



Cuadernos Latinoamericanos de Administración
ISSN: 1900-5016
ISSN: 2248-6011
cuaderlam@unbosque.edu.co
Universidad El Bosque
Colombia

Una Mirada a los aprendizajes de las nuevas asociaciones de networking empresarial: El caso de BNI Chile.

Quinteros Flores, Christian; Yañez Díaz, Luis

Una Mirada a los aprendizajes de las nuevas asociaciones de networking empresarial: El caso de BNI Chile.

Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XVI, núm. 28, 2019

Universidad El Bosque, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500001>

Esta obra está bajo licencia internacional Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Una Mirada a los aprendizajes de las nuevas asociaciones de networking empresarial: El caso de BNI Chile.

A look at the learnings of the new business networking associations: The case of BNI Chile.

Christian Quinteros Flores [1]
Universidad Tecnológica de Chile INACAP., Chile
cquinteros@inacap.cl

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500001>

Luis Yañez Díaz [2]
Universidad Tecnológica de Chile INACAP., Chile
lyanezd@manquehue.net

Recepción: 27 Febrero 2019
Aprobación: 27 Mayo 2019

RESUMEN:

El modelo de redes desarrollado en el ámbito de la nueva gestión de empresas, corresponde a aquellos denominados de quinta generación, que se refieren básicamente a que, el aprendizaje tiene lugar "dentro y entre" las empresas y que la innovación es fundamentalmente un proceso distribuido en red. Al respecto, BNI (Business Network International), es una organización mundial que promueve el trabajo empresarial en red y que basa su trabajo en valores como la reciprocidad y la confianza entre sus integrantes y fundamentalmente en la referencia de negocios, y que ha tenido en Chile un desarrollo significativo en el último tiempo. El presente trabajo de investigación, busca mediante un análisis de caso de estudio en Chile, indagar sobre los aprendizajes individuales y grupales desarrollados por empresas, que decidieron integrar redes de cooperación, intentando incrementar la información en un área de gestión empresarial, aún desconocida. La investigación supone a modo de hipótesis, que los empresarios chilenos que ingresan a BNI, obtienen en estos grupos, aprendizajes y beneficios superiores, a los que recibirían individualmente bajo un esquema tradicional de negocios. Esta investigación se desarrolló mediante la aplicación de un cuestionario cerrado tipo Likert, a 74 usuarios del modelo en Chile, para intentar verificar la hipótesis planteada. A modo de hallazgos, se advierte, que este tipo de modelos de redes, si bien se desarrollan desde un contexto cultural anglosajón, donde valores como la reciprocidad y la confianza están ampliamente enraizados, actualmente se instala con creciente éxito entre empresarios en Chile, generando no solo un cambio cultural en la forma de hacer negocios, sino también, fortaleciendo tanto el capital económico como su capital social.

PALABRAS CLAVE: Networking empresarial, Redes sociales, Innovación Cultural, Transferencia de tecnología, Relaciones entre Grupos.

ABSTRACT:

The network model developed in the field of new business management, corresponds to those called fifth generation, which basically refer to that, learning takes place "inside and between" the companies and that innovations is fundamentally a process distributed in network. About, BNI (Business Network International), is a world organization that promotes business work in the network and who bases his work in values as the reciprocity and the trust among its members and fundamentally in the business reference, and that has had in Chile a significant development in the last time. The present research work, search through a case study analysis in Chile, inquire about individual learning and groups developed by companies, who decided to integrate cooperation networks, trying to increase the information in an area of business management, still unknown. The research assumes a hypothesis, than the Chilean businessmen who enter a BNI, get in these groups, learning and superior benefits, to those who would receive individually under a scheme traditional business. This research was developed through the application of a closed

NOTAS DE AUTOR

- [1] Trabajador Social Universidad de Valparaíso, Magister en Ciencia Política Universidad de Chile, Doctorando en Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible, Universidad Nacional de Cuyo. Académico e investigador de la Universidad Tecnológica de Chile INACAP. Email: cquinteros@inacap.cl
- [2] Ingeniero Civil Industrial Universidad Federico Santa María, MBA Universidad de Chile, Académico de la Universidad Tecnológica de Chile INACAP. Email: lyanezd@manquehue.net

questionnaire Likert type, to 74 users of the model in Chile, to try to verify the hypothesis raised. To mode of finding, it warns, than this type of network models, although they are developed from an Anglo-Saxon cultural context, where values as the reciprocity and the trust they are widely rooted, it is currently installed with growing success among entrepreneurs in Chile, generating not only a cultural change in the way of doing business, but also, strengthening both economic capital as its social capital.

KEYWORDS: Business Networking, Social networks, Cultural Innovation, Technology transfer, Relations between Groups.

INTRODUCCIÓN

La globalización supone la existencia de empresas o emprendedores capaces de adaptarse rápidamente a nuevos mercados, nuevos clientes y nuevas necesidades, en un proceso de rápida detección de oportunidades. Este proceso requiere sin dudas de acciones y estrategias cada vez más innovadoras, que la mayoría de las veces no se visibilizan a nivel individual. El networking o modelo de redes, supone formas de asociación entre pequeños y medianos empresarios que, por definición de membresía no compiten entre sí -está establecido en el contrato de ingreso de los miembros, la exclusividad de su rubro en cada grupo, para evitar la eventual competencia entre sus integrantes por oportunidades de mercado-, sino que por el contrario, colaboran activamente entre los socios de cada grupo, fortaleciendo el intercambio de información y mejorando la invocación para satisfacer sus necesidades. De esta manera, el acceso al conocimiento y a la innovación, es más probable en espacios acotados de asociación, sumado al aumento de interacción entre sus socios (as) en la manera de entregar información especializada y actualizada a sus integrantes.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general: identificar los aprendizajes de las nuevas asociaciones de networking empresarial: El caso de BNI Chile; y, objetivos específicos: 1. Ampliar el nivel de información sobre este tipo de agrupaciones a nivel latinoamericano y su funcionamiento, con el fin de datos sobre este tipo de modelos de red; 2. Establecer si este tipo de asociaciones en redes, reportan mayores utilidades y beneficios que los que se obtendrían en modalidad individual; 3. Verificar aspectos tangibles e intangibles de sus beneficios y/o utilidades, percibidos por los y las empresarias participantes.

MARCO TEÓRICO.

Innovación abierta y competitividad empresarial (IA)

El acceso a fórmulas innovadoras de producción, pareciera ser una característica asociada a organizaciones que buscan relacionarse en red. Según Lodoño (2017), el networking es un elemento fundamental, en la consecución de los objetivos de innovación en una empresa. Así, como se advierten ejercicios de innovación abierta a través de redes externas de conocimiento.

Por otra parte, la innovación y los nuevos aprendizajes resultan centrales, al momento de que las empresas optan por participar en la cooperación a la luz de la amenaza competitiva que se hace para adoptar una estrategia defensiva u ofensiva, y se ven obligadas a generar cambios, pero muchas veces desconocen que las mejoras en producto o procesos, se denomina innovación, siendo este concepto poco entendido y valorado por el empresario.

Según Hernández (2017), es importante que las personas en una empresa, comprendan que, los resultados también dependen del grado de innovación de los procesos, que lideran e influyen positivamente en el rendimiento del negocio. De esta manera, la innovación es el principal componente para impulsar la competitividad en contextos de globalización y desarrollo de negocios transnacionales.

Por otro lado, en los países en desarrollo –como es el caso de gran parte de los latinoamericanos- se practica el modelo tradicional de innovación, basado en el acopio de las propias ideas para no arriesgar la propiedad intelectual, con patrones de competencia y rivalidad entre empresarios, en vez de obtener colaboración y

oportunidades en mercados, que permitan obtener negocios flexibles, abiertos y dinámicos, con resultados empresariales positivos. (Chiaroni *et al.*, 2010; citado en Alvarez, 2017). En este sentido, pertenecer a redes en este tipo de empresas y asociaciones, facilitaría la colaboración en el acceso a oportunidades y a nuevo conocimiento.

Ahora bien, en lo que se refiere factores como la innovación de procesos, los sistemas de evaluación, gestión de la innovación abierta, la cultura organizacional, las políticas gubernamentales, la disponibilidad y la confianza de los agentes del entorno externo para el trabajo colaborativo y de apertura, son factores de éxito en las empresas de los países desarrollados y representan un reto organizacional, que se ha de mejorar y superar en la innovación abierta para las empresas de los países en vías de desarrollo, en donde este tipo de factores son poco comunes, como pareciera ser el caso chileno en particular y latinoamericano en general.

En este sentido, al revisar la cultura latinoamericana en materia de negocios, nos percatamos que cada vez con mayor frecuencia, ésta se orienta hacia prácticas más colaborativas y leales, donde existe quizás mayor grado de solidaridad o empatía, hacia alguien que compite teóricamente por algún servicio o producto. La asociatividad, pareciera constituir un camino sin retorno en un paradigma distinto de producción. La cooperación, pareciera ser el único camino para acceder a nuevos mercados globalizados, con capitales altamente concentrados y hegemónicos.

En este sentido, las empresas medianas y pequeñas (MYPES) requieren propiciar que sus colaboradores (personas), se involucren en los procesos de innovación, mediante programas de educación para desarrollo de competencias en la solución de problemas, competencias sociales, compromiso, actitud, motivación, creatividad, conocimiento, experiencia, participación para integrar conocimiento y de adopción de nuevos paradigmas, es decir desarrollando habilidades blandas para la gestión del emprendimiento.

A la vez, la innovación abierta ha despertado el interés de académicos y empresarios. Este término hace referencia a “la comercialización tanto interna como externa de ideas al desplegar caminos internos y externos para llegar al mercado” (Chesbrough, 2003; Lodoño, 2017).

El desarrollo del potencial de las personas dentro de las empresas, impulsa el uso de nuevas habilidades para la innovación, porque facilita la interacción de las personas, de la empresa y de la interacción de estas, con personas de otras empresas o agentes del entorno para compartir y valorar el nuevo conocimiento; facilita la apropiación y el uso de las TIC, así como los demás recursos de la empresa; facilita estar atento a los cambios del entorno para responder de forma eficaz; y, también facilita el logro de los objetivos organizacionales y personales (Vinding, 2006).

El “modelo de innovación abierta” (Chesbrough, 2003), surge en un contexto de sociedad del conocimiento, y busca por medio de fuentes externas el conocimiento necesario para poder capturar el valor dentro de la organización. Las industrias pueden realizar tres tipos de procesos de innovación abierta: un proceso de afuera-adentro, que integra conocimiento externo para desarrollar innovaciones internas; un proceso de adentro-afuera que consiste en el aprovechamiento de ideas y tecnologías propias en mercados externos y el proceso acoplado, en el que se realizan alianzas entre compañías para complementar las actividades de innovación. Por lo tanto, el networking o relacionamiento en red se constituye como un aspecto indispensable para poder realizar actividades de innovación abierta (Lodoño *et al.*, 2017).

Esta lógica de negocios o mercados abiertos a la innovación, surge dada la irrupción de un sistema híper globalizado como el que estamos presenciando, donde las economías locales intentan no quedar excluidas de estos procesos, abriéndose a nuevos mercados internacionales que superan la lógica incluso de los Estados Nación, como advierte el sociólogo español Manuel Castells. En este sentido, surgen nuevas formas asociativas que intentan posicionar globalmente sus productos. Señala Castells (2010): “Por eso los Estados, los gobiernos, las empresas de cada país tratan de situarse en esa red global; porque fuera de ella no hay crecimiento, no hay desarrollo, no hay riqueza. Si no hay posibilidad de una inversión de capital financiero o tecnología en un país, ese país –o esa región o ese sector de la población– queda marginado de la economía global”.

De esta manera y tal como hemos visto, las empresas del siglo XXI buscan nuevas formas de funcionamiento, asociadas a nuevas formas de innovación. Según Franco (2017): “No hay un modelo único para el diseño y la implementación de un proceso exitoso de innovación, sin embargo, hay cada vez mayor información en relación directa con la práctica de la innovación a nivel de empresa”.

La innovación según lo define el Manual de Oslo, es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (OCDE, 2005)

En el ámbito organizacional, la innovación se puede materializar a través de diferentes enfoques, conceptos y prácticas, varios de ellos, se evidencian a través de estrategias de innovación y modelos del proceso de innovación y modelos de gestión de innovación. A continuación, se profundiza en los modelos del proceso y de gestión de innovación. Ver tabla 1.

TABLA N° 1.
Modelos de Innovación

Modelos Lineales: Impulso de la Tecnología y Tirón de la Demanda	Modelos por Etapas	Modelos Interactivos o Mixtos	Modelos Integrados	Modelos en RED	Modelos Innovación Abierta
Suele hacerse referencia a estos modelos como los de primera y segunda generación respectivamente. (Rothwell 1994). Ambos se caracterizan por su concepción lineal del proceso de innovación. La innovación tecnológica es descrita como un proceso de conversión, en el que unos inputs se convierten en productos a lo largo de una serie de pasos, (Forrest, 1991). que van desde la generación de conocimiento hasta la comercialización de productos que derivan de él.	Estos modelos lineales contemplan el proceso de innovación como una serie de etapas consecutivas, detallando y haciendo énfasis, bien en las actividades particulares que tienen lugar en cada una de las etapas, o en los departamentos involucrados. Uno de sus principales aportes es la inclusión de elementos tanto del empuje de la tecnología como del tirón de la demanda	En el proceso de investigación tecnológica, la conexión entre la investigación y la invención, hacen posibles innovaciones radicales a partir de los nuevos descubrimientos científicos (Kline y Rosenberg, 1986), tal y como recuerda el modelo de empuje de la ciencia (Technology Push)	Por lo tanto, estos nuevos modelos intentan capturar el alto grado de integración funcional que tiene lugar dentro de las empresas, así como su integración con actividades de otras empresas, incluyendo a proveedores, clientes, y en algunos casos, universidades y agencias gubernamentales (Hobday, 2005).	El Modelo de Integración de Sistemas y Establecimiento de Redes “Systems and Networking”- SIN es conocido como el modelo de quinta generación, y subraya el aprendizaje que tiene lugar dentro y entre las empresas, y sugiere que la innovación es general, y fundamentalmente, un proceso distribuido en red (Hobday, 2005).	La innovación abierta puede ser definida como “el uso de entradas y salidas intencionales de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de la innovación” (Chesbrough et al., 2006, p1). Por lo tanto, se asume que, con objeto de desarrollar plenamente las capacidades y conocimientos de la compañía, esta debe hacerse permeable a la entrada y salida de recursos valiosos

Fuente: Autores, a partir de Castro, F. (2018).

El “modelo en Red” –que es el que inscribe la investigación- apunta a una idea sobre la innovación recogida por la Comisión Europea (2004): las empresas innovadoras se encuentran asociadas a un conjunto muy diverso de agentes a través de redes de colaboración y de intercambio de información, conformando un “sistema de innovación”, este enfoque subraya la importancia que tienen las fuentes de información externas a la empresa: los clientes, proveedores, consultorías, laboratorios públicos, agencias

gubernamentales, universidades, etc. De forma que, la innovación se deriva de redes tecnológicas o “technological networks” (Castro, 2018).

El modelo de redes, basa su estrategia en la búsqueda de la innovación y en el desarrollo del negocio con base al factor “personas”. Según Álvarez & Bernal (2017), se trata de un “Modelo propuesto de innovación abierta, que tiene como características responder a las particularidades de las empresas en los países en desarrollo y resaltar específicamente el rol central y primordial que tienen el potencial de las personas en todo proceso de innovación”.

Como se ha visto hasta el momento, la innovación abierta (IA) es un modelo mediante el cual las empresas pueden hacer uso intensivo de conocimiento, tanto interno como externo, con el objetivo de potenciar y acelerar su innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación. El mayor aporte de la IA a la innovación tradicional, es plantear un modelo cognitivo de interacción y de colaboración de redes de entrada y salida del conocimiento, que permiten seguir realizando prácticas de investigación más desarrollo (I+D) y que se complementa con métodos externos de comercialización (Álvarez & Bernal, 2017).

En este sentido -para estos autores- en los procesos de implementación de IA, lo más difícil es lograr que los diferentes actores que intervienen en ese proceso, logren un ambiente de apertura para la colaboración de inteligencia colectiva, entendida esta, como aquella inteligencia que surge de la colaboración y concurso de equipos de personas de la empresa, en interacción con personas de otras empresas del entorno, ya sean empresas -locales, empresas nacionales o empresas globales- y el objetivo de la colaboración y participación, se centra en innovar o para comercializar las innovaciones existentes (Álvarez & Bernal, 2017)

Numerosos autores convergen, en que estamos frente a cambios estructurales en las relaciones sociales y específicamente empresariales a nivel global. A través de los últimos años, hemos estado inmersos en una serie de cambios paradigmáticos. Ya lo predecía e intuía Toffler (1990), en los años 70 y 80, cuando señalaba que el conocimiento y la tecnología transformarían la sociedad. Más recientemente, otros autores señalan que, la empresa tradicional como estructura organizacional, está en absoluta crisis. Los mecanismos de regulación como el mando y el control, y la emocionalidad de base, eran elementos presentes en las empresas del siglo XX y que ya no aportan suficientemente a la organización actual.

Sumado a lo ya mencionado, la fuerte irrupción de la tecnología ha permitido que emerjan estructuras organizacionales nuevas como, por ejemplo: “La organización virtual”, “mercados virtuales” o incluso “monedas virtuales”. Incluso presencialmente, irrumpen nuevas figuras asociativas de grupos de empresarios, medios o emprendedores, que deciden entrar en una red global de negocios, donde individualmente quizás, no hubiesen podido lograrlo. Incluso, autores como Goleman (2013) señalan que, lo más relevante hoy en materia de conductas organizacionales es la inteligencia emocional del sujeto, donde lo importante para permanecer en las organizaciones, es desarrollar las habilidades que le permitan relacionarse con otros, tanto dentro como fuera de las organizaciones. Aún más, Maxwell (2012), por ejemplo, experto en liderazgo, señala que una persona no puede hacer algo de valor auténtico por sí solo. “Si usted toma esto a conciencia, empezará a ver el valor que tiene equipar y desarrollar a los jugadores de su equipo”.

Aprendizaje Organizacional dentro del Modelo de Red

El Modelo de Integración de Sistemas y Establecimiento de Redes “Systems Integration and Networking”- SIN- es conocido como el modelo de quinta generación, y subraya el aprendizaje que tiene lugar dentro y entre las empresas, y sugiere que la innovación es general, y fundamentalmente, un proceso distribuido en red (Hobday, 2005). El aprendizaje organizacional en red, se entiende como el proceso mediante el cual las organizaciones, a partir de individuos, adquieren y crean conocimiento, junto a otros con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que sea útil para todos los integrantes de la red, de tal forma que, le permita a la entidad adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, según sea su nivel de desarrollo (Castañeda & Pérez, 2005).

Castañeda y Pérez (2005), han propuesto tres niveles de aprendizaje en las organizaciones: individual, grupal y organizacional (Castañeda & Pérez, 2005, en Conde & Castañeda, 2013); el aprendizaje individual implica la construcción personal de conocimiento, en tanto el sujeto participa en actividades, observa modelos, hace asociaciones, recibe feedback e interactúa con otros. El aprendizaje individual, es requisito para el aprendizaje organizacional. Por su parte, el aprendizaje grupal, es un proceso a través del cual sus miembros construyen o adquieren conocimiento colectivamente. Otros autores enfatizan que el aprendizaje grupal, es un proceso a través del cual sus miembros adquieren, comparten y combinan conocimiento, cuyo resultado es un producto colectivo, por medio de la experiencia de trabajar juntos. (Castañeda & Pérez, 2005, en Conde & Castañeda, 2013). Este proceso, es posible a partir de individuos que aprenden y de ambientes organizacionales que promueven el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación (Senge, 2012)

En la actualidad según Senge (2012), en las organizaciones inteligentes convergen cinco nuevos criterios (pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo), que por separado cada cual proporciona un fascículo crucial para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, pero que integradas en un cuerpo teórico coherente como la quinta disciplina (como pensamiento sistémico) y en el entendido que el todo supera la suma de las partes, asegura el máximo aprovechamiento del entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del docente, como ser sujeto y objeto de la intervención, en cualquier nivel de la organización educativa (Senge, 2012)

La experiencia grupal como factor clave en el desarrollo de patrones colaborativos

Como se ha visto durante este trabajo, la imagen del empresario competitivo, aislado, ha quedado en el pasado. Hoy es necesario que, quien decida emprender, logre cambiar su mirada a la colaboración con otros, como estrategias para competir en escenarios de alta competitividad. La metodología de networking utilizada en los grupos BNI, se refiere fuertemente a la consideración del grupo como factor determinante en materia de desarrollo. “La misión de BNI, consiste en ayudar a que sus miembros hagan crecer sus negocios, mediante un programa de mercadotecnia de referencias estructurado, positivo y profesional, que les permita desarrollar relaciones significativas y de larga duración con profesionales comerciales de calidad” (www.bni.com).

Dentro de los valores fundamentales de esta organización, se enfatiza la responsabilidad y rendición de cuentas para contar con una potente red de contactos personal, donde la empresa miembro debe asumir la responsabilidad y rendir cuentas a los miembros del grupo. De lo contrario, se convierte en un grupo social. De esta manera, la dinámica grupal se manifiesta como un pilar clave al momento de los aprendizajes y las intervenciones en la Red de colaboración. ¿Pero, por qué es tan importante la experiencia grupal para el desarrollo de los objetivos del networking o modelos en Red? Parte de esta respuesta, la otorga el clásico analista de las dinámicas grupales Gibb, (1982), psicólogo americano, que elaboró ocho principios básicos que pueden servir de guía y orientación para el aprendizaje del trabajo en grupo, y que pueden ser aplicadas desde la perspectiva del networking:

1. Relevancia del Ambiente. Todo grupo necesita un entorno físico favorable. Un espacio ni muy grande ni muy pequeño, que permita que todo el grupo pueda ver la cara de todos los miembros, es decir, que exista conocimiento interpersonal entre los integrantes sobre rubros de producción, datos de contacto, referencias cruzadas frente a nuevas oportunidades de negocios. Para esto, es importante que todos y todas se conozcan.
2. Reducción de la intimidación. Las relaciones interpersonales deben ser amables, cordiales y de colaboración, señala Gibb (1982). De esta manera, se reducirán las tensiones para favorecer el trabajo del grupo. Es necesario que, las personas se conozcan lo mejor posible y deben ser tolerantes y comprensivas. Se debe poder estar relajado y tranquilo en el grupo.

3. Liderazgo compartido. Todo grupo requiere una conducción que coordine el trabajo, pero en un grupo, esta conducción debe ser repartida por todo el grupo para que todos los miembros tengan la posibilidad de desarrollar sus capacidades. En el modelo de Red del BNI, existe un liderazgo distribuido, donde cada integrante tiene una tarea específica de manera rotativa, como se apreciará más adelante.
4. Definición del objetivo. Deben definirse con mucha claridad los objetivos del grupo, con la participación de todos, ya que así, aumenta la conciencia colectiva. Es la manera de que el grupo, se sienta más unido y trabaje con más interés. Así, en el networking se establecen objetivos de solidaridad, de referencia cruzada, de confianza y seguridad en el negocio del otro (a).
5. Flexibilidad. Los objetivos establecidos se llevarán a cabo; pero, si nuevas necesidades o circunstancias aconsejan una modificación, es necesario que haya flexibilidad y adaptación a los nuevos requerimientos.
6. Consenso. El grupo debe tener una comunicación libre y espontánea, que haga posible un intercambio de opiniones y se pueda llegar a un acuerdo por consenso de todos sus miembros. Esto crea, un clima grupal y favorece las relaciones interpersonales y emocionales.
7. Comprensión del proceso. El grupo debe aprender a distinguir entre el contenido de la actividad y la actividad misma, entre lo que se dice y cómo se dice. Hay que estar atento a lo que pasa en el grupo mientras trabaja: los diferentes roles que aparecen, las reacciones, las tensiones, las inhibiciones, los conflictos, entre otros.
8. Evaluación continua. El grupo debe saber en todo momento, si los objetivos y actividades responden a las conveniencias e intereses de los miembros. Para ello, hay que hacer una evaluación para saber si el grupo está satisfecho del trabajo que hace. Estos principios básicos, deben irse consiguiendo poco a poco, ya que los grupos no nacen, sino que se van haciendo poco a poco. (Gibb, citado en Vidal & Fuertes, 2013).

Por otra parte, cada grupo desarrolla una dinámica interna única e irrepetible. Según Ulloa (1998) para definir nuestras relaciones laborales es importante considerar dos actitudes, que adoptamos al comunicarnos y relacionarnos, pues pueden favorecer u obstaculizar el trabajo en equipo: el nivel de cooperación (atención y aceptación de los intereses de otros) y el de asertividad (expresión e intención de satisfacer de los intereses propios). Sin descartar la influencia del carácter y la experiencia e historia laborales, los niveles de cooperación y asertividad, nos permiten apreciar al menos cinco fórmulas distintas de participación en las dinámicas del trabajo en grupo:

1. Evitación (no asertivo + no cooperativo: trabajo marginado). Observada cuando no se externalizan los motivos de conflicto o desacuerdo con el equipo, mostrándose indiferentes o delimitando territorios de control o poder. Las repercusiones manifiestas de esta actitud en la calidad y eficacia del trabajo, nos llevan a: duplicar una misma actividad en distintas áreas; aislarnos y/o autoexcluirnos del trabajo colectivo.
2. Adecuación (cooperativo + no asertivo: trabajo subordinado). Cuando se ponen los intereses de otros por encima de los nuestros para calmar los ánimos o como una forma de mantener en paz, una relación; cuando se sacrifican las propias aportaciones en aras del trabajo mismo. En apariencia asumir este papel nos hace: desatender las propias necesidades por ayudar o depender de los otros; habituarnos a establecer relaciones dependientes o de auto sacrificio de los propios intereses, necesidades o principios de trabajo.
3. Competencia (asertivo + no cooperativo: trabajo personal o centralizado). Creer que ganar significa no conceder, no perder, nos lleva a competir e incluso a tratar de dominar apoyado incluso en bases de poder o en un superior para tener ventajas sobre los otros; no compartir o centralizar

- responsabilidades; negar o entregar parcialmente los recursos y las contribuciones que exige el equipo.
4. Colaboración (cooperativo + asertivo: búsqueda y obtención de beneficios mutuos). La búsqueda de resoluciones y decisiones que ofrezcan ventajas al grupo, aclarar diferencias, examinar opciones antes de decidir; actuar con honestidad, claridad, confianza, sinceridad e incluso espontaneidad; nos permite proporcionar y/o solicitar el trabajo e integrarlo al colectivo de manera equitativa, confiando a los otros los propios recursos, dejando que otros jueguen las propias piezas, mientras se contribuye o retribuye el trabajo o proyecto en común.
 5. Compromiso (asertivo + cooperativo: realización de acuerdos y "negociaciones" justos). Ser flexibles, estar dispuestos a renunciar a algo para lograr negociaciones; compartir, intercambiar beneficios, llegar a acuerdos, respetar reglas; nos facilita valorar y resolver las carencias de un plan de trabajo, así como generar confianza para sacarlo adelante con el equipo y los recursos que contamos (Ulloa, 1998)

BNI, como nuevo paradigma en la gestión de negocios

De acuerdo a lo anterior, es en el contexto organizacional y paradigmático de la experiencia grupal donde la colaboración, la confianza y la capacidad de generar estrategias de referencia, dan lugar a organizaciones como Business Network International (BNI), experiencias de intercambio de información para lograr negocios exitosos. Esta experiencia grupal, suma dos nuevos componentes: El Marketing por referencia, como elemento clave en la mantención de la cohesión entre grupos. Y el aprendizaje permanente, o la mejora continua de las habilidades personales y profesionales. BNI proporciona una amplia gama de oportunidades para respaldar el aprendizaje permanente.

Las organizaciones necesitan y deben generar recursos para permanecer en el tiempo. Desde aspectos básicos, como el pago de sus costos fijos, retribuir a los accionistas, cumplir con los deberes tributarios, provisionar fondos y por supuesto mirar a largo plazo, a través del pensamiento estratégico y adaptativo. Eichholz (2015), señala que: "para tener éxito en este nuevo mundo, es vital experimentar nuevas estrategias, nuevos productos, nuevos equipos, nuevos sistemas, nuevos procesos, nuevas alianzas, nuevos clientes, nuevos mercados y nuevos supuestos". Esto ha permitido que, nuevos supuestos estén emergiendo como la cooperación y la confianza, y también nuevas formas de vender, de producir. Antaño, las empresas contaban con robustos equipos de ventas y la tradicional publicidad y comprar. Hoy complementando estos canales tradicionales, nos encontramos con otros mecanismos como, por ejemplo: el e-commerce, redes sociales, la publicidad con la participación de los clientes (co-creación), entre otros.

El marketing por referencia, es otro mecanismo que se ha desarrollado con los años. Esta forma de referencias, se hace boca a boca, lo cual tiene varios aspectos interesantes: generan confianza, se multiplican a través del tiempo, tienen un bajo costo. En este caso de estudio, BNI es considerada una organización de marketing por referencias. Veamos a continuación, algunos antecedentes históricos del BNI.

BNI (Business Networking International) en Chile

En 1985, Iván Misner, hoy considerado uno de los líderes en networking a nivel mundial, junto a un grupo de amigos, se reúne con la finalidad de incrementar el número de clientes en sus respectivas empresas. Esta idea, se traduce en un encuentro estructurado y sistematizado, donde la lógica es ayudar a los miembros del grupo a entregarles referencias concretas, reales y factibles para que estos puedan incrementar sus ventas. Esta organización llamada The Networker, con el tiempo va creciendo en cantidad de miembros y se expande a nivel internacional en el año 1993. Previamente se cambia el nombre a Business Networking Internacional,

de ahí en adelante BNI. Hoy en el mundo, cada semana se reúnen en el mundo más de 8.500 grupos de BNI, en más de 75 países con más de 250.000 empresarios que, utilizan esta herramienta para aumentar sus negocios. “Con más de 240.000 miembros en más de 8500 grupos por todo el mundo, BNI es la organización líder mundial en referencias. Solamente en el año 2017, las referencias de los miembros de BNI, generaron 1300 millones de USD en ingresos para los negocios de nuestros miembros” (BNI, 2019).

En Chile, BNI nace a fines del año 2015. Al año 2019, se reúnen en Chile 11 grupos, 7 formados y 4 en formación, representando a más de 200 empresarios. En los últimos 12 meses, se generaron más de 4.600 referencias. La filosofía de BNI está basada en “Los que dan, recibirán” y “Si yo te facilito nuevos clientes, tú querrás hacer lo mismo por mí”. Esto último, es lo que se conoce como Givers Gain, vale decir, los que dan, ganan. A nivel mundial, los valores de esta organización son: construir relaciones, aprendizaje continuo, tradición e innovación, actitud positiva, reconocimiento, responsabilidad. Estos valores, se concretan en una estructura y una forma de funcionar que es igual para todos los miembros de BNI en el mundo, por lo tanto, permite que un miembro pueda asistir a cualquier otro grupo BNI y encontrar la misma orgánica, lo que lo transforma en una modalidad universal para sus afiliados. Los valores se observan a través de diversas actividades, las cuales se controlan mediante métricas e indicadores de desempeño (KPI).

Algunos mecanismos relevantes para el funcionamiento grupal de BNI son:

- a) **Reunión semanal del grupo:** Todas las semanas, en un mismo día y hora, los miembros se reúnen en un lugar establecido como un hotel o centro de eventos para llevar a cabo una reunión estructurada durante dos horas. Normalmente las reuniones se llevan a cabo a las 6:30 de la mañana.
- b) **1 a 1:** Consiste básicamente en una reunión solo entre dos miembros para que ambos conozcan más profundamente lo que hace el otro. Esto, tiene por finalidad generar mejores referencias de negocios y estar preparados para detectar nuevas oportunidades.
- c) **Capacitación:** Los miembros deben capacitarse en temas afines al networking. Algunos entrenamientos se refieren a desarrollar temáticas como: Cómo hacer un buen speech, cómo hacer una buena presentación, cómo ser un buen networker, PEM (Programa de Éxito para miembros), entre otras prácticas.
- d) **Power Teams:** Se refiere a reuniones entre varios miembros, cuyas actividades puedan generar sinergia, por ejemplo, ser parte de una misma cadena productiva: Fabricante de harina, amasandería, distribuidor, comercializadora, etc. Una cifra importante, es que el 67% de las referencias se generan en esta instancia (BNI Chile, 2019).
- e) **Speech 60 segundos:** Cada semana en las respectivas reuniones, los miembros deben realizar un speech de 60 segundos, donde muestran como agregan valor, cuales son los problemas que resuelven, sus garantías, sus principales clientes y cuál es su pedido de referencia. Esta intervención, se realiza durante la reunión semanal del grupo.
- f) **Presentación 10 minutos:** Cada semana un miembro diferente, realiza una presentación más detallada de su negocio, señalando aspectos relevantes del mismo. Es una instancia de mayor profundidad y donde los miembros pueden interactuar.

Ante posibles conflictos, las soluciones a estos, están normados y regidos en un código de ética BNI y expresados en reglamentos. Por lo mismo, los miembros al ingresar a BNI, asumen un compromiso de cumplir y adecuarse a las normas. La estructura básica, es lo denominado grupo o capítulo. Éste, está conformado por un número mínimo de 25 empresarios, de diferentes rubros o actividad comercial, no pudiendo repetirse, ya que esto provocaría un conflicto de intereses, en términos de provocar la disyuntiva del tipo ¿a quién le doy la referencia? La finalidad de este grupo, es generar negocios a través de las referencias. Éstas, se entienden como el nombre de una persona que, puede pertenecer o no a una empresa y que, tiene una necesidad insatisfecha. Es acá, donde el miembro ve una oportunidad de solucionar dicha necesidad, a través de otro miembro, en el cual confía y lo refiere. Además, tiene un rol inicial de mediar dicho contacto. La referencia, no se limita a solo

entregar un nombre, teléfono o correo electrónico, sino a hacer un seguimiento responsable y permanente. Una referencia, no es sinónimo de dato ya que el primero implica responsabilidad, confianza. Por otra parte, una de las metas grupales, es el crecimiento en términos de número de miembros que deciden participar, ya que, es sabido que, a mayor cantidad de personas, las interacciones aumentan en una proporción mucho mayor. Por lo tanto, el grupo debe invitar personas de confianza que, adhieren a los valores de BNI.

Los grupos BNI en Chile, se reconocen porque tienen un nombre que los identifica y que les otorga un sello. Ejemplos de estos son: BNI Desafío, BNI Confianza, BNI Negocios, BNI Estrategia, entre otros. Cada grupo, tiene un equipo directivo conformado por los mismos miembros. Estos cargos son Presidente, Vicepresidente y Tesorero-Secretario. Apoyan en su gestión, un comité de miembros, conformado también por miembros del mismo grupo: Encargado de ética, de crecimiento, de mentoría, de estadística y de Power Teams. Adicionalmente, se encuentran los coordinadores de educación, de eventos y capacitación, de relaciones públicas y anfitriones. Todos estos cargos, son ejercidos en forma voluntaria para apoyar al grupo en su desarrollo y logro de metas, con una duración de 6 meses. Posterior a esto, cambian las personas en sus cargos, lo que genera una estructura organizacional circular. Interesante es señalar que, BNI no tiene un sesgo orientado hacia alguna actividad económica o productiva particular. Se encuentran empresas de marketing, de asesoría jurídica, de atención médica, empresas de capacitación, coaching, arquitectos, corredores de seguros, catering, empresas de innovación, organizaciones sin fines de lucro, entre otras. El foco, es la generación de negocios de cualquier índole. Las características de estos empresarios, es que tienen un perfil PYME, por lo que necesitan vender, pero, no necesariamente disponen de los recursos para contratar un equipo de ventas o realizar un plan de marketing, ni tampoco poseen por si solos, una red de contactos poderosa. Al respecto, el Ministerio de Economía en Chile, clasifica las empresas de acuerdo al nivel de ventas. Considera como Empresas Pequeñas, a las que venden entre UF2.400 y UF25.000 al año, y como Empresas Medianas las que venden más de UF25.000 al año, pero menos de UF100.000. Esto implica que, en términos de ventas anuales, se define como PYMES a las empresas que se encuentran en el rango de UF2.400 a UF100.000 (Valor Unidad de Fomento UF, al 08 de junio de 2019, es de \$ 27.784,02 pesos chilenos).

De esta manera, BNI suple y satisface esta necesidad, a través de la construcción de redes, basada y sostenida en un espíritu de confianza y cooperación. Por supuesto, este crecimiento y construcción requiere un esfuerzo individual de los miembros, a través de las actividades señaladas, de las referencias entregadas y de los indicadores personales que se verán reflejado mes a mes.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación, consistió en un análisis descriptivo de caso, que tuvo como objetivo: explorar en las percepciones de los integrantes de grupos BNI Chile, respecto de sus aprendizajes individuales y grupales, generados desde su experiencia en el modelo y de verificar la hipótesis referida a: si efectivamente hubo beneficios y aprendizajes entre los integrantes de los grupos BNI, a partir de su participación regular en este tipo de modelos innovadores de trabajo en red.

Para la recolección de información, se creó un instrumento que abordó dos niveles de aprendizaje: individual y grupal. El instrumento consistió en un cuestionario tipo Likert, que examinó la percepción sobre variables como: capacidad de comunicación, relación interpersonal, capacidad para resolver conflictos, mejoramiento proceso productivo, capacidad de innovación, aumento de ventas, aumento de red de proveedores o alianzas claves. Respecto de la dimensión grupal, el instrumento buscó conocer: percepción sobre aprendizaje en optimización de trabajo, confianza entre los integrantes del grupo, condiciones favorables para el aprendizaje (trabajo en equipo y entusiasmo), intercambio de conocimiento, aprendizajes compartidos, inserción en el grupo. El instrumento, se aplicó considerando una escala Likert con los siguientes valores: nunca, casi nunca, a veces, frecuentemente, muy frecuentemente.

TRABAJO DE CAMPO

Se aplicó un cuestionario cerrado a 74 usuarios, pertenecientes a tres grupos distintos de BNI Chile. El instrumento se aplicó durante las reuniones semanales para lo cual se llevó a cabo en tres días diferentes (una reunión por grupo), en la región metropolitana de Santiago de Chile, respecto de un universo de 180 participantes a nivel nacional. Por último, una vez respondido el instrumento, se sistematizó la información y se conformó una base de datos con las puntuaciones.

PRINCIPALES RESULTADOS

Tal como se señaló anteriormente, la investigación tuvo por propósito indagar en las percepciones de los integrantes de los siete grupos de BNI conformados en Chile, con el propósito de conocer los distintos niveles de aprendizajes alcanzados, tanto a nivel individual como grupal y a la vez comprobar la hipótesis de si efectivamente los empresarios chilenos que ingresan a BNI, obtienen aprendizajes y beneficios al experimentar este modelo innovador de gestión en redes de marketing y ventas superiores, a los que recibirían individualmente en un esquema tradicional de negocios. Las preferencias de la investigación, estaban asociadas a una variable de tipo de temporal: Nunca a Muy Frecuentemente. A continuación, se presentan los resultados.

DIMENSIÓN INDIVIDUAL. RESULTADOS

Un 80% de los encuestados, señaló que su filiación al grupo BNI, les ha permitido mejorar su capacidad de comunicación con otros (as). Teóricamente esta habilidad, es muy relevante al momento de permanecer en cualquier tipo de grupo. Sin embargo, la comunicación no debe entenderse solo como una transmisión de algo, de un sujeto a otro. La comunicación, es una emergencia inter-dinámica de intercambios signícos, mediados a través de estímulos físicos y de canales de afectación recíproca entre sus partes. En este sentido, la comunicación asume un valor importante en la dinámica de este tipo de grupos, no solo en la transmisión de mensajes e información, sino también en la generación y producción de un sustrato simbólico de la organización, que es reproducido en cada metodología. Por otro lado, un 14% señaló que solo, a veces, ha aprendido esta habilidad. Solo un 5% señaló que, nunca ha aprendido a comunicarse con otros, producto de este tipo de participación. Ver figura 1.

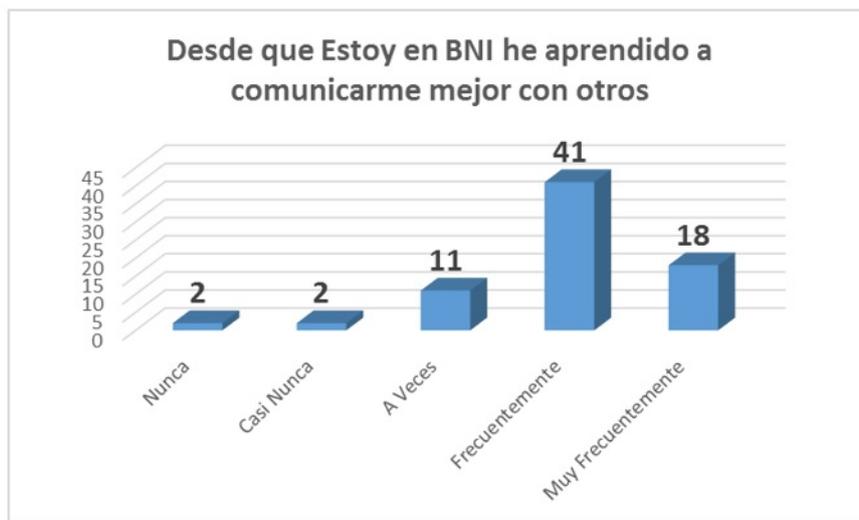


FIGURA 1.
Aprendizaje en Comunicación Interpersonal.
Fuente: Autores, 2019.

Asociado a lo anterior, el 76% de los encuestados declara que, frecuente o muy frecuentemente, han mejorado sus relaciones interpersonales a raíz de su participación en este tipo de experiencias grupales, disminuyendo un poco, en relación a la variable anterior que, teóricamente está estrechamente vinculada. Hipotéticamente, se puede plantear que, los integrantes percibirían que las relaciones interpersonales se refieren al ejercicio de habilidades más emocionales e íntimas y donde dada la metodología y estructura BNI, no es posible practicar, ya que, la experiencia estaría determinada por los métodos de interacción grupal institucionales. Se advierte, percepciones de un menor aprendizaje, en esta área de habilidad blanda. “A ese punto de intersección, los sujetos comparecen siendo portadores de ciertas cualidades variables y desiguales, como una mayor o menor posesión de poder, una identidad personal y otra social, distintas posiciones de status, una ideología variada, etc”. (Silva, 2008). Ver figura 2.



FIGURA 2.
Aprendizaje en Relaciones Interpersonales

Fuente: Autores, 2019.

Respecto del aprendizaje individual obtenido, en la capacidad de resolución de conflictos, la situación registrada en la investigación varía un tanto, en relación a los valores anteriores, ya que solo un 46% de los encuestados declara haber avanzado en este tipo de aprendizajes. Probablemente esto se explica, ya que aumentan los que señalan (26%): que “nunca” o “casi nunca” han aprendido en este tipo de situaciones. Se sabe que el conflicto es inherente a las relaciones humanas y a los sistemas sociales, probablemente no ha existido en la experiencia de los encuestados una “Cristalización de conflictos”, lo que no quiere decir necesariamente que, no haya habido discrepancias de intereses que es como normalmente se concibe al conflicto. Lo que abre una interesante interrogante, en la dinámica de este tipo de grupos, ya que la formalización de los encuentros deja poco espacio para la manifestación de eventuales conflictos. Tal como señala Silva (2008): “El conflicto es un fenómeno natural en toda sociedad, es decir, se trata de un hecho social consustancial a la vida en sociedad. Así mismo, las disputas son una constante histórica, puesto que han comparecido en todas las épocas y sociedades a lo largo de los tiempos. Incluso, el cambio social que determina toda la dinámica de la vida de los seres humanos es una consecuencia que debe ser imputada de modo mayoritario, aun cuando no de manera absoluta, al conflicto”. Ver figura 3.



FIGURA 3.
Aprendizaje en Resolución de Conflictos.
Fuente: Autores, 2019.

Asimismo, “La competitividad empresarial, en el contexto de la globalización, exige a las organizaciones para ser sostenibles en mercados nacionales e internacionales, tener una administración de los procesos productivos más eficiente y eficaz de sus recursos financieros, humanos, tecnológicos, entre otros” (Sánchez *et al.*, 2015). En relación al factor que, probablemente motiva la incorporación a este tipo de grupos, asociado al proceso de producción del servicio (tecnologías nuevas, innovación, nuevas estrategias, etc.), las preferencias se alojan en las opciones “a veces” y “frecuentemente”, representado un cierto equilibrio en las preferencias, por sobre las opciones extremas como “nunca” o “muy frecuentemente”. En efecto, un 66% se inclina por una cierta moderación en este ítem consultado. Según Sánchez y otros (2015): “El modelado y simulación de pequeños sistemas industriales ha adquirido gran importancia en los procesos de toma de decisiones, toda vez que les permite a microempresas fundamentar sus decisiones de producción”. Ver figura 4.



FIGURA 4.
Mejoras en Proceso productivo.
Fuente: Autores, 2019.

Para Jardón (2011): “La innovación es la capacidad de generar e incorporar conocimientos para dar respuestas creativas a los problemas del presente. En la situación actual es vista como un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer el desarrollo sostenible en los territorios”. Sobre si la participación en el grupo BNI, había mejorado su capacidad de innovación, un 56% declara que “frecuente” o “muy frecuentemente” habían mejorado. Sin embargo, es relativamente significativo que el 15% señale que “nunca” o “casi nunca”, hayan mejorado su capacidad de innovar. Situación que pudiera optimizarse para mejorar la satisfacción de los participantes en este ítem. Continuando con Jardón (2011): “La innovación puede ser resultado de la investigación de la empresa o la adquisición de nuevas tecnologías o licencias”. Ver figura 5.



FIGURA 5.
Mejoras en Capacidad de innovación
Fuente: Autores, 2019.

En relación al factor que probablemente motiva, principalmente la incorporación a este tipo de grupos, un 47% de las preferencias se alojan en las opciones “Nunca”, “casi nunca” o “a veces” he mejorado en el aumento en las ventas de los productos, lo que, sin duda, resulta sorprendente e inesperado, al momento de explicar la continuidad de la filiación al grupo o la permanencia del integrante en este tipo de experiencias. Una posible explicación, se relaciona con la permanencia del miembro en el grupo. A medida que aumenta la permanencia, y si el sujeto cumple con las actividades ya descritas, aumenta la visibilidad y la credibilidad y, por lo tanto, aumenta el nivel de ventas. La investigación no da cuenta de la permanencia de los empresarios en BNI.

Ahora bien, hipotéticamente son otros los factores, que incidirían en esta actitud o predisposición del miembro, más allá de las meras ganancias económicas, como, por ejemplo, el aumento en el capital social de los usuarios o en la red de proveedores o alianzas claves. En efecto un 53% se inclina por los valores “Frecuente” y “Muy frecuentemente, como mejora en ventas, gracias a BNI. Ver figura 6.



FIGURA 6.
Aumento de ventas
Fuente: Autores, 2019.

Respecto a cómo la membresía BNI, había ayudado a aumentar las redes de proveedores o alianzas claves para la gestión del negocio, un 68% declara que esto ocurre “frecuente” o “Muy frecuentemente”, versus un 8% que declaran que “nunca” o “casi nunca”, lo que evidencia el alto valor que los usuarios asignan a este recurso intangible desde el punto de vista económico. Para Jardón (2011): “Las pymes presentan particularidades respecto a la gran empresa. La existencia de una menor complejidad burocrática, una mayor comunicación entre todos los niveles de la empresa y una mayor cercanía al mercado facilitan su innovación, dada su capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes (Lloyd *et al.*, 2002). Entre sus particularidades está la capacidad que tienen de gestionar los recursos y los procesos asociados al territorio para generar innovaciones. Un recurso clave es el capital relacional que se manifiesta en la posibilidad de cooperación con otras empresas e instituciones situadas en el mismo territorio. La gestión de los recursos territoriales incluye los aspectos más cercanos a la zona donde realiza su actividad, que de algún modo pueda generar efectos sobre la innovación” (Jardón, 2011). Ver figura 7.



FIGURA 7.
Aumento en Alianzas /Asociatividad.
Fuente: Autores, 2019.

DIMENSIÓN GRUPAL

Respecto de aprendizajes grupales alcanzados por los sujetos encuestados, llama la atención que un 34% señala que solo “a veces” pertenecer al BNI les ha permitido optimizar su trabajo, lo que hipotéticamente tendría que estar relacionado con la mantención de sistemas de producción menos eficientes, asociados a la escasa apertura a la innovación, que apareció en la dimensión individual. Ver figura 8.

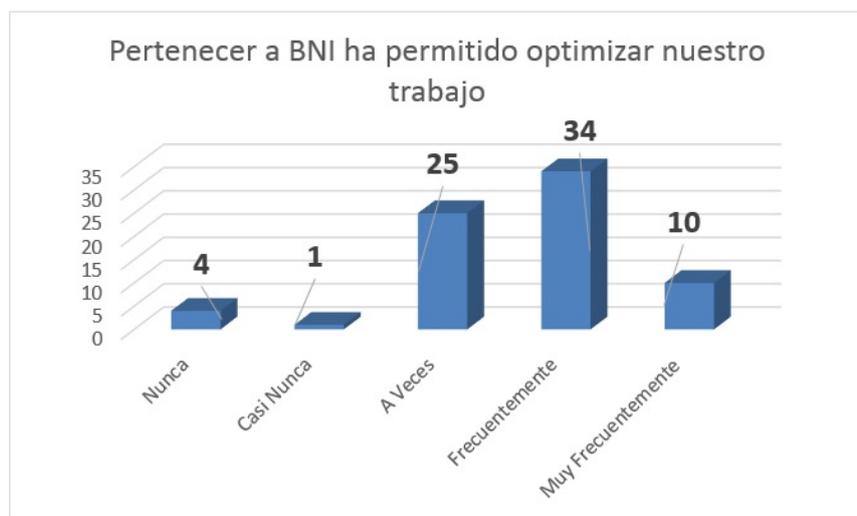


FIGURA 8.
Optimización Trabajo.
Fuente: Autores, 2019.

Ahora bien, sobre las relaciones de confianza generadas entre los integrantes, un 73% de los encuestados refiere que esta condición es “frecuente” o “muy frecuentemente” lo que evidencia la importancia de esta

condición para la cohesión grupal. Según Yañez *et al.* (2006): “En la literatura actual en ciencias sociales existe una amplia reflexión e investigación sobre el fenómeno de la confianza. Su importancia radica en que para algunos autores sería el fundamento del orden social y de la acción social colectiva, entendida ésta como participación social o colaboración voluntaria en contextos organizacionales o componente central de la calidad de vida de las personas. La relevancia actual del tema está relacionada con la tesis que sostiene que en la sociedad contemporánea existen claros indicios de un declive de la confianza social”. Luego, pertenecer al BNI, sería algo así como una oportunidad para sus integrantes, de creer todavía, en algún medio simbólico de confianza e integración social. Ver figura 9.

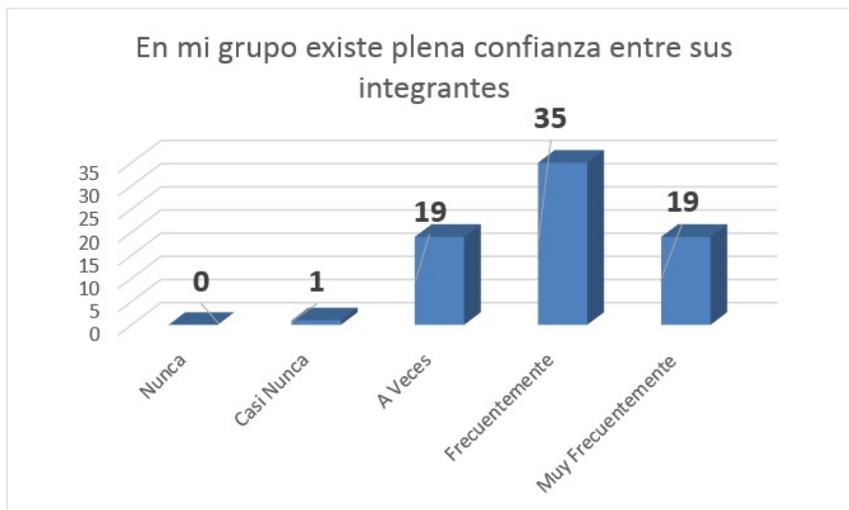


FIGURA 9.
Percepción de Grado de Confianza intragrupal.
Fuente: Autores, 2019.

Consultados, si los integrantes del grupo BNI, aprenden más cuando tienen experiencias grupales que individuales, el 85% señala que esta condición se presenta en forma “frecuente” o “Muy frecuentemente”, alcanzando una de las más altas preferencias en esta investigación. Los que señalan que esto se produce “nunca” o “Casi nunca” representa un valor ínfimo de 1%. Situación que aumenta la importancia de la participación grupal. Ver figura 10.

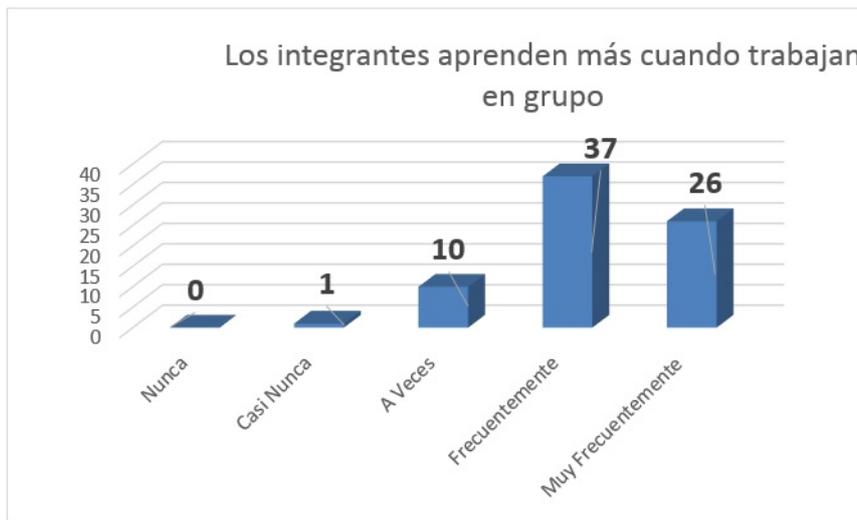


FIGURA 10.
Percepción de Aprendizaje.
Fuente: Autores, 2019.

Más aún, consultados si los integrantes del grupo BNI, aprenden con entusiasmo cuando tienen experiencias grupales, el 92% señala que esta condición se presenta en forma “frecuente” o “Muy frecuentemente, alcanzando la más alta valoración en esta investigación. Los que señalan que esto se produce “nunca” o “Casi nunca” representa igual que en el análisis anterior un valor ínfimo de 1%. Ver figura 11.

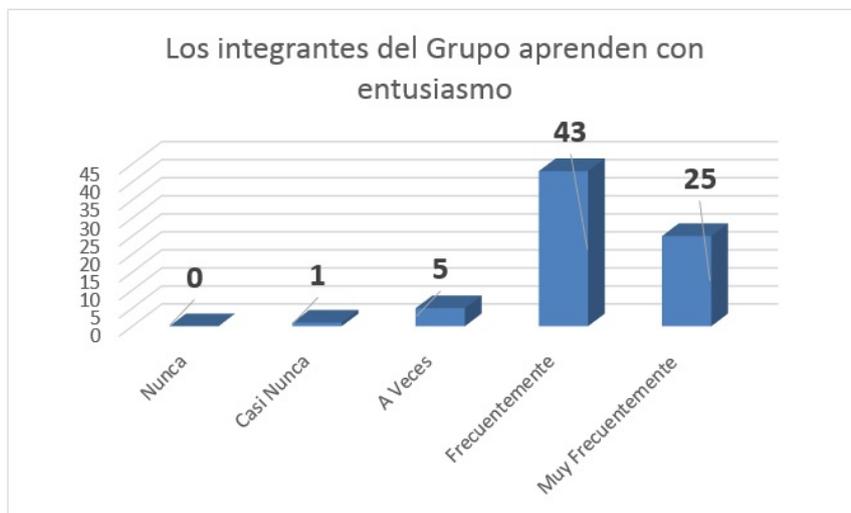


FIGURA 11.
Percepción de Clima Grupal para el Aprendizaje
Fuente: Autores, 2019.

Respecto de si los integrantes del grupo BNI, intercambian libremente conocimiento, saberes, aprendizajes, en este tipo de experiencias grupales, el 85% señala que esta condición se presenta en forma “frecuente” o “Muy frecuentemente”, alcanzando también una alta valoración en esta investigación. Los que señalan, que esto se produce “nunca” o “Casi nunca”, representa también un valor poco significativo del 1%. Ver figura 12.

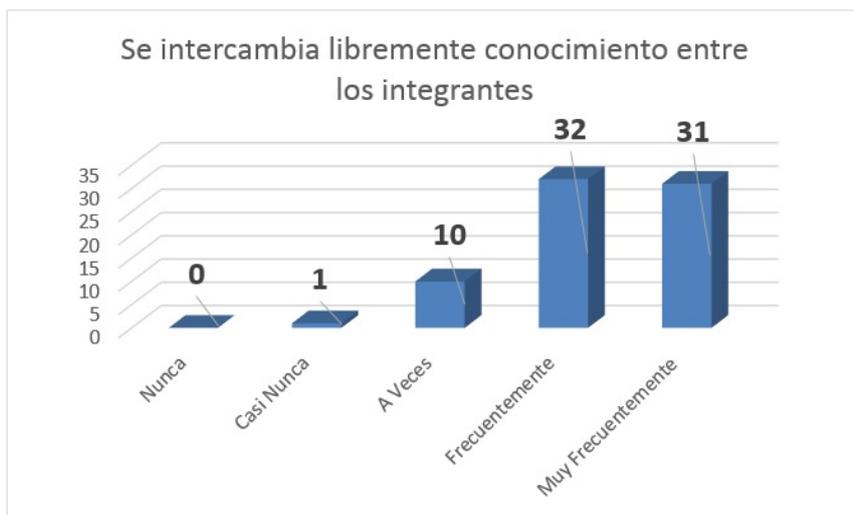


FIGURA 12.
Percepción de Intercambio de Conocimiento en el grupo
Fuente: Autores, 2019.

En relación a si los sujetos, logran aprendizajes más significativos y compartidos cuando tienen experiencias grupales, el 85% señala que esta condición se presenta en forma “frecuente” o “Muy frecuentemente”, alcanzando una alta significación en esta investigación. Los que señalan que, “nunca” o “Casi nunca”, representa un valor poco significativo de 1%. Ver figura 13.

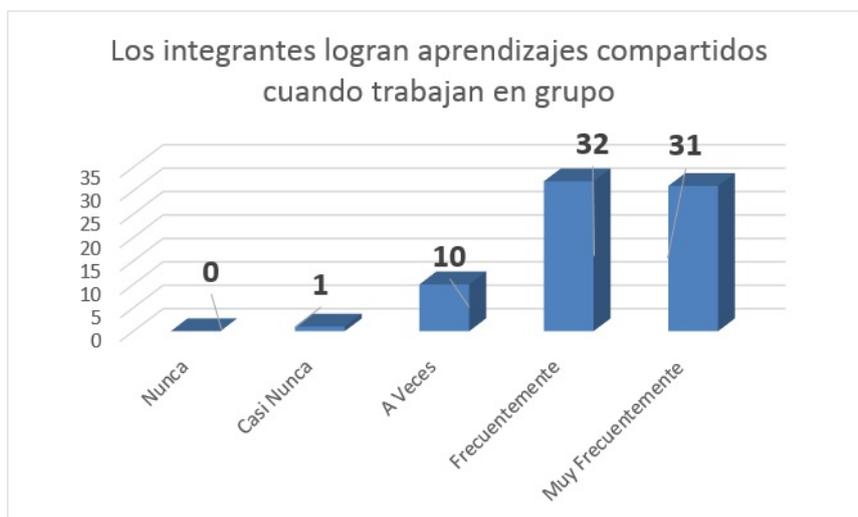


FIGURA 13.
Percepción de Aprendizajes Compartidos
Fuente: Autores, 2019.

Consultados si los integrantes del grupo BNI, si el no tener dentro del grupo competidores directos que produzcan un servicio o bien similar, el 91% señala que esta condición se presenta en forma “frecuente” o “Muy frecuentemente, facilitando la inserción en el grupo, y alcanzando también una alta valoración en esta investigación. Los que señalan que, esto se produce “nunca” o “Casi nunca” representa un valor ínfimo de 1%. Ver figura 14.

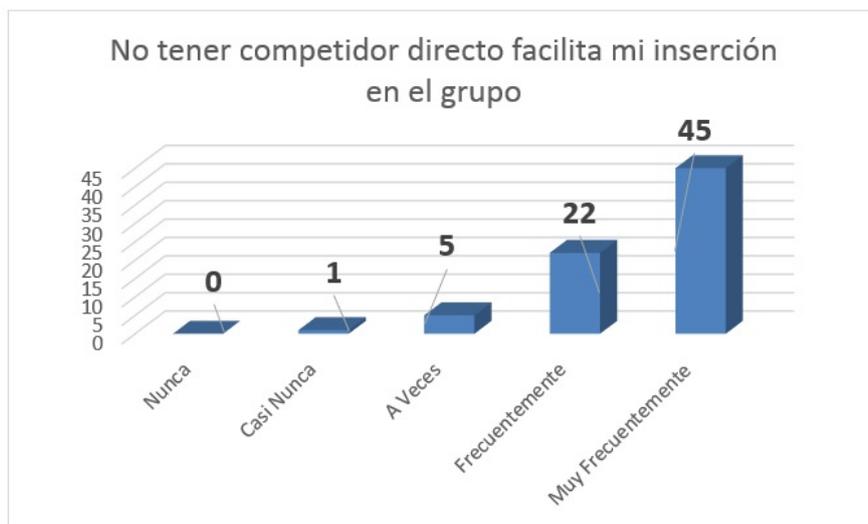


FIGURA 14.
Importancia de no Tener Competidor.
Fuente: Autores 2019.

CONCLUSIONES

El trabajo desarrollado demuestra efectivamente, que los empresarios (as) chilenos (as) que ingresan a BNI, han obtenido aprendizajes y beneficios superiores a los que recibirían individualmente y en un esquema tradicional de negocios. Es en este sentido, que la investigación entrega evidencia suficiente sobre las percepciones de los usuarios de BNI Chile, respecto de este tipo de modelo de negocios, que efectivamente busca beneficios (monetarios, rentabilidad, aprendizajes permanentes), mediante la asociatividad local entre pequeños y medianos empresarios para la inserción progresiva en mercados nacionales y mercados globales. Dentro de los aprendizajes organizacionales declarados por los sujetos encuestados, destacan aspectos tangibles como intangibles. En el concepto de Ulloa (1998), se está ante la presencia de relaciones colaborativas (cooperativo + asertivo: búsqueda y obtención de beneficios mutuos) y centradas en el compromiso de grupo (asertivo + cooperativo: realización de acuerdos y negociaciones justas). Dentro de los aprendizajes tangibles, se observa efectivamente que los sujetos han aumentado las ventas y, por lo tanto, han aumentado su capital de clientela. Desde el otro lado de la cadena, ha aumentado su vinculación con proveedores-complementadores, lo que significa que han podido mejorar sus procesos productivos, bajar costos, corregir o modificar procesos, en sus respectivas empresas. Pero también se evidencian mejoras, según las respuestas, en lo que es desarrollo en habilidades blandas, tales como aprender a comunicarse mejor, mejorar las relaciones interpersonales, o enfrentar conflictos.

Dentro de los aspectos intangibles que aparecen como hallazgos, los usuarios declaran ingresar a una comunidad virtuosa, evidenciándose aumento en los niveles de confianza, establecimiento de relaciones más solidarias y un modelo de negocios, donde es posible el encuentro intergeneracional y la construcción colectiva de una cultura organizacional y simbólica en un proceso de negocios. Las miradas de “otros iguales” o “pares”, permiten empatizar en cuanto a problemas comunes, empatizar respecto a sentimientos comunes como, por ejemplo, la “soledad” empresarial que declaran pre-inserción al grupo BNI, situación en la que el microempresario inicia su emprendimiento, algunas veces, sin contar siquiera con el apoyo familiar. Desde la experiencia BNI, colectivamente se fortalece el espíritu de “estamos en lo mismo”, apostando por un nuevo sentido de identidad y solidaridad grupal. Se produce una sinergia positiva y un nivelamiento “hacia arriba”,

en términos de que la dinámica grupal motiva a hacer acciones en beneficio de su propia organización, como, por ejemplo, creación de páginas web, cambios de imagen corporativa, creación de nuevas empresas entre dos o más miembros, optimización del uso de las redes sociales, entre otros elementos.

Se puede hablar en consecuencia, de la emergencia de un modelo de inspiración/emprendimiento, que saca de la zona de comodidad a sus miembros, puesto que antes de entrar a este tipo de organizaciones, muchos tenían una rutina y una forma histórica y tradicional de hacer las cosas. Ahora en BNI, éstos deben trabajar para el grupo y así éste trabajará para el integrante, en un esquema de total reciprocidad, compromiso y lealtad. El resultado de este modelo de negocio, se puede señalar en el binomio dar/recibir, fundamento del espíritu BNI.

En síntesis, a partir de los resultados de esta investigación, se puede apuntar que los nuevos escenarios de la globalización, requieren de la conformación de nuevas asociaciones empresariales, que puedan bajo un enfoque de colaboración, hacer frente inteligentemente y estratégicamente a nuevos mercados y nuevas oportunidades, entendiendo que las alianzas entre empresas es un nuevo factor de desarrollo. La colaboración en inteligencia colectiva, demuestra que es posible seguir fortaleciendo las relaciones de networking en el mundo y en especial en Latinoamérica. El caso analizado en Chile, al menos así lo demuestra. Este tipo de experiencias, genera una distribución avanzada en la gestión del conocimiento en redes e innovación, en las cuales participan múltiples organizaciones con vínculos estructurados pero flexibles, y colaboración motivada por intereses comunes de tipo tecnológico y comercial, pero que no renuncian a la consideración del factor humano, en la relación.

REFERENCIAS

- ÁLVAREZ, E & BERNAL, C. (2017). Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. *Información tecnológica*, 28(1), 65-76. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000100007>
- BNI. (2019). Disponible en www.bni.com.
- CASTELLS, M. (2010). Globalización e identidad. En *Quaderns de la Mediterrània* 14, 2010, 254-262, disponible en https://www.iemed.org/publicacions/quaderns/14/qm14_pdf_esp/14.pdf. Consultado el día 12 de febrero de 2019.
- CASTAÑEDA, D.I., & PÉREZ, A.M. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. (24), p. 1-15.
- CASTRO, F. (2018). Propuesta de modelo de gestión de innovación para una empresa de ventas al consumidor final. *Revista Lasallista de Investigación*. Vol. 15 No 1 - 2018 - Págs. 75 – 89.
- CHESBROUGH, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- CHESBROUGH, H. W. (2006). *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Schools Press.
- CHIARONI, D., CHIESA, V., & FRATTINI, F. (2010). Unravelling the process from Closed to Open Innovation: evidence from mature, asset-intensive industries. En *R&D Management*, v.40(3), p. 222-245.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2004). *Plan de acción: El programa europeo en favor del espíritu empresarial*. Bruselas, Bélgica: COM.
- CONDE, Y. A. & CASTAÑEDA, D. I. (2013). Indicadores de aprendizaje organizacional en grupos de investigación Universitaria. En *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. Vol. 10, núm. 1, 2014, p. 45-56. Universidad Santo Tomás. Bogotá, Colombia.
- ECHEVERRÍA, R. (2013). *La empresa emergente, La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. S. A.
- EICHHOLZ, J. C. (2015). *Capacidad Adaptativa*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

- FRANCO, A. (2017). *Propuesta de modelo de gestión de innovación para una empresa de ventas al consumidor final*. Tesis de grado en Maestría en Gestión Tecnológica. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, Colombia.
- FURGUERLE, J., RANGEL, G., & BASTIDAS, G. (2018). Apreciaciones sobre la quinta disciplina en la construcción de organizaciones educativas inteligentes. En *Revista Actualidades Investigativas en Educación*. Volumen 18, Número 3, p. 1-17.
- GIBB, J. R. (1982): *Manual de dinámica de grupo*. Buenos Aires: Humanitas.
- GOLEMAN, D. (2013). Liderazgo. *El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Ediciones B, S. A.
- HERNÁNDEZ, S. N. & SÁNCHEZ, K. Y. (2017). Innovación y competitividad: micro y pequeñas empresas del sector agroindustrial en Cúcuta. *Revista Investigación Desarrollo e Innovación*. N° 8(1), 23-33.
- HOBDAY, M. (2005). Firm-level innovation models: Perspectives on research in developed and developing countries. In *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol. 17, n° 2, p. 121-146.
- JARDÓN, C. M. (2011). Innovación empresarial y territorio: Una aplicación a Vigo y su área de influencia. *EURE (Santiago)*. vol.37 no.112 Santiago set. 2011.
- KLINE, S., & ROSENBERG, N. (1986). An overview of innovation. En *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*. Washington, D. C.: Editado por Landau, R. & Rosenberg, N. p. 275-305.
- LODOÑO, I. A., BRAVO, E. R., ROMERO, E., & ARENAS, P. (2017). Revisión bibliométrica de las prácticas de Networking en la Innovación Abierta. *ALTEC*.
- LLOYD, L., MULLER, K., WALL, S. (2002). Innovation and educational policy in SMEs: A czech perspective. En *Education & Training*, 44 (8-9), p. 378-387.
- MARTÍNEZ, C. (2018). BNI Negocios: Una nueva forma de hacer negocios llega a Chile. *Infogate*.
- MAXWELL, J. C. (2012). *Capacitación 101*. New York: Grupo Nelson.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. 3ª ed., OCDE y EUROSTAT, París.
- PEÑUELA, A., & ALVAREZ, L. (2005). Complejidad: Grupos y Procesos de Comunicación. *Revista Razón y palabra*. N° 46.
- ROTHWELL, R. (1994): Towards the fifth-generation innovation process. En *International Marketing Review*, vol. 11, n° 1, p. 7-31.
- SÁNCHEZ P.A.; CEBALLOS, F; SÁNCHEZ TORRES, G. (2015). Análisis del proceso productivo de una empresa de confecciones: modelación y simulación. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*. 25(2), p. 137-150, DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rcin.1436>
- SENGE, P. M. (2012). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. S. A.
- SERVICIOS DE IMPUESTOS INTERNOS SII. (2019). Disponible en http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/pymes.pdf
- SILVA, G. (2008). La Teoría del Conflicto. Un marco teórico necesario. *Prolegómenos. Derechos y Valores*. vol. XI, núm. 22, p. 29-43. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- TOFFER, A. (1990). *El cambio del poder*: New York: Bantram Books.
- ULLOA, A. (1998). La Comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. *Revista Razón y Palabra*. Suplemento Especial, Año 3, enero-marzo 1998
- VIDAL, S., & FUERTES, M. T. (2013). La dinámica de grupos para el trabajo cooperativo facilita la Comunicación. *Revista de Comunicación Vivat Academia*. Año 15, núm. 123, p. 1-12.
- VINDING, A. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach. En *Economics of Innovation and New Technology*. Vol. 15(4/5), p. 507-517.
- YÁÑEZ, R., AHUMADA, L., & COVA, F. (2006). Confianza y desconfianza: dos factores necesarios para el desarrollo de la confianza social. *Universitas Psychologica*. vol. 5, núm. 1, p. 9-20. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Esta obra está bajo licencia internacional Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0.
CC BY-NC-SA