Teniendo esto presente y recordando que Tantary Tejidos no cuenta con una misión y visión, entonces se plantean unas que responda a la realidad, complejidad y proyección del emprendimiento.

Es necesario aclarar que para la propuesta de visión se tuvo en cuenta la proyección que tiene la emprendedora social, sin embargo, se considera que no es un objetivo realizable, pues lo que Jenny Trochez comenta en la entrevista es que en un plazo de tres años se va a contar con locales físicos en tres ciudades. Por lo tanto, se presenta una visión más acorde a

la realidad. Cabe anotar que tanto la misión como visión se presentan a la emprendedora social, quien da el visto bueno y las aprueba.

Imagen 1.

Misión propuesta para Tantary Tejidos.



Nota. Esta misión fue socializada y aprobada por la emprendedora social.

Imagen 2.

Visión propuesta para Tantary Tejidos.



Nota. Esta visión fue socializada y aprobada por la emprendedora social.

Dado que ya se cuenta con una directriz estratégica del emprendimiento social, se procede a desarrollar las primeras dos fases del plan de capacitación, es decir, el diagnóstico y el diseño, los cuales están a cargo de los autores de la presente investigación. Por su parte, las

fases restantes de implementación y evaluación le competen a la emprendedora social. Lo anterior, pretende la mejora inmediata de las habilidades y competencias de gestión.

3.2.1 Diagnóstico

Teniendo esto planteado, se inicia la primera fase de diagnóstico, donde se incluye un inventario de necesidades que se identificaron a partir del análisis de las problemáticas del emprendimiento, las cuales se mencionan a continuación:

- ✓ Capacitación en temas de formalización de establecimiento comercial y la marca.
- ✓ Capacitación en diseño y creación de un emprendimiento social.
- ✓ Fortalecer y replantear las bases del modelo de negocio en cuanto a la propuesta de valor, canales de comunicación, relacionamiento y segmento de clientes.
- ✓ Capacitación sobre formulación de objetivos, metas y planes estratégicos que sean alcanzables y medibles.
- ✓ Capacitación en herramientas básicas de marketing digital.
- ✓ Capacitación en manejo de herramientas intuitivas para el control de la contabilidad.
- ✓ Conocimiento sobre plataformas, entidades e instituciones que ofrezcan información sobre fuentes de financiación y/o cursos para emprendedores.
- ✓ Capacitación en formas de contratación de personal.

Estas necesidades se establecieron a partir de las conversaciones con la emprendedora social en las entrevistas (Ver Anexo A. Primera entrevista con Jenny Trochez), donde ella confirma que la falta de estos conocimientos tiene una repercusión negativa en el desempeño del emprendimiento. Así mismo, se tuvo en cuenta la visión organizacional y se realizó un análisis al comportamiento e impacto de las redes sociales, al igual que los tiempos de entrega de los productos y el servicio al cliente.

3.2.2 Diseño

Una vez determinadas las necesidades del emprendimiento, se procede a planificar las actividades a realizar, las cuales están alineadas con las estrategias de proyección de la empresa, con el fin de mejorar las habilidades de las emprendedoras y que éstas, a su vez, contribuyan a mejorar las de sus colaboradores.

El diseño del plan de capacitación se dividió en cuatro secciones, debido a que se separan los cursos de acuerdo a unos componentes de formación, los cuales tienen en cuenta la etapa de creación de empresa; el financiamiento y control de la contabilidad; la posición comercial de la marca; y la gestión humana. Todos ellos son procesos fundamentales para el desarrollo de habilidades de gestión empresarial.

A continuación, se presenta plan de capacitación propuesto para Tantary Tejidos:



PLAN DE CAPACITACIÓN TANTARY TEJIDOS



1

Sección 1- Noción y formalización de empresa (Duración: 12 semanas)

Nombre de la capacitación	Tipo de capacitación	Objetivo	Contenido	Recursos	Costos	Responsables	Duración	Estrategia	Indicador
¿Cómo se crea empresa en Colombia?	Digital, a través de cursos virtuales, videos y guías explicativas diseñadas por la Cámara de Comercio de Cali.	Desarrollar conocimientos sobre los requisitos legales para la formalización de una empresa.	Diferenciar entre persona natural y jurídica, registro mercantil y de marca.	Guía aclaración términos	Gratis	Jenny	2 semanas	Constituir el emprendimiento social bajo el nombre comercial "Tantary Tejidos S.A.S" le permitirá a la emprendedora simplificar sus trámites y comenzar con un bajo presupuesto	Informe de retroalimentación sobre el proceso de creación de empresa.
			Claridad frente a conceptos como homonimia, RUT, RUES.						
			Aprender sobre los tipos societarios y sus requerimientos.	Video explicativo tipos societarios en Colombia					

¹ No tiene fecha exacta de inicio porque está sujeta a la disponibilidad y definición de las emprendedoras.

			Profundizar en el estudio de la S.A.S como el tipo societario más flexible y adecuado en Colombia	Video explicativo sobre la SAS					
			Conocer cuál es el proceso de creación de empresa en Cámara de Comercio	Guía para la creación de empresa					
		Entender cómo se registra y da apertura a un local comercial	Informarse acerca de los requisitos para inaugurar un establecimiento de comercio	Guía para registrar establecimiento comercial					

¿Cómo construir mi modelo de negocio?	Digital, a través de Coursera, una plataforma de enseñanza online, cuyo curso es dictado por la Universidad de los Andes	Fortalecer las bases del modelo de negocio a través de una herramienta visual y estratégica.	Uso del Canvas como herramienta dinámica para reestructurar de manera estratégica las bases del modelo de negocio desde la propuesta de valor.	Curso virtual en Coursera	Gratuito	Jenny y María Isabel²	18 horas en 5 semanas	Usar los puntos fuertes del emprendimiento para construir un modelo de negocio diferenciado, viable y efectivo.	Presentación de la versión final del canvas.
---	---	---	---	--	-----------------	---	------------------------------	--	---

² Se considera importante que María Isabel participe de esta sesión por compartir las raíces indígenas de la emprendedora social. Además, son las únicas dos personas que trabajan actualmente en el emprendimiento.

Guía para formular objetivos, metas y planes para mi negocio	Digital, a través de guías dictadas por plataformas de enseñanza online como Crehana y CADA.	Proveer herramientas que contribuyan al planteamiento y consecución del objetivo económico y social del emprendimiento.	Visualizar los objetivos como herramientas que permiten trazar cada paso cuidadosamente.	Guía ¿Cómo establecer con éxito los objetivos de una empresa para asegurar el éxito del negocio?	Gratuito	Jenny y María Isabel	20 Minutos	Desarrollar herramientas para medir el desempeño y la productividad del emprendimiento en términos de los objetivos planteados a corto y largo plazo.	Plan estratégico con objetivos a corto, mediano y largo plazo.
			Comprender que tener objetivos bien claros permite enfocar el esfuerzo del personal y de los directivos en tareas específicas.	Guía Metodología SMART para la formulación de objetivos					
			Entender las características de los objetivos para saber cómo formularlos.	Guía Metodología SMART para la formulación de objetivos					



PLAN DE CAPACITACIÓN TANTARY TEJIDOS



Sección 2- Contabilidad y financiación (Duración: 2 semanas)

Nombre de la capacitación	Tipo de capacitación	Objetivo	Contenido	Recursos	Costos	Responsables	Duración	Estrategia	Indicador
¿Cómo realizar un control efectivo de la contabilidad del emprendimiento?	Digital, a través de cursos, videos e infografías desarrollados por "Treinta: Tu negocio en tu bolsillo".	Proporcionar conocimientos básicos sobre cómo llevar el control de los ingresos y gastos del emprendimiento.	¿Qué es Treinta? ¿Por qué utilizar Treinta? Historia de Treinta, sus líderes y metas alcanzadas.	Guía explicativa sobre qué es Treinta Gestiona tu negocio	Gratuito	Jenny	30 minutos	Realizar un despliegue investigativo en página web y videos informativos donde se adquieran los conocimientos sobre Treinta, su forma de usos, ventajas, y herramientas útiles para el crecimiento de los emprendimientos.	Informe quincenal o mensual sobre los ingresos y gastos.
			Aprender sobre las diferentes secciones y herramientas que ofrece la aplicación	Descargar aplicación en dispositivo móvil y ordenador Tutorial sobre cómo usar Treinta			18 minutos		

¿Cómo acceder a fuentes de financiamiento externo para el emprendimiento ?	Digital, a través de investigación, videos e infografía.	Fomentar la búsqueda de fuentes de financiación que permitan acrecentar el capital de trabajo y la capacidad productiva del emprendimiento	¿Qué son fuentes de financiación y cuáles existen en Colombia para dar apoyo a emprendedores?	Video sobre fuentes de financiación en Colombia	Gratuito	Jenny	3 minutos	Realizar un despliegue investigativo por secciones para la adquisición de conocimientos sobre financiación, sus formas y los requisitos para acceder a ella por parte de los emprendimientos.	Informe basado en cuestionarios para la evaluación de competencias.
			¿Cómo identificar las necesidades de financiación del emprendimiento?	Link para la inscripción y realización de los cursos certificables			5 horas		
			Conocer dónde encontrar la financiación para el emprendimiento.				3 horas		



PLAN DE CAPACITACIÓN TANTARY TEJIDOS



Sección 3: Herramientas digitales, creación de valor y relación con los clientes. (Duración: 5 semanas)

Nombre de la capacitación	Tipo de capacitación	Objetivo	Contenido	Recursos	Costos	Responsables	Duración	Estrategia	Indicador
¿Cómo posicionar mi negocio en redes sociales?	Digital, a través de plataformas de enseñanza online como Coursera, Platzi y Cámara de Comercio de Cali	Proporcionar herramientas que permitan la adquisición de conocimientos y habilidades para la gestión efectiva de las plataformas digitales del emprendimiento.	Desarrollar un plan de marketing	Curso Marketing para Emprendedores y Pymes	Gratuito	María Isabel ³	4 semanas: 2 horas teóricas y 12 horas prácticas.	Conectar con clientes reales y potenciales para aumentar el alcance social y la rentabilidad del emprendimiento.	Reporte semanal o quincenal sobre el aumento de seguidores y engagement
			Construir la identidad de marca						Reporte semanal o quincenal sobre el aumento de interacción en
			Definir el perfil del cliente						
			Aprender a generar contenido para redes sociales	Video para crear un plan de contenido			2 horas teóricas		

³ Se propone como encargada de esta sección por el rol que ejerce en el emprendimiento de manejar las redes sociales en mayor medida.

				Video explicativo para tomar y editar fotos de productos					el feed de instagram.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------



PLAN DE CAPACITACIÓN TANTARY TEJIDOS



Sección 4- Gestión Humana (Selección, contratación y nómina) (Duración: 3 semanas)

Nombre de la capacitación	Tipo de capacitación	Objetivo	Contenido	Recursos	Costos	Responsables	Duración	Estrategia	Indicador
¿Cómo realizar un proceso efectivo de selección, contratación y gestión de nómina?	Virtual, a través del curso desarrollado por el Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA.	Proporcionar conocimientos que les permitan a las emprendedoras realizar un proceso efectivo de Administración de Recursos Humanos.	Resolución de dudas e inquietudes, preguntas frecuentes sobre la inscripción al curso.	Guía para la inscripción al curso	Gratuito	Jenny	40 horas	Organizar los tiempos en que se va a llevar a cabo el curso para no afectar las otras actividades de la emprendedora. Dicha organización se puede establecer por días y horas a la semana que se le dedicarán a la realización del curso.	Informe a partir de una evaluación de competencias adquiridas en el curso
			Conceptualización de la Administración de Recursos Humanos.	Link para la inscripción al curso					
			Selección de personal, ¿qué es y cómo llevarla a cabo?						

3.2.3 Implementación

Para llevar a cabo el plan de capacitación, tal y como se propuso, es necesario conversar con la emprendedora social para obtener una retroalimentación respecto a qué tan bien se ajustan los cursos a las necesidades que ella ha identificado en su emprendimiento, así como la disposición que tenga para realizar las capacitaciones y recibir una opinión en general del plan.

Luego de presentarle el plan de capacitación a Jenny Trochez -y que por cuestiones de fuerza mayor María Isabel no pudo estar-, ella manifestó que está interesada en realizar lo que se ha propuesto como una fase inicial de aprendizaje y que luego pueden profundizar más, pues es consciente que es también un trabajo de ellas. Sus comentarios se pueden ver en el Anexo C (Anexo C. Socialización y retroalimentación del plan de capacitación propuesto).

Por otro lado, la técnica para la transmisión de información es lo digital. Pues los cursos se toman por computador o celular, lo cual permite el acceso en cualquier hora o lugar y constituye una fuente de información efectiva y a bajo costo.

Esta fase de implementación está a cargo de la emprendedora social, quien será la responsable, junto con su hermana, de tomar cada uno de los cursos en la manera como se ha sugerido con el fin de que se cumplan los objetivos esperados.

3.2.4 Evaluación

De acuerdo con Chiavenato (2009), en esta parte se puede conocer si los objetivos planteados en el proceso de capacitación han sido alcanzados y para ello se pueden usar diversas medidas como saber cuál fue el costo invertido en el programa de capacitación, qué tan bien se cumplieron las expectativas, la calidad de los cursos y los resultados obtenidos del proceso de capacitación. Para este caso, se resalta que no hay costos en los cursos, debido a que todos son en plataformas educativas gratuitas.

Adicionalmente, en el plan se han propuesto una serie de indicadores que permiten revisar la manera en la que se culminó cada curso, por lo que se recomienda realizar cada uno de ellos, con el fin de tener una claridad respecto al cumplimiento de los objetivos y determinar si quedó algo por mejorar para tenerlo en cuenta en futuras capacitaciones.

El fin del plan de capacitación es, entonces, lograr que la emprendedora social y su equipo de trabajo desarrollen habilidades y capacidades de gestión para poder dar cumplimiento a sus objetivos de corto y largo plazo de una manera efectiva, donde su emprendimiento se formalice, crezca y se establezca en el mercado como una marca que teje con el corazón.

Capítulo 4: Conclusiones

La propuesta de un plan de capacitación ajustado a las necesidades y dinámicas del emprendimiento social indígena Tantary Tejidos aporta de manera estratégica al desarrollo de capacidades y habilidades de gestión de la emprendedora social y su equipo de trabajo, en el sentido de que direcciona los esfuerzos hacia el empoderamiento de los actores en su capacidad para transformar sus acciones en resultados deseados y que, demuestra desde lo teórico y práctico, el impacto que pueden tener las ciencias administrativas en el desarrollo del pequeño tejido empresarial en Colombia.

Lo anterior se logra a través de la identificación de la trayectoria comercial y social del Tantary Tejidos al año 2022, así como sus proyecciones de crecimiento, oportunidades de mejora y constante retroalimentación de la emprendedora social a lo largo del proceso.

La investigación tuvo como motivo principal generar un aporte a la teoría administrativa sobre la manera en la cual se pueden aplicar los conceptos de gestión humana en emprendimientos sociales. Esto porque se considera que los esfuerzos orientados hacia la gestión y promoción del emprendedurismo deben aumentar desde la academia, pues como se evidencia en la exploración bibliográfica, la información es escasa cuando se trata de emprendimientos sociales indígenas por considerarse que este tema del talento humano no se practica en este tipo de empresas.

A pesar de esto, resulta irónico que se reconozca la importancia de aplicar estos conocimientos para permitir que las empresas crezcan, por lo que surge la cuestión de, ante la poca apropiación teórica de la gestión de emprendimientos, ¿cómo éstos encuentran una base para una adecuada gestión? Por esto, los emprendedores se ven obligados a aprender en base a su

error, que de hecho es una actitud reactiva no recomendada por la teoría administrativa por ser poco estratégica.

Ahora bien, las discusiones académicas se deben dirigir, en un primer momento, hacia el reconocimiento de las realidades y dinámicas culturales de este tipo de emprendimientos de carácter híbrido, así como de las condiciones económicas, sociales y culturales de la región. Esto supone un panorama diferente, donde la gestión de grandes empresas es fundamentalmente diferente a la gestión de un emprendimiento social y, justamente, allí está el reto.

La necesidad de gestión encuentra su sustento en los estudios teórico-empíricos sobre el fenómeno del emprendimiento y su alta incidencia en la economía Colombiana, así como en el reconocimiento que se le ha otorgado desde el Gobierno Nacional como fuente de innovación e impacto social en escenarios históricamente abandonados y desventajados ante la incidencia de una economía globalizada.

En este orden de ideas, es necesario apostarle a la gestión de emprendimientos sociales indígenas porque son entes capaces de dar respuesta a las problemáticas sociales que, desde las políticas públicas no han resultado tan eficaces, de manera que logre la necesaria resignificación de los valores culturales y ancestrales de las comunidades indígenas, quienes han sido apartadas de la esfera social y relegadas al sector informal como medio de subsistencia.

Por ello, promover emprendimientos sociales indígenas logra aumentar el consumo y la producción de lo nacional, así como el sentido de pertenencia por este, y la promoción de economías indígenas que propendan por el cierre de las brechas de desigualdad. Sin embargo, siempre haciendo la aclaración de que las dinámicas comerciales no son propias de la cultura indígena, pero precisamente, se puede encontrar una nueva forma de hacer empresa desde otra

noción, en este caso, desde la visión de la economía indígena, logrando así que aporten sus visiones al desarrollo de la humanidad.

Finalmente, el aumento del estudio teórico permitirá profundizar en las herramientas y habilidades que se necesitan para impulsar el crecimiento y desarrollo de estos y si no, por lo menos proponer las bases para el mismo.

Capítulo 5: Recomendaciones

La emprendedora social debería tomar en consideración los antecedentes planteados en esta investigación y de esa forma concientizarse sobre la importancia de aplicar procesos efectivos de gestión humana en Tantary Tejidos, además de instruirse en términos de fundamentos sobre emprendimientos, sus bases y modelos similares. Dado lo anterior, se recomienda que la emprendedora social lleve a cabo el desarrollo del plan de capacitación lo más pronto posible, haciendo uso de las herramientas planteadas, en el orden formulado y con la intensidad horaria propuesta. Esto con el fin de cumplir los objetivos de cada sección y tipo de capacitación.

Del mismo modo, se recomienda que la emprendedora haga uso de los cursos dispuestos en el plan de capacitación y que indague en elementos similares para su enriquecimiento conceptual, así como la adquisición de habilidades enfocadas en la gestión de emprendimientos sociales. Lo anterior debe estar orientado no solo a la situación actual del emprendimiento sino también a las situaciones futuras que se puedan presentar como repuesta a los cambios provenientes de una economía compleja y dinámica como la colombiana.

Por otro lado, se resaltan las acciones realizadas por la Universidad del Valle en el proyecto si-empre, llevado a cabo en la etapa postpandemia con emprendedores de Cali, con el fin de reformular sus modelos de negocio y se sugiere continuar con este tipo de iniciativas que resultan muy fructíferas para el desarrollo económico de la ciudad y la región.

Referencias

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. (s.f). *Los indígenas y el desplazamiento forzado*.

https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/RefugiadosAmericas/Colombia/Los_indigenas_y_el_desplazamiento_forzoso_en_Colombia.pdf

Analítica (2021). *Boletín Emprendimiento Social en Colombia: Un enfoque para el desarrollo empresarial (4ª ed.)*, 1-90. [https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Botlet%C3%ADn%20Anal%C3%ADtica%20Emprendimiento%20Social.pdf)

[pdf/Botlet%C3%ADn%20Anal%C3%ADtica%20Emprendimiento%20Social.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Botlet%C3%ADn%20Anal%C3%ADtica%20Emprendimiento%20Social.pdf)

Artesanías de Colombia (Septiembre 6 de 2022). *La artesanía y su clasificación*.

http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/C_sector/la-artesania-y-su-clasificacion_82

Austin, J., Gutiérrez Poveda, R., Ogliastri, E., y Reficco, E. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Editorial Planeta. <http://hdl.handle.net/1992/46570>

Azqueta, A. (2017). El concepto de emprendedor: origen, evolución e introducción. *Siempre 17*.

Banco Mundial (19 de marzo de 2021). *Pueblos indígenas*.

<https://www.bancomundial.org/es/topic/indigenouspeoples#1>

Banco Mundial (2002). *Empoderamiento y reducción de la pobreza*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A. Recuperado de

<https://documents1.worldbank.org/curated/es/413711468766496204/pdf/248000Empoderamiento.pdf>

- Blanco-Ariza, A. B., & Vera-Barbosa, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>.
- Bourdieu, P (1986). *The forms of capital*, en J. Richardson (ed) Handbook of theory and research for the sociology of education, Westport, CT; Greenwood Press.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe y otros. (2020). El impacto del COVID-19 en los pueblos indígenas de América Latina-Abya Yala: entre la invisibilización y la resistencia colectiva, *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2020/171).
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46543/S2000817_es.pdf
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones* (9na ed.). The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). The McGraw-Hill.
- Chica, M. F., Posso, M. I., y Montoya, J. C. (2016). Importancia del emprendimiento social en Colombia. *Documentos de Trabajo ECACEN*, 0(2), 1-9.
<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/1915/2141>
- Dees, J. G. (2018). The Meaning of Social Entrepreneurship. En Hamschmidt, J. y Pirson, M. (Eds), *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability* (pp.22-30). Routledge.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV -. Bogotá: DANE.
https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/643/get_microdata
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano* (5ta ed.). Pearson Educación.

- Eslava, L., Cortés Nieto, J. D. P., Prieto-Ríos, E., Briceño, N., Jaramillo Jassir, I. D., Alessandrini, D., & Briceno-Ayala, L. (2021). La informalidad como refugio: pobreza, indigenidad y violencia. Universidad del Rosario.
<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/31611>
- García López, J. M. (s.f.). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*.
<https://infolibros.org/pdfview/8995-el-proceso-de-capacitacion-sus-etapas-e-implementacion-para-mejorar-el-desempeno-del-recurso-humano-en-las-organizaciones-dr-jose-manuel-garcia-lopez/>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial: Univalle.
- Guzmán, A. y Trujillo, M. (2008). Emprendimiento social-Revisión de Literatura. *Estudios Gerenciales*, 24 (109), 105-125. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518005>
- Herrera, C. y Montoya, L. (2013). El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. *Punto de vista*, 4 (7), 10-31.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4776922>
- Hoyos, R. (2000). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. Ecoe ediciones.
- Ley 2069 de 2020. Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. 31 de diciembre de 2020. Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia.
- López, A. y Sáenz, N. (2015). Las competencias de emprendimiento social, COEMS: Aproximación a través de programas de formación universitaria en IberoAmerica. *Revesco. Revista de Estudios Cooperativos* (119), 159-182.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36741404007>

Méndez, C. (1990). *Metodología guía para elaborar diseños de investigación, en ciencias económicas, contables y administrativas*. McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. California Management Review

Navegador Indígena. (2020). *Efectos de la COVID-19 en las comunidades indígenas: Una mirada desde el Navegador Indígena*. Navegador indígena.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_757582.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2020a). *La COVID-19 y el mundo del trabajo: un enfoque en los pueblos indígenas y tribales*. Nota Informativa de la OIT.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_746902.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (s.f). En América Latina y el Caribe hay 127 millones de trabajadores en la informalidad. [Folleto]. Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

Organización Nacional Indígena de Colombia. (s.f). *Misak*.

<https://www.onic.org.co/pueblos/1098-guambiano>

Osorio, F. y Pereira, F. (2011) Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva. *Cuadernos de Administración*, 24 (43), 13-33.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922011000200002#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20como%20elemento%20complementario,papel%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20superior.

- Patiño C., O. A., Ruíz-Arias, C. L., & Echeverry-Pérez, P. (2020). Acompañamiento y empoderamiento: factores claves para el desarrollo de iniciativas empresariales en la comunidad de los JAtnEI DtONA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (88), 103-122. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2500>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Editorial Rei Argentina.
- Real Academia Española. (s.f.). Emprender. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 19 de Julio, 2022, de <https://dle.rae.es/emprender>
- RECON Colombia (2020). *Radiografía del Emprendimiento Social en Colombia 2020, II Informe del Estado del Emprendimiento Social*.
<https://drive.google.com/file/d/1YaMlaXsJ-0o0SS2BsB7Ix6vqMAEEoset/view>
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y gestión*, 26, 94-119. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291005>
- Santos, F., Barroso, M. y Guzmán, C. (2013). La economía global y los emprendimientos sociales. *Revista de Economía Mundial*, (35), 177-196.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86629567010>
- Selman, H. (2017). *Marketing digital*. Ibukku.
- Serrano, A., Pérez M., Palma M. y López M. (2016). Emprendimiento: visión actual como disciplina de investigación. Un análisis de los números especiales publicados durante 2011–2013. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.09.003>
- Schumpeter J. (1966). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid-México-Buenos Aires: Aguilar Ediciones.

- Shane, S. y Venkatarama S. (2000). The promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Stevenson, H y Jarillo J. (1990). A paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27. <https://www.jstor.org/stable/2486667>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2009). 2009 *World Conference on Higher Education: The New Dynamics of Higher Education and Research for Societal Change and Development*. [Comunicado de prensa]
<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001832/183277e.pdf>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio.
- Vasquez-Maguirre, M. (2018). El desarrollo sostenible a través de empresas sociales en comunidades indígenas de América Latina. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 29 (53), 1-22.
<https://doi.org/10.24836/es.v29i53.617>
- Vesga, R., Rodríguez, M., Schnarch, D., y García, O. (2016). *Emprendedores en crecimiento: el reto de la gestión del talento*. Ediciones Uniandes.
<https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Libro3EmprendedoresenCrecimiento.pdf>
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. Lulu. Com.
- Zamora-Bosa, C. (2017). La importancia del emprendimiento en la economía: El caso de Ecuador. *Revista Espacios*, 39 (07), 1-12.

Anexo A. Primera entrevista con Jenny Trochez

I. Caracterización Sociodemográfica

1. ¿Cuál es tu nombre y el de tu hermana?

“Mi nombre es Blanca Yenny Trochez y el nombre de mi hermana es, Maria Isabel Trochez”.

2. ¿Qué edad tienen?

“Tengo 26 años y mi hermana tiene 23”.

3. De acuerdo con sus rasgos físicos, ¿ustedes se reconocen como indígenas?

“Si, pertenecemos a la comunidad Misak”.

4. ¿Cuál es su estado civil?

“Soltera”.

5. ¿En qué lugar nacieron?

“Nacimos en el municipio de Silvia y crecimos en el departamento del Huila, la Argentina”.

6. ¿Dónde viven actualmente?

“Residimos en Cali actualmente”.

7. ¿Cuál es su nivel educativo? ¿Estudian actualmente o tienen un empleo?

“Estudio Licenciatura en Matemáticas y mi hermana estudia una Tecnología en Manejo Ambiental y Conservación de Suelos. También soy monitora en la universidad y mi hermana solo trabaja en el emprendimiento en este momento”.

II. Caracterización del emprendimiento

8. ¿Cuál es el nombre de su emprendimiento?

“Se llama Tantary Tejidos”.

9. Cuéntanos un poco sobre la historia de Tantary Tejidos.

“Nosotras aprendimos a tejer desde muy niñas, casi desde los 7 o 6 años de edad, mi mamá siempre nos inculcó el tejido y mi papá también, entre los dos nos enseñaron a tejer, pero esto surgió cuando llegué a la universidad. Cuando estaba en el colegio hacía manillas y aretes y los vendía, incluso en la escuela lo hacía, pero nunca pensé en tener la marca, eso surgió acá en Cali, en la universidad. Inicialmente una compañera de economía y yo, porque yo entre a estudiar economía acá, en la univalle, y en ese entonces por una tarea surgió la idea, inicialmente pensamos en los tejidos, pero tenía otro nombre que no recuerdo; luego fuimos al museo a buscar un nombre chévere, propio y allá encontramos Tantary Tejidos; recuerdo que ahí empezó todo; luego yo me pasé a Matemáticas y mi compañera se quedó en Economía, yo seguí trabajando sola, la idea era trabajar las dos, pero finalmente no llegamos a un acuerdo de cómo íbamos a trabajar porque los horarios que teníamos ya no coincidían. Empecé a tejer y a entregar bolsos, inicialmente empecé con bolsos pequeños para llevar llaveros con la bandera de Colombia o el logo de Univalle. Ahí la gente me empezó a conocer, y comencé a entregar bolsos grandes, eso fue en el 2016 con el nombre de Tantary Tejidos”.

“En el 2019 más o menos; mi hermana no se había interesado en el tejido, ella vivía en Bogotá, y más o menos en el 2019-2020 se empezó a interesar porque yo le decía que ella podía vivir tranquilamente en Bogotá con los tejidos, porque cuando yo iba a allá era mucho más fácil, era más rentable porque piden muchos gorros, bufandas y yo hacía eso cuando iba. Ella inició en el 2020 a tejer y decía que quería hacer otra marca, pero al final empezó a usar Facebook e Instagram y se dio a conocer por esos medios, en Bogotá, luego en Bucaramanga; nos empezaron a reconocer por medio de recomendaciones y ahora nos escriben desde diferentes partes y lo que hacemos es tejer y enviar a diferentes departamentos, en este momento”.

10. ¿Su emprendimiento está formalizado?

“No está registrado, siempre hemos pensado en hacerlo, antes de la pandemia estábamos en ese proceso y por la pandemia, no se pudo. En estos días hemos estado pensando en eso, pero no hemos concretado nada, estamos en el proceso de llevarlo a registrar”.

11. ¿Qué productos artesanales elabora?

“Hacemos bolsos, mochilas, gorros, bufandas, guantes, zapatos tejidos, blusas, ruanas, en cuanto a tejido, muñecos; también con mostacilla hacemos aretes, manillas, moñas, collares. balacas”.

12. ¿Cómo aprendió a realizar artesanías?

“Nosotras aprendimos a tejer desde muy niñas, y nuestros primeros tejidos fueron los bolsos y a partir de ciertas técnicas de tejido que mamá y otras señoras nos enseñaban, a partir de ahí empecé a aprender, ahora solo veo cómo se elaboran y soy capaz de hacerlo también. En cuanto a los aretes, manillas y otros productos elaborados con mostacilla, me enseñó mi hermano porque él vivió un tiempo en Silvia y allá aprendió a hacer todo eso. Sin embargo, ahora veo un collar y ya sé cómo se realiza, lo que se necesita para realizarlo y la técnica como tal”.

13. ¿La elaboración de los productos es en un horario de trabajo establecido o en sus tiempos libres?

“Antes tenía un horario establecido, decía que iba a trabajar 4 horas y lo hacía diariamente; en este momento solo lo hacemos los fines de semana; sábados y domingos mi hermana y yo nos dedicamos a eso, entre semana no porque mantenemos todo el día en la universidad y llegamos cansadas y nos quedamos dormidas”.

14. ¿Los productos son realizados de inicio a final por ustedes mismas?

“Sí, nosotras empezamos y terminamos los productos”.

15. ¿Quiénes compran sus productos principalmente?

“En estos momentos la comunidad universitaria, hay profesores y estudiantes. En Bogotá, ex compañeros de trabajo de mi hermana también le escriben a mi hermana y le escriben algunas personas de la empresa donde trabajan mis hermanos, ellos nos piden bastante. Ahora nos están escribiendo de Manizales pidiendo besos por docena, pero aún estamos en proceso de negociación”.

16. ¿Por qué cree que las personas prefieren sus productos?

“Primero, es la recomendación; nosotras cuando iniciamos con Tantary tratábamos que los productos quedarán bien hechos, sin errores; a partir de ahí se va construyendo la empresa como tal, porque si entregara cosas mal hechas, la gente no me va recomendar, eso es importante porque hay personas que llegan de otros países y vuelven y nos contactan; entonces creo que es la calidad, la recomendación y, algo que llama mucho la atención que es llevar productos de dos mujeres indígenas, creo que eso es un plus; a veces las personas prefieren no ir a tiendas super grandes sino que vienen directamente a nosotras por cuestión étnica, además en muchas ocasiones el cliente pregunta por el significado de los productos y llaman a plantear el significado que quieren para ellos, nosotras buscamos ese significado cultural y ancestral y los plasmamos.

17. ¿La personalización de los productos se ve reflejada en el precio final del mismo?

“Cuando iniciamos con el proyecto, viendo que los precios en otras partes eran muy elevados entonces decidimos no elevar tanto los precios, pero ahora se elevaron por el material que aumentó de precio. Hicimos un catálogo de bolsos y establecimos unos precios fijos, el

cliente nos pide esos bolsos con otros colores o significados, entonces yo le digo cuánto cuesta ese bolso, pero no se aumenta el precio del producto”.

18. ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Dónde están ubicados?

“Normalmente traemos el material de Bogotá, cuando mi hermana vivía allá, yo la llamaba y le encargaba y ella me mandaba; allá es mucho más económico que acá, en Cali cuando tengo tiempo y tengo pedidos, voy a Rómulo, antes iba la Victoria, pero ya la cerraron”.

19. ¿Utiliza las redes sociales para la venta de sus productos? ¿Cuáles?

“Ahora nos escriben por Facebook, en Instagram muy poco. Nos contactan más que todo por el Facebook, no tenemos más redes sociales”.

20. ¿En promedio cuánto vendes por redes sociales? ¿Llegan nuevos clientes por medio de esas redes?

“Sí, por recomendaciones las personas llegan al Facebook, algunos compañeros de la universidad nos recomiendan o a veces nos piden tarjetas y nosotros decimos que nos busquen como Tantary Tejidos en redes sociales. Más o menos de 7 o 10 personas al mes nos escriben, y nos piden más que todo por cantidad”.

22. ¿Hace cuánto tiempo vende sus productos en el mercado?

“Más o menos 7 u 8 años”.

23. ¿Qué funciones desempeñan las personas que trabajan en el emprendimiento?

“Cuando iniciamos no teníamos Facebook ni Instagram, solo nos dedicamos a Tejer, pero ahora con todas las redes sociales mi hermana se ha encargado de eso, publica, edita y organiza las fotos, sin embargo, ella también teje; por mi parte solo me dedico a tejer y sacar rápido los productos que nos piden. Por otro lado, el mes pasado llegó un compañero y nos ayudó con las fotos, nos dijo que él nos podía colaborar en cuanto a eso”.

24. ¿Cuál es la filosofía de su emprendimiento?

“Nuestro emprendimiento nació como dos mujeres Misak, nació con fines muy empresariales, pero a medida que fue pasando el tiempo fuimos madurando y dijimos que este emprendimiento iba a tener un plus y era tener presente las raíces, la historia, el significado que tiene cada diseño y cada bolso; teniendo en cuenta que para nosotras como mujeres y como pueblo Misak un bolso no es solo eso, sino que vas más allá, tiene un significado y eso es lo que hemos venido pensando con el objetivo de que Tantary Tejidos tenga esa relevancia y que el cliente se lleve un bolso y toda una historia con él. Cada bolso, cada manilla y cada collar que hacemos tratamos de explicarle al cliente lo que significa, lo que sucede con los colores y diseños; estamos pensando más adelante en escribir textos de significados para añadirlos a los catálogos como tal”.

25. Al inicio nos comentabas que había surgido como un emprendimiento empresarial y luego fue madurando, ¿eso se puede transmitir en que empezó a tener un fin social?

“Sí, exacto. Porque cuando inició con la compañera era como que lucramos entre nosotras y no pasa nada con el significado ni con los colores, pero después ya empezamos a meterle la cuestión del pueblo Misak y de otras culturas entonces ya como que la cosa cambió. Lo otro es darle importancia a los diferentes tejidos que tienen nuestras comunidades porque cada comunidad tiene sus diferentes figuras y significados entonces también queríamos como hacer notar toda esa riqueza que tienen las comunidades”.

26. ¿Por qué resaltas la idea de rescatar la historia de las comunidades, es decir, ¿por qué para ti rescatar su cultura es importante?

“Me parece muy importante porque muchas veces y en muchas ocasiones me ha pasado que no saben que existen ciertas comunidades en estos contextos cuando digamos voy vestida de Misak, entonces la gente me pregunta ¿usted de dónde es?, ¿usted es de acá de Colombia? Entonces a partir de este emprendimiento empezar a decir como que: “mírenos también existimos, somos de Colombia, somos del cauca”, entonces para mí es importante este reconocimiento que se podría dar a partir de ahí, y que muchas veces desconocen muchas cosas entonces me parece importante por eso. De alguna u otra forma contribuye a la reivindicación de la memoria indígena y que haya una representación de esta que tanto se ha perdido”.

27. ¿Crees que hay alguna oportunidad económica para tu comunidad dentro del emprendimiento? (propósito social)

“Muchas veces en las comunidades mismas, los diferentes tejidos que hay tienen un valor económico muy pequeño, se desvaloriza mucho porque nosotros mismos no valoramos lo que tenemos, entonces en estos contextos de acá le dan otro valor tanto económico como el significado de los diferentes productos. Como te decía en la primera reunión, tratamos de que nuestros niños y niñas aprendan a tejer, pero que no solo aprendan las técnicas sino el significado que tiene cada tejido y cada color, entonces por eso tratamos de hacer escuela para que no dejen perder eso tan bonito que tenemos, porque crecimos en un contexto netamente campesino entonces los que han nacido allí han dejado de lado todo ese conocimiento, por eso la idea es rescatar eso y en cada escuela lo que hacemos es que cada niño trabaje en lo que le gusta, básicamente les compramos lo que ellos hacen pero también les enseñamos la importancia de cada tejido”.

28. ¿Nos podrías dar un ejemplo de lo que significan los colores o tejidos para ustedes?

“Lo que más se conoce es el bolso mixto, entonces mira que el bolso para nosotros no es simplemente un bolso sino que es como la matriz de la mujer, entonces como la mujer es la que da vida, nosotros decimos que el tejido da vida. También está el espiral, que es un significado bastante importante para nosotros, está la cocina que también tiene un significado muy grande y la familia. A eso me refiero con las tantas cosas que lleva un bolso”.

Anexo B. Segunda entrevista con Jenny Trochez

1. ¿Qué dificultades enfrentó al momento de emprender?

“Yo creo que las dificultades que encontramos fue la constancia y creer en nosotras en que, si se puede, porque muchas veces no creemos en la capacidad de uno mismo, entonces muchas veces hemos dejado como por 6 meses y luego iniciamos otra vez entonces esa ha sido la dificultad más grande que hemos tenido. En cuanto a los conocimientos de gestionar del negocio también porque sentimos que nos falta bastante la parte de publicidad, porque todo este tiempo básicamente me sostengo con lo que Tantary me da, pero muchas veces gastamos más de lo que nos da el negocio. Antes lo que nos daba lo comprábamos en material pero ahorita no, entonces ya hablamos con mi hermana para de lo que ganemos ir comprando materiales de a poco porque así no se puede”.

2. ¿En temas de contabilidad han tenido algún tipo de asesoramiento o como lo han manejado?

“No, lo hacemos de manera más tradicional”.

3. ¿Qué considera usted necesita para impulsar el crecimiento de su negocio?

Sería más constancia, meterle más la ficha porque vamos todavía flojas, a veces sí a veces no, entonces un poco más de responsabilidad en cuanto al tiempo y la parte económica, y pensar también en darle la oportunidad a otras personas que nos ayuden a tejer, porque a veces vemos que las dos solas no podemos sacar todos los productos que nos piden, entonces con otras personas podríamos organizarnos mejor y tratar de que Tantary crezca”.

4. ¿Qué le ha impedido hacer lo que mencionas sobre tener otras personas?

“Una de las cosas es encontrar personas que tejan bien, porque ya lo hemos hecho y la primera vez nos fue bien porque tejían bonito, pero la segunda y tercera vez nos fue mal. Sin

embargo, no hemos sacado el tiempo de salir a buscar porque intentamos dos o tres veces y no nos gustó”.

5. Y el tema de la capacitación, ¿sería una opción?

“Sí, cada vez que vamos al territorio, nos reunimos con los chicos y chicas para capacitarlos para que cuando ellos aprendan bien poder traer estos productos”.

6. ¿Cuáles consideran que son los mayores retos que enfrentan los emprendimientos sociales indígenas en el país?

“Yo creo que un factor importante es la cuestión económica porque empezar con un emprendimiento lo primero que uno tiene que tener es capital para empezar y muchas veces los emprendimientos no tienen ese capital para empezar, lo otro es ser juiciosos para trabajar 24/7, a veces dejamos y después de 2 meses continuamos. Y la falta de creer en nosotros mismos, como les dije anteriormente, no apreciamos lo que nosotros tenemos, entonces creo que es eso”.

Anexo C. Socialización y retroalimentación del plan de capacitación propuesto

1. Una vez que te presentamos esta propuesta, ¿Qué opinión tienes al respecto?

¿Cómo lo ves?

“Me parece muy chévere, pues en este emprendimiento no hemos pensado en todos estos tips y procesos que hay que hacer. Porque este emprendimiento se ha desarrollado de una manera muy desorganizado, no se ha manejado en un proceso constante y consciente. Por eso, las secciones que ustedes han presentado van acorde al desarrollo de este emprendimiento. Siento que han detectado muy bien las necesidades y dificultades porque nosotras no hemos tenido la capacidad de pensar en estas cosas. Realmente estamos muy animadas, yo quiero socializarle a ella este plan. La idea es ponernos juiciosas con esto y tomar todos estos cursos”.

2. ¿Ves realizable este plan de capacitación? ¿Tienen la disposición de tomar cada uno de estos cursos?

“Claro, las secciones que han planteado me parecen interesantes. De hecho, es un buen comienzo tomar todas estas herramientas, es decir, revisar todos estos cursos, hacer los ejercicios paso a paso. Me llamó mucha la atención la sección 3, de las redes sociales porque nos faltan muchas herramientas para editar, hacer videos, porque nos están contactando mucho en las redes sociales. De todas formas, es nuestra tarea investigar sobre otros emprendimientos de comunidades indígenas. En sí, todo lo veo muy completo”.

“Les agradecemos a ustedes por el interés porque ni nosotras nos habíamos puesto a pensar en la misión y la visión, ha sido un trabajo muy bonito de ustedes, para reflexionar y quedamos muy animadas para sacar adelante este proyecto”.