

Desarrollo de valores organizacionales para la innovación social. Una mirada desde el emprendimiento en el contexto cubano actual

Articulating Organizational Values for Social Innovation. An Entrepreneurship-Based View Thereon in Today's Cuban Context

Elizabeth Caro Montero^{1*}

¹Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana, Cuba.

*Autor por correspondencia. Correo electrónico: e.caro@ceted.uh.cu

RESUMEN

En Cuba acontece un cambio de paradigma en la gestión y como resultado el desarrollo económico-social del país no se localiza solo en el sector estatal, sino que va emergiendo también de la gestión privada, conocida como emprendimiento. Y para generar desarrollo en las condiciones actuales, innovar es una premisa, un motor indiscutible; pero ¿cómo una organización es capaz de alcanzar una cultura de innovación social? Se conoce que los valores son orientadores y generadores de comportamientos en los diferentes grupos a que pertenecen las personas. Luego, es necesario formar valores organizacionales alineados a la innovación social. Por ello, se propone un modelo que permite entender la relación entre los valores, las tendencias de comportamientos que generan y la innovación social. Asimismo, se comenta un caso práctico que ejemplifica el curso de una idea convertida en innovación social, a partir de los valores de su fundador.

Palabras clave: comportamiento conservador, comportamiento emprendedor, comportamiento soñador, innovación social, valores organizacionales.

Abstract

In Cuba, there is a paradigm shift in business, and as a result, the country's social and economic development relies not only on the state sector, but on small businesses as well, also known as entrepreneurship. And there is a pressing need to innovate, so Cuba will be able to develop in today's conditions. However, how can an organization build a culture of

social innovation? It is well known that values generate and guide behaviors of people within the groups they belong to. That is why it is necessary to articulate organizational values for social innovation. A model which permits to get an insight into the relationship between values, behaviors they generate, and social innovation is presented. An idea that became a social innovation is discussed, by taking into consideration the values of the person who had it.

Keywords: *conservative behavior, entrepreneurial behavior, dreamy behavior, social innovation, organizational values.*

Recibido: 20/09/2018

Aceptado: 17/11/2018

INTRODUCCIÓN

Innovación social es un término muy usado en la actualidad. Mientras que las grandes empresas aspiran a que su gestión contribuya con el éxito de innovaciones sociales que les otorgue una determinada imagen para garantizar su posicionamiento frente a los grupos de interés, las pequeñas empresas apuestan a que la innovación social sea el trampolín que las lance al centro de atención de futuros socios que multipliquen sus posibilidades de crecimiento.

Los nuevos paradigmas del mundo en que vivimos imponen temporalidad a las ideas y categorías que se manejan tanto a nivel científico como práctico. Por ello, las empresas – grandes y pequeñas– que opten por la innovación social deben establecer claramente cómo este enfoque se conecta con su historia, con su actual modelo de gestión, con sus futuras estrategias de crecimiento, con su deber y querer ser y, principalmente, con su cultura organizacional. Y es que, de lo contrario, las empresas corren el riesgo de asumir la innovación social como moda, como una etiqueta temporal que se usa para satisfacer corrientes de influencia política, social o económica; y se pierde de vista su verdadero sentido y razón de ser.

El objetivo de este trabajo es reflexionar sobre la importancia que tiene el desarrollo de valores organizacionales, como base de una determinada cultura que conlleve a la innovación social. Empezar a ser un innovador social no es algo que sucede de la noche a la

mañana, lleva tiempo, esfuerzo y, sobre todo, liderazgo que inspire y que oriente hacia una visión de futuro coherente con la innovación social.

La presente investigación comienza definiendo qué es innovación social y relacionando esta categoría con la cultura organizacional; luego se profundiza en los valores organizacionales como orientadores de comportamiento. Su novedad consiste en una propuesta del modelo Triángulo de Valores para la innovación social, donde se describen diferentes tendencias de comportamiento en relación con los valores que prevalezcan en los emprendedores. Finalmente, se presenta el caso de un emprendedor que consiguió tener éxito en su negocio a través de una innovación social.

1. LA INNOVACIÓN SOCIAL

1.1. Un acercamiento a su definición en relación con la cultura de las organizaciones

Los innovadores sociales no surgieron en el siglo XXI, han existido siempre: en las ideas de Platón sobre el Estado, en las causas y contradicciones que han impulsado las grandes Revoluciones, en el trabajo silencioso de miles de activistas sociales y comunitarios, en las nuevas leyes del derecho por la equidad, y demás. Sin embargo, la asociación del término innovación social al mundo de la empresa es mucho más reciente y tiene dentro de sus principales referentes a Peter Drucker, en sus análisis sobre la responsabilidad social de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Andrés Oppenheimer realiza un minucioso trabajo de elevado valor periodístico, donde plantea sus aportes al estudio de la innovación. Los ejemplos de casos que narra en su material sirven para ilustrar la necesidad de asumir la innovación social como un modelo de comportamiento habitual en las empresas, sin importar el sistema de relaciones productivas de base o la función privada o social de estas empresas, de este modo admite una idea básica: en todos los casos se trata de organizaciones humanas (Oppenheimer, 2014).

En Cuba, a partir de la concepción arraigada a lo largo de la historia en las empresas estatales del país, se puede generalizar que los resultados de cualquier innovación tienen un impacto directo en la sociedad. En la actualidad se intenta amplificar esta concepción hasta las iniciativas privadas y así transferir esta cultura al sector no estatal que emerge bajo los preceptos de la responsabilidad social y el impuesto fiscal, cuyo fin verdadero es mejorar la calidad de vida de la población cubana.

Al consultar investigaciones anteriores sobre el tema de la innovación aparecen regularidades en las definiciones que giran alrededor de una idea central: la innovación no es más que un proceso o conjunto de actividades, mediante el cual se produce un cambio para la creación, desarrollo o mejoramiento de algo, una invención, una idea –nueva o transformada– aplicada (Jiménez, 2011).

Cuando se habla de gestionar la innovación se considera, ante todo, que se gestiona un proceso creador donde hay tres rasgos principales que lo distinguen: alcanzar una cultura de la innovación; la definición y realización de estrategias de desarrollo; y la incorporación y transformación de los avances de la ciencia y la tecnología en la solución de problemas económicos y sociales identificados en un marco de sostenibilidad (VV.AA., 2009).

Pero la innovación social es más que eso. La innovación como proceso es ante todo social, porque solamente se realiza por, con y para las personas que están agrupadas en una familia, en una organización, en una comunidad, en un territorio, en un país. Este proceso dirigido en última instancia al desarrollo socioeconómico de la sociedad, no es solo ingreso y desarrollo económico, es crecimiento pleno y cabal de la capacidad humana; es tener acceso a los recursos necesarios para tener una vida decente, prolongada y saludable; es adquirir conocimientos (VV.AA., 2009) y aplicarlos en función de ese desarrollo. Es por esto que la innovación está íntimamente relacionada con la capacidad de potenciar de manera sostenible factores económicos, sociales, materiales y ambientales, en función del bienestar humano.

Algunos autores hacen hincapié en el bien común y en la accesibilidad de una innovación social, a diferencia de una privada, cuyo valor creado va a parar, sobre todo, a la sociedad en su conjunto y no a manos privadas (Buckland y Murillo, 2014), dicho de otro modo, aquellas innovaciones que son buenas para la sociedad y que mejoran la capacidad de la sociedad para actuar (Buckland y Murillo, 2014).

Dada la amplitud de interpretación del concepto de innovación social, otro aspecto es la versatilidad que implica: es una iniciativa, producto, proceso o programa que cambia profundamente las rutinas básicas, los recursos, la autoridad o las creencias de cualquier sistema social (Westley y Antadze 2010).

A pesar de tratarse de innovación social o puramente tecnológica, alcanzar una cultura de innovación sigue siendo el primer aspecto a satisfacer. Las personas tienen que incorporarla y sentirla como algo transversal a los procesos cotidianos de trabajo. Y en este sentido el líder de la organización desempeña un papel fundamental.

En la organización innovadora, el directivo se convierte en un ente motivador, moderador, concentrador e integrador de esfuerzos y visiones, tiene la responsabilidad de encauzar a las personas en la búsqueda y encuentro de los objetivos comunes. Debe constituirse en un líder de conocimientos y de la creatividad, procurar que la relación con el entorno sea estrecha y esté alineada con la misión y responsabilidad social de la empresa; además, tiene el compromiso de implementar los cambios y las nuevas ideas sin temor al riesgo.

La mayor participación en la toma de decisiones pudiera ser un elemento perturbador para cualquier directivo, sin embargo, debe convertirse en una herramienta de desarrollo de la creatividad; esta se potencia ante los problemas y los retos, todo esto contribuye al desarrollo. Cuando un trabajador participa en las decisiones que afectan a la empresa y a él, seguramente aportará más a la organización y se sentirá más satisfecho con su trabajo y consigo mismo, lo cual genera un círculo virtuoso, pues a mayor satisfacción personal, mayor será su motivación; y a mayor motivación del recurso humano, mayor desempeño empresarial.

Dentro de las premisas planteadas por un grupo de autores cubanos (VV.AA., 2009) para que una empresa sea innovadora se encuentran:

- Establecer un claro sentido de dirección.
- Reducir la burocracia.
- Establecer una comunicación abierta.
- Inculcar un sentido de pertenencia.
- Asegurarse de que el reconocimiento y las recompensas son compatibles.
- Tolerancia frente al riesgo y el fracaso.
- Eliminar los proyectos y procesos que no funcionan.

Si se observan de cerca, se aprecia que cada una de estas premisas está profundamente relacionada con el desarrollo de valores organizacionales y con la construcción de una determinada cultura a su alrededor. Por ello, este trabajo enfatiza en el factor humano de la innovación, partiendo del supuesto de que es necesario tener desarrollados ciertos valores que generen comportamientos de innovación que lleven a la organización a generar verdaderos procesos de innovación social.

2. LOS VALORES ORGANIZACIONALES COMO ORIENTADORES DE COMPORTAMIENTOS

Los valores son tan antiguos como los hombres, pues su génesis está ligada al desarrollo psicosocial de la especie humana en su constante relación con el entorno y consigo misma. Es por ello que diferentes corrientes de pensamiento han intentado responder qué son los valores, esperando encontrar un fundamento definitivo a la relación dialéctica pensar-actuar-ser que define al hombre.

Aunque los valores han sido abordados por científicos de diferentes áreas del conocimiento, persiste la discordancia en cuanto a cómo se definen y cómo influyen en el hombre. El Cuadro 1 muestra un análisis de las propuestas conceptuales ofrecidas por varios especialistas (Zazueta y Arciniega, 2010), que permite identificar un marco histórico de referencia para la asunción de posiciones teóricas.

Cuadro 1. Aspectos principales de las definiciones de la categoría valor.

Autores ¹	Definiciones de la categoría valor
<u>Kluckhohn</u>	Señalan la relativa estabilidad temporal de los valores y su origen en las interacciones sociales; para ellos los valores poseen tres elementos <u>fundamentales</u> : cognitivo, afectivo y conativo.
Feather	Las valencias están inducidas por los valores en combinación con las expectativas para determinar las tendencias generales en la acción motivada y que esta influencia goza de un grado de estabilidad temporal.
Locke	Concibe a los valores como el eslabón entre las necesidades y las metas, siendo estas últimas, representaciones concretas y específicas de los valores; por lo que los valores determinan el grado de satisfacción que una persona <u>experimenta</u> sobre un objeto.
<u>García y Dolan</u>	Más enfocados en el ámbito empresarial, consideran los valores como aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o <u>para</u> conseguir que nos salgan bien las cosas.

Fuente: elaboración propia, a partir de Zazueta y Arciniega (2010).

De estas y otras definiciones consultadas es posible extraer algunas ideas que ayudan a entender mejor la importancia de gestionar las organizaciones a través de los valores de sus miembros. Las particularidades de los valores podrían resumirse como:

- Son constructos subjetivos de la realidad objetiva, es decir que existen como reflejo de la realidad particular que los acompaña y solo tienen sentido en ella. Por lo tanto, cada organización cuenta con su propio sistema de valores que emerge en las construcciones individuales y colectivas que hacen sus miembros del contexto particular, laboral y social en que se desenvuelven. A su vez, condicionan fenómenos de naturaleza socio-psicológica dentro de la organización, como las normas compartidas, la cultura y la identidad.
- Son mecanismos reguladores, ya que responden a presiones históricamente ejercidas por la sociedad sobre lo que está bien o mal hecho, lo que debe y lo que no debe ser, lo que es y no aceptado. Los valores se mueven dentro de un continuo que va del bien al mal para ajustar el comportamiento individual y social, según lo esperado para un tipo de organización.
- Poseen tres componentes: afectivo, cognitivo y conductual. Estos se conjugan en una formación única para cada persona, grupo o sociedad, e indican qué necesidades se satisfacen con cierto valor, qué sentimientos o emociones provoca cuando este valor se asume, qué se conoce sobre su contenido, su significado, lo que es y cómo se manifiesta directa o indirectamente en la conducta observable de los trabajadores.
- Tienen un doble carácter estable y dinámico. Son estables porque una vez que una persona o un grupo asume ciertos valores como propios, estos se mantienen en el tiempo y se extrapolan a todas las situaciones y contextos de la vida, lo que caracterizan modos de ser y hacer particulares. Esta estabilidad juega un importante papel al aliviar la incertidumbre de enfrentar situaciones desconocidas, para las que ya existe un marco de referencia, un patrón de respuesta basado en los valores asumidos con anterioridad. Sin embargo, esto no es excluyente con el hecho de que los valores asumidos sean reemplazados por otros, o que se usen los mismos valores y se les concedan diferentes significados. Estos cambios pueden estar condicionados por modificaciones en el entorno, en las relaciones con los otros, en las demandas organizacionales o por nuevas experiencias de vida, entre otras razones.

Estos elementos anticipan la relación entre los valores que se asumen y los resultados que se obtienen, y ubican la naturaleza del valor en aspectos subjetivos como reflejo de los objetivos. La base de los valores se encuentra en las creencias que tienen las personas,

estructuras mentales que se refuerzan o debilitan en dependencia de los resultados que se obtengan al asumirlas. En correspondencia con las creencias y valores se asumen normas que condicionan predisposiciones positivas o negativas hacia ciertos modos de hacer, las que implicarán luego conductas que alcanzarán determinados resultados. Este proceso supone una experiencia de aprendizaje que retroalimenta la creencia que le dio origen (Figura 1).



Figura 1. Secuencia entre creencias y resultados.

Fuente: García y Dolan (1997) y Díaz (2009).

El esquema anterior ilustra el carácter dinámico de los valores, asegurando la posibilidad de gestionarlos, formándolos o transformándolos cuando el entorno o la propia organización lo requieran.

Por eso, se plantea el desarrollo de valores como base para lograr una verdadera innovación social en las empresas, donde la visión del líder juega un papel fundamental. Si no se intenciona la formación y aprehensión a nivel individual y organizacional de aquellos valores que constituyen la base del comportamiento innovador, difícilmente la iniciativa innovadora de la empresa resulte en el éxito.

3. LA INNOVACIÓN SOCIAL FUNDADA DESDE LOS VALORES

3.1. Propuesta del modelo Triángulo de los Valores.

El liderazgo es un poderoso catalizador que impulsa la innovación social y, a su vez, es un factor crítico del proceso innovador. No hay un único camino para la innovación, por lo que hay que buscar los métodos más adecuados para cada país y empresa, sus directivos y su cultura (Drucker, 1997).

Esta idea refuerza el carácter rector que tienen los valores del líder en la formación y desarrollo de valores organizacionales, como potenciales orientadores de una cultura de innovación social.

En la Figura 2 se presenta el Triángulo de Valores para la innovación social: un modelo que ayuda a comprender la relación entre los valores –promovidos tanto a nivel individual como organizacional– y la innovación social; al tiempo que apunta al carácter o tendencia del comportamiento del innovador social, en función de la conjugación de diferentes valores.

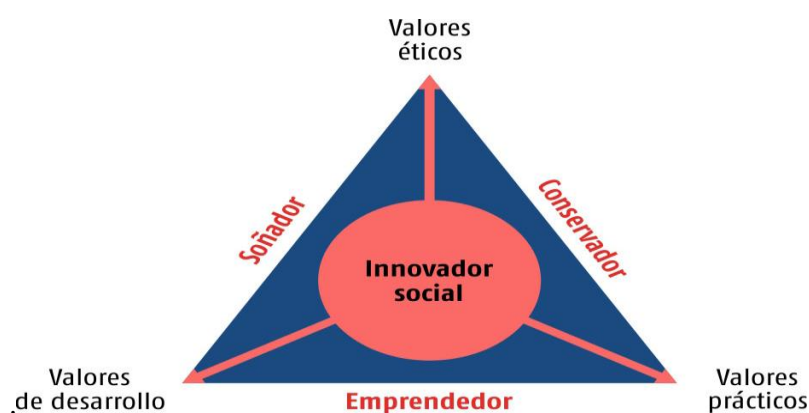


Figura 2. Triángulo de los Valores para la innovación social.

Fuente: elaboración propia, inspirada en Dolan (2012).

Díaz (2010) define los valores organizacionales como estructuras mentales relativamente estables en el tiempo que orientan cuándo una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir objetivos y estados de bienestar deseados. Esta definición es un intento por relacionar dos tipos de valores con los resultados de la organización:

- Valores estratégicos: constituyen el faro, la guía, por donde debe y desea encaminarse a la organización. Por lo tanto, se relacionan con el propósito estratégico que se quiere alcanzar y se identifican con la misión y la visión de la organización. En el modelo propuesto, los valores estratégicos están

concebidos en el centro del triángulo, donde se encuentra la innovación social como fin a conseguir.

- Valores tácticos: son los medios que permitirán alcanzar el futuro organizacional esbozado en los valores estratégicos, en este caso, un futuro de innovación social. Estos se ubican hacia los vértices del triángulo del modelo; se denominan valores éticos que indican la forma en que las personas se relacionan entre sí y consigo mismas, valores prácticos que indican la forma en que actúan las personas en el trabajo y valores de desarrollo que indican cómo se genera o crea valor en la organización.

Cada persona, grupo u organización se desempeña en base a un sistema de valores único. Por esa razón, la combinación de valores tácticos varía en cada caso y, así también, el comportamiento en relación con la innovación social. El modelo propone tres tendencias en el comportamiento del innovador social, que van a condicionar el curso y resultado de la organización en este sentido.

Estas tres tendencias vienen asociadas a la combinación de los valores tácticos prevalecientes en el sistema de valores objeto de análisis. Cuando prevalecen valores éticos y prácticos la innovación social surge de un comportamiento conservador; al predominar valores prácticos y de desarrollo, la innovación social surge de un comportamiento emprendedor; pero si prevalecen valores éticos y de desarrollo, la innovación social parte de un comportamiento soñador.

A continuación se presentan algunas características del comportamiento del innovador social para cada una de las posibles tendencias descritas:

1. Comportamiento emprendedor-innovador:

- Opta por resolver o accionar sobre algo que puede ser mejor.
- Es operativo, hacedor y activo.
- Tiene bien definido su modelo de negocio.
- Es racional, conciso y estructurado en la generación de ideas.
- Utiliza todos los recursos a su disposición
- Considera el tiempo como un factor clave.
- Se interesa por el crecimiento financiero.

2. Comportamiento soñador-innovador:

- Es visionario, retador y, en ocasiones, utópico.
- Piensa en cosas que los demás no asumen como objetivas, reales o factibles.
- Se plantea metas altas, no inalcanzables pero sí difíciles.
- Plantea ideas sabiendo que no las puede ejecutar, por eso pide a otros que las materialicen.
- Es poco racional en la toma de decisiones.
- Se deja llevar por sus deseos e instintos, es pasional, creativo y poco estructurado en la generación de ideas.
- No repara en los recursos que se requieren.

3. Comportamiento conservador-innovador:

- Es una persona precavida.
- Piensa bien antes de hacer.
- Destina mucho tiempo al diseño y la planeación.
- Teme arriesgarse, se preocupa mucho por el fracaso y la pérdida.
- Le cuesta dar solución final a un problema.
- Avanza lentamente, aunque puede ir teniendo resultados parciales, estos pueden ser considerados insuficientes para otros.
- Evalúa con precisión y recelo todas las opciones.

Toda innovación social, ya sea la que se produce a partir de un comportamiento emprendedor, soñador o conservador, implica por sí misma una mejora, un elemento con cualidad superior al que le dio origen. Porque para que un resultado organizacional sea considerado como innovación social, tiene que ser útil y promover el desarrollo individual-colectivo, interno-externo de la organización que lo genera.

El esquema presentado tiene diferentes sentidos, de acuerdo a las diferencias individuales y organizacionales apuntadas con anterioridad, por eso se considera un modelo genérico para entender la relación entre el desarrollo de valores (éticos, prácticos y de desarrollo) como generadores de tres tendencias de comportamiento (emprendedor, soñador y conservador)

que son la base para una cultura de innovación social. Por lo tanto, es fundamental desarrollar este triángulo de valores a todos los niveles de la organización, principalmente, a nivel de la dirección.

4. ANÁLISIS DE UN CASO DE INNOVACIÓN SOCIAL EN CUBA

4.1. Los valores del fundador, las necesidades de la comunidad y el crecimiento del negocio

Desde mediados del 1700 la palabra emprendedor, conocida en su acepción francesa *entrepreneur*, hacía referencia a aquellos individuos con la voluntad o la capacidad de enfrentar la incertidumbre. A comienzo del siglo XIX, Jean Baptista Say –uno de los pioneros de la ciencia económica– generalizaba el alcance de la palabra a toda aquella persona capaz de dirigir una empresa, actuando como intermediario entre el capital y el trabajo e incorporando la idea del riesgo (Draier *et al.*, 2013).

Fue a partir de los años 30 del siglo XX, con modelos como el de Henry Ford, que el emprendedor, a diferencia del hombre de negocios, fue considerado no solo como un tomador de riesgo o un hábil constructor que se maneja en la incertidumbre, sino como un innovador también en el ámbito de las materias primas, los aspectos comerciales y organizacionales (Kantis y Drucaroff, 2011). En la actualidad, esta capacidad de innovar se amplía hasta el modelo de negocios propiamente dicho.

El Dr. Alexis Codina, Premio Nacional de Economía 2006, en su prólogo al texto *El emprendimiento: una aproximación internacional al desarrollo económico* explica que el emprendimiento, como objeto de estudio y capacitación, ha venido ocupando la atención de muchos especialistas y se han multiplicado las publicaciones sobre el tema en las últimas dos décadas (Borrás, Fernández y Martínez, 2017).

En Cuba hay muchos ejemplos recientes que ilustran el crecimiento de pequeños emprendimientos a partir del desarrollo de innovaciones, que por su orientación, alcance y resultados, califican también como innovaciones sociales.

La Escuela de Capacitación que dirige Ángel Ferrer en La Habana Vieja es uno de estos casos. Un verdadero ejemplo de innovación social que, en apoyo a una iniciativa de gestión no estatal en el sector gastronómico, ofrece oportunidades de formación y empleo a cientos de jóvenes desvinculados residentes en varios municipios de La Habana.

La idea surgió cuando un emprendimiento familiar estilo restaurante criollo privado (en Cuba se conoce como «paladar») muy visitado y famoso por la amplia clientela mantenida por varios años, comenzó a confrontar dificultades con su personal. Alberto, el dueño, se preocupó en serio cuando la fluctuación tuvo ecos en la calidad del servicio que ofrecía. Un negocio de este tipo no puede permitirse variaciones en la oferta, porque los clientes se acostumbran al menú y la sistematicidad en las visitas está asociada a la calidad y fidelidad mantenidas.

Era necesario resolver los problemas de personal de inmediato. Pero, ¿dónde encontrar el tipo de empleado que buscaba Alberto? Las empresas de restaurantes estatales cuentan con sus propias escuelas de formación, que por lo general constituyen la fuente principal de empleo. Sin embargo, para el caso de los restaurantes privados –por tratarse de iniciativas recientes, aisladas todavía en su concepción de negocio– no existe este tipo de mecanismo. Se necesitaban empleados bien preparados, con destrezas técnicas para el área de gastronomía, comprometidos con el negocio, honrados, agradables y, preferiblemente, jóvenes.

Alberto, hombre de principios, nunca abandonaba una idea una vez iniciada, era serio, humano y consecuente con las personas que tenía a su cargo. Su condición de hombre de negocios, acomodado económicamente en una zona de pobreza como lo era la Habana Vieja, lo hacía sentirse responsable de muchos de los vecinos del paladar.

Todos estos elementos del carácter de Alberto, unido a las soluciones que debía encontrar para salvar su negocio, provocaron el surgimiento de una idea: hacer una escuela de capacitación en gastronomía para jóvenes desempleados.

Al inicio lo tildaron de soñador, de ingenuo, de poco objetivo; pero los años han demostrado el ingenio de esta innovación social. Se trata de una escuela que se financia con las matrículas de los estudiantes, que tienen precios muy bajos, pero acoge a cientos de jóvenes residentes en varios municipios de la capital. La mayoría de estos jóvenes encuentra una esperanza de progreso en esta escuela, aprenden cómo ser los empleados que los dueños de paladares necesitan. Aprenden a ser mejores personas y se comprometen con su futuro.

Al mismo tiempo, Alberto ha resuelto sus problemas de personal. La escuela es su fuente de empleo principal. Ángel, su director, inculca a los nuevos ingresos la gratitud hacia sus padres fundadores, por lo que trabajar para él es un honor que todos quieren tener. De esta innovación se benefician otros negocios de la zona, que han comenzado a apreciar la formación de los jóvenes egresados.

Alberto ha visto crecer su restaurant con orgullo, se ha convertido en un hombre reconocido por sus resultados de trabajo, tienen el respeto de sus trabajadores, de sus clientes, y sobre todo, de su comunidad. Ha recibido numerosos premios a la calidad, con carácter nacional e internacional. Y su idea loca, ingenua y sin sentido en sus inicios es hoy fuente de inspiración y confianza en el futuro para cientos de jóvenes y sus familiares.

CONSIDERACIONES FINALES

Los valores son la guía que orienta el comportamiento humano, para bien o para mal. Los valores organizacionales, estratégicos y tácticos fortalecen determinados aprendizajes y hacen duraderos los comportamientos de los líderes y sus empleados, forjando la cultura organizacional.

Si las empresas cubanas de este siglo, estatales o privadas, aspiran a convertirse en innovadores sociales, deben empezar por desarrollar aquellos valores que las llevarán a satisfacer dicho propósito estratégico. Es necesario analizar cada caso desde su singularidad, apoyándose en el Triángulo de los Valores, que indica tendencias de comportamientos originarios de innovación, a partir del sistema de valores imperante en la persona, grupo u organización.

La innovación social es un resultado tangible, medible que implica razones concretas, pero en su origen, es subjetivo, como todo comportamiento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Borrás, F.; A. Fernández y F. J. Martínez (2017): *El emprendimiento: una aproximación internacional al desarrollo económico*, Ediciones Universidad, Cantabria.

Buckland, H. y D. Murillo (2014): «La innovación social en América Latina. Marco conceptual y agentes», Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.

Díaz, C. (2009): *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.

Díaz, C. (2010): *¿Cómo utilizar una estrategia de valores en las organizaciones? El lado oculto de los equipos gerenciales*, Fondo Editorial, República Bolivariana de Venezuela, Caracas.

Dolan, S. (2012): *Coaching por valores*, LID, Editorial Empresarial, Barcelona, España.

Draier, E. et al. (2013): *Claves para emprendedores: Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*, Ministerio de Desarrollo Económico, primera edición, Buenos Aires.

Drucker, P. F. (1997): *La innovación y el empresario innovador*, Editorial Apóstrofe, Barcelona, España.

García, S. y S. Dolan (1997): *La dirección por valores*, McGraw-Hill Interamericana, Barcelona, España.

Jiménez, B. (2011): «Procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de la tecnología y la innovación en hoteles todo incluido», tesis doctoral, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas.

Kantis, H. y S. Drucaroff (2011): *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas*, Editorial Granica, Buenos Aires.

Oppenheimer, A. (2014): *¡Crear o morir! La esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación*, Penguin Random House, Grupo Editorial S.A.S, México D.F.

VV.AA (2009): «Conocimiento e Innovación para el Desarrollo», curso de Universidad para Todos, tabloide impreso, Editorial Academia, La Habana.

Westley, F. y N. Antadze (2010): «Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact», *Innovation Journal*, vol. 15, nº 2, pp.2-9.

Zazueta, H. G. y L. M. Arciniega (2010): *Desarrollo de valores en el trabajo*, Editorial Trillas, Culiacán, México.

Notas aclaratorias

¹ Los autores mencionados en este cuadro no fueron consultados directamente, sino que fueron citados en otra fuente original (Zazueta y Arciniega, 2010).