

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Prácticas de innovación de Millennials en Colombia

Trabajo de grado

Daniel Eduardo Montoya

Bogotá D.C

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Prácticas de innovación en Millennials en Colombia

Trabajo de grado

Daniel Eduardo Montoya

Tutor: Yonni Cuero

Bogotá D.C

2018

Escuela de Administración Universidad del Rosario

La correspondencia de esta investigación debe ser dirigida a Daniel Montoya

Universidad del Rosario Bogotá, Colombia

Contacto: danieledmontoya@gmail.com

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al profesor Fernando Juárez por su guía en las etapas preliminares del proyecto y por valorar a justa medida las ideas que impulsaron esta investigación.

Así mismo al profesor Yonni Cuero por enriquecer y guiar con templanza y decisión el proyecto en su etapa avanzada.

Reconocimientos especiales a Sergio Pulgarin y Françoise Contreras por su apoyo y participación activa en el proyecto.

CONTENIDO

RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. DIMENSIONANDO Y CARACTERIZANDO LA GENERACIÓN MILLENNIAL.....	5
3. METODOLOGÍA Y MEDICIÓN	9
3.1 Procedimiento 1: Afinidades.....	12
4. RESULTADOS.....	15
4.1 Perfil de Millennials	16
4.2 Discusión.....	19
4.3 Limitaciones de la investigación	21
5 CONCLUSIÓN.....	21
6 REFERENCIAS	23

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados tabulación cruzada en TGI.....	13
---	----

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Perfil millennial. Fuente: elaboración propia	16
---	----

RESUMEN

La innovación no ha sido caracterizada demográficamente. Así mismo los registros que muestran un nivel de comprensión de sus variables por país son limitados, en parte por la falta de consenso y, en parte, por la falta de estudios. Y aunque algunos países puedan usar ciertos índices globales e indicadores del estado de la economía, su historia y sus oportunidades, es posible pensar que cada país, con su idiosincrasia, tiene unas prácticas de innovación que varían.

Bajo el mismo principio lógico, al fijarnos en el aspecto demográfico, de seguro encontraremos variaciones al caracterizar la población y segmentarla, tal cual como lo hacen las organizaciones. Existe principalmente la categoría generacional al segmentar un mercado y el segmento que más llama la atención es el de la nueva fuerza de trabajo que tomara las riendas de la economía en el futuro cercano.

Un objetivo substancial de este trabajo fue determinar cómo confluyen las particularidades actitudinales del millennial con las de los emprendedores de la misma generación encontrados en trabajo de campo, a manera de un cruce de información que permita, dentro de un marco teórico general, fundamentar una conjetura sobre los comportamientos de estos y de cómo llevan cabo las practicas que les permiten ser innovadores ¿existe evidencia de que existen procedimientos de innovación propios o con un rasgo distintivo para esta generación fuera de lo que ya se ha planteado en la literatura sobre este tema? Esta investigación muestra que, más allá de la especulación, hay evidencias de una gran afinidad particular frente a la innovación y la apropiación de al menos una práctica innovadora en particular que, además es congruente con una tipificación de valores actitudinales propios identificados tanto en la literatura como en la presente investigación. Así mismo, se descarta no solo una práctica de innovación propia sino varios paradigmas asignados a esta generación. Estos resultados tienen implicaciones para la gestión de talento humano y el mercadeo así como para la academia.

Palabras Clave: Innovación, gestión de talento, Millennials, generaciones, comportamiento, perfiles, prácticas de innovación, innovación abierta.

ABSTRACT

Innovation has not been demographically characterized. In addition, the records that show a level of understanding of their variables by country are limited, partly due to the lack of consensus and, in part, due to the lack of studies. And although some countries may use certain global indices and indicators of the state of the economy, its history and its opportunities, it is possible to think that each country, with its idiosyncrasy, has innovation practices that vary. Under the same logical principle, when contemplating the demographic aspect, we will surely find variations in characterizing the population and segmenting it, just as organizations do. There is mainly the generational category when segmenting a market and the segment that most attracts attention is that of the new workforce that will take over the economy in the near future. A substantial objective of this work is to determine how the attitudinal peculiarities of the millennial converge with those of the same-generation entrepreneurs found in field work, in the manner of a cross-referencing of information that allows, within a general theoretical framework, to support a conjecture on the behavior of these and how they carry out the practices that allow them to be innovative. Is there evidence that there are own innovation procedures or a distinctive feature for this generation outside of what has already been raised in the literature on this subject? This research shows that, beyond speculation, there is evidence of a particular affinity towards innovation and the appropriation of at least one innovative practice in particular, which is also consistent with a typification of own attitudinal values identified both in the literature as in the present investigation. Likewise, it is discarded not only a practice of own innovation but several paradigms assigned to this generation. These results have implications for the management of human talent and marketing as well as for the academy.

Keywords: Innovation, human resources, talent acquisition, Millennials, cohorts, behavior, profiles, innovation practices, open innovation.

1. INTRODUCCIÓN

¿Porque innovación? Cuando se aborda la temática empresarial, los recursos, procesos y valores son los tres factores determinantes a la hora de comprender lo que una organización está en capacidad de realizar (Chistensen & Overdorf , 2000), las proyecciones financieras, el diseño de un producto o servicio, así como la visión de una oportunidad de espacio en el mercado hacen parte de lo que el *management* debe tener en cuenta ya sea emprendiendo o a la hora de perdurar en el tiempo.

De la misma forma, la comprensión del contexto es esencial, es primordial identificar la fuerza laboral donde existe mayor concentración de personas, conocimiento, consumo, producción y ejecución en el mundo contemporáneo. La generación es la que constituye la cultura en las civilizaciones y dado a que la innovación es, en conformidad con la idea de dimensión social de Roth (2009) la acción de generar valor incremental en múltiples niveles individuales y sociales por medio del cambio, es claro que mantiene como insumo principal aunque no único, dicha fuerza laboral, que en este momento serían los Millennials. Adicionalmente, vale la pena mencionar que dicho autor a su vez sostiene que existe una paradoja de la innovación puramente económica a la hora de generar valor.

Sin embargo, como mencionaron Pulgarin y Pineda (2011) las teorías detrás de estos procesos organizacionales mencionados en el párrafo anterior, aunque son notoriamente pertinentes en el problema empresarial, son insuficientes a la hora de comprender la realidad dinámica de las empresas. Estos autores, también señalan la insuficiencia de la innovación y mercadeo (entre otras). En específico, la discusión sobre el concepto de innovación es un tema recurrente que ha evolucionado con el tiempo (De Paula, Oliviera & Porto, 2017) y que ahora mantiene una trayectoria desde los conceptos que iniciaron con Schumpeter y Drucker, a una dimensión mucho más conceptualizada en la que se pueden visualizar con más amplitud sus puntos de contacto no solo en las empresas sino en el contexto de las civilizaciones, y quienes

las componen, lo cual desemboca en un punto de contacto a nivel generacional: Son los individuos que mantienen y conforman las organizaciones, los que influyen el proceso innovador en razón a sus características que son directamente dependientes de su contexto pero que parten de las mismas necesidades psicológicas y naturaleza humana. En este orden de ideas, es importante desmitificar muchos de los paradigmas asociados a los Millennials que presuntamente, pudieran influenciar su ejercicio de innovación y como se plasma este en los principales escenarios de generación de valor: trabajo o emprendimiento.

Hoy en día, hay organizaciones que ya cuentan con esquemas internos de innovación que incluyen estrategias o al menos principios, presuntamente innovadores ya que reconocen la importancia del cambio y la incertidumbre. De esta forma, la innovación ha venido integrándose de la misma forma que lo hizo el mercadeo o el liderazgo en las organizaciones, por lo que no queda duda de que la innovación es una fuente de la función de perdurabilidad en el tiempo de las empresas (Pulgarin & Pineda 2011).

Tanto impulso ha logrado el paradigma de innovación que se ha notado un cambio radical en las áreas investigación y desarrollo (Vrontis et al, 2015) en grandes corporaciones, para favorecer iniciativas de innovación abierta. Un ejemplo lo proveen Lilja & Roeben (2014) en su investigación sobre innovación abierta en la industria alimenticia cuando mencionan un aumento de la efectividad del área de P&G en un 60% debido a la introducción de una política de IA.

Incluso, autores como Candido & Sousa (2017) sugieren que la falta de inversión en investigación y desarrollo puede ser compensada mediante las prácticas de innovación abierta y redes de colaboración que generan gran disrupción en el mercado al ejecutarse sin restricción, y en este escenario, sin grandes costos. Posición alineada con lo que afirman autores como Bogers M., Chesbrough H. & Moedas C. (2017) que caracterizan la política de innovación abierta como un factor clave para las economías desarrolladas en la próxima década.

Es elemental en este punto, aclarar que aunque para muchos autores como Schumpeter, el emprendimiento junto con las dinámicas sociales del capitalismo, y la acumulación de capital constituían en sí, el proceso innovador (Louça, 2014) en el enfoque del presente trabajo, el

emprendimiento no será estudiando a fondo sino que se mantiene como una salida más de la innovación, siendo este el concepto global que, en línea con las afirmaciones de Schumpeter mencionado por Louça (2014), es inherente del capitalismo y su naturaleza: quienes no innovan van desapareciendo y quienes innovan se abren un espacio en el mercado.

Bajo la misma lógica, existen nociones asociadas a la de innovación: el '*entrepreneur*' haciendo referencia al "hombre nuevo" o el "hombre de acción" (Palma, Masera & Echegaray 2015), estos autores la describen como un individuo que no acepta la realidad tal como es, sino que ve más allá, en busca de la oportunidad diferencial que le permite hacer un cambio, elemento propio de la innovación, pero no innovación per se. Esta noción tendría repercusiones importantes en la caracterización de la mentalidad del millennial o valores que lleven a este, dado que tendría que, al exponerse presuntamente como un rasgo característico del innovador o la innovación, estar presente en los drivers de la generación millennial que se supondría, es más innovadora que otras generaciones.

En este artículo se realiza una revisión breve de las definiciones de innovación, valores actitudinales de la generación millennial y una investigación en la literatura que permite identificar casualidades que indiquen que puede haber una correlación entre el factor generacional y las prácticas de innovación. A partir de una investigación de mercado y por medio de un ejemplo de un emprendimiento de Millennials colombianos, se prueba en una primera estancia una apropiación de la innovación abierta por parte de esta generación la cual no ejerce una práctica de innovación fuera de las mencionadas en la literatura. Esto tendría sentido con la investigación de Spithoven et al (2012) en la que prueba que la IA sería esencial para las PYMES.

2. DIMENSIONANDO Y CARACTERIZANDO LA GENERACIÓN MILLENNIAL

La innovación opera en la intersección de la tecnología, el diseño, la estrategia y desemboca en el cambio. Cualquiera de esos factores puede estar dado o puede ser desarrollado, pero la idea es el detonante y su realización en el mercado es lo que la define y marca la diferencia. La innovación es el catalizador con el que inconscientemente, los humanos han generado el crecimiento en la sociedad.

El primero en introducir una distinción entre innovación e invención es Joseph Schumpeter al argumentar que lo que realmente importa económicamente y socialmente no es la idea en su esencia sino su explotación en los sistemas económicos y sociales (Edler & Fagerberg 2017). Un entendimiento alineado con la idea que explica el gurú de innovación Mark Payne en su libro *How to kill a unicorn* (2014) en la que afirma que la verdadera innovación es aquella que genera cambios positivos en todas las esferas de la sociedad: desde lo lucrativo hasta el estilo de vida de las personas. Por otra parte, provee un claro ejemplo de lo que constituye una práctica de innovación cerrada y no lineal en el proceso, como se puede visualizar en el modelo de London Business School, evidenciado por Escorsa & Valls mencionado por Pulgarin & Pineda (2011): el debate entre áreas creativas y pragmáticas dentro de la organización a la hora de generar una idea e identificar unicornios: Ideas que parecen innovadoras pero que no tienen como llegar al mercado. Dicho enfoque holístico, que difiere de la lluvia de ideas, la cual según autores en psicología conductiva como Daniel Kahneman (2011) contiene una variedad de sesgos, es el que también maneja la multinacional de mercadeo y publicidad Geometry WPP en su método *Leonardo*¹.

Consecuentemente, es fundamental mencionar a manera de construcción epistemológica y en concordancia con Edler & Fagenberg (2017), que la innovación no está centrada principalmente en la generación de ideas, sino en la explotación de estas para aumentar la competitividad y responder a los problemas o retos que puedan surgir. Por esto se le asocia con el emprendimiento: Drucker (2002) afirma que este es la practica o disciplina de la innovación sistemática, por lo que se infiere que todo emprendedor procura ser innovador (consciente o inconscientemente), postrando una vez más al emprendimiento como una especie de acción innovadora. No obstante, un emprendimiento puede estar aprovechando un nicho de mercado

¹ Ver: Geometry WPP método Leonardo: génesis

o un espacio en este sin ser innovador, por lo que como ya fue mencionado anteriormente, emprender no es equivalente a ser innovador.

Continuando con el marco teórico de esta investigación que introduce lo que son *las practicas*, en la literatura se menciona que el fin de las políticas organizacionales es dirigir las operaciones de la organización de manera eficaz (Witcher & Butterworth 2001), los métodos constituirían la ejecución de esas políticas. Las practicas, cualesquiera o referentes al tema que sea dentro de las organizaciones, serian, para efectos de este artículo, sinónimos de estas políticas, ya que constituirían un dogma organizacional, en este caso, de innovación. Una perspectiva claramente Schumpeteriana al entender la innovación como abierta y amplia en lugar de ligarla a la tecnología (Gallouj & Weinstein 2015) que cuando se pone en un contexto contemporáneo, presenta un escenario en el que en un espacio no delimitado arbitrariamente, las ideas de los Millennials, podrían siempre conducir a una innovación. Adicionalmente, estos se encontrarían en una constante búsqueda de alternativas a los modelos y procedimientos organizacionales. Lo cual se encaja en los principios de innovación abierta y los postraría como entes más innovadores que otras generaciones.

Pulgarin & Guerrero (2017) habla ya de una conexión entre la cultura organizacional y la innovación, en lo que describen como una política empresarial de generación de ideas. Esta idea coincidiría con la noción principal del presente artículo, en la que el factor cultural de los lideres emprendedores, que se demarcada por el factor demográfico.

Así mismo, Dustin Et al (2014) citado por Pulgarin & Guerrero (2017) menciona que la confianza de los colaboradores a la hora de aportar ideas que contribuirían a un proceso innovador, depende de la motivación de los gerentes que han comprendido el rol de la innovación para establecer ventajas competitivas sostenibles. Dicha posición de carácter cultural-organizacional se puede identificar como una práctica de innovación, ya que al hacer mención explícita de la innovación en la estrategia organizacional de las empresas es un indicador de que esta es reglamentada (Ali & Edison, 2010) en lo que podría ser una política corporativa pero de acción voluntaria, lo cual hace que se genere un espacio de comunicación abierta y creatividad dentro de la organización (Gonzales et al, 2014 citado por Pulgarin y guerrero 2017) y que se explica, de manera accionable, cuando los empleados de las

organizaciones tienen el contacto directo o cercano con los mismos clientes y obtienen revelaciones sobre cómo satisfacer a estos o resolver problemas “ad-hoc” (Jentoft 2017).

Por esta razón, este escrito no navega en las categorías que plantean autores como Edison, Ali & Torkar (2013) quienes indican que en razón al impacto al mercado y cambio en la tecnología, de acuerdo con De Paulo et al (2017) la innovación aún se puede categorizar de cuatro formas cuando se trata de resultados (no procesos): incremental, descubrimiento del mercado, descubrimiento tecnológico e innovación radical. O autores como Ali & Edison (2010) que mencionan que existen determinantes de innovación tanto internos como externos y que concuerdan con el concepto innovación disruptiva que crea nuevos mercados por medio de la creación de nuevos tipos de productos o servicios sin atender necesidades de los consumidores (Christensen & Overdorf 2000).

Al hacer un enfoque en el reconocimiento de una mentalidad Millennial, existe en la literatura mención de que lo que la sociedad contemporánea atribuye a actitudes particulares, no serían más que respuestas instintivas a un contexto específico dado. En otras palabras, si se tomara un individuo de otra generación para experimentar el contexto social y económico experimentado por los Millennials, y enmarcado en una misma etapa de desarrollo cognitivo y físico, probablemente respondería con las mismas actitudes del millennial. La primera aproximación hacia un parámetro comportamental encontrado, tiene que ver con el espacio de desempeño esencial de cualquier adulto: lugar de trabajo. Tiene que ver con las actitudes que tienen los Millennials en este espacio al ser la fuerza de trabajo más grande justo en este momento, superando a los *Baby boomers* (Crowdtwist report research 2017) y es mencionado por Gong et al (2018) cuando exploran el concepto de “rol de innovación”. En este trabajo, que sería el más cercano a la idea que se desarrolla en el presente escrito, puntualizan que la cohorte tiene una aproximación particular en cuanto a sus responsabilidades dentro de una organización, actitud plenamente definida por la natividad digital y las nuevas expectativas. Esto, de acuerdo con la investigación de estos autores, lleva a los Millennials a concebir sus roles de trabajo como algo más allá de una labor, dependiendo sus anclajes de carrera profesional, podrían constituir una política subconsciente de innovación abierta, ya que serían

comportamientos proactivos que generasen innovación de rol en ambientes laborales (Ashford et al mencionado por Gong et al).

Dichos anclajes profesionales son talentos, habilidades, motivaciones, necesidades, actitudes o valores auto percibidos de los individuos de acuerdo con Schein mencionado por Costigan et al (2016) y que se enmarcan en el contexto de rol de trabajo y profesión, los cuales influenciarían la toma de decisiones de los individuos (Igbaria & Baroudi 1993; Rodriguez et al 2013; Schein1996 mencionados por Gong et al) y que permite hacer la misma inferencia frente a la teoría de valores de Schwartz aplicada en nuestra investigación.

Hiam, Berger & Eshghi, (2017) señalan, en su estudio de la generación millennial de Japón, un cambio de actitudes de esta generación frente a el consumismo debido no solo a nuevas condiciones económicas, sino a lo que podría interpretarse como una saturación de bienes materiales, los cuales explican la tendencia del Millennial japonés al minimalismo.

Aunque no hay evidencia de que todos los Millennials en el mundo sean minimalistas, si hay evidencia de que este no sería un caso aislado, puesto que Dickerson (2016) encontró no solo una relación inversa entre el tamaño de las viviendas en Estados Unidos y la necesidades de los Millennials en cuanto a este aspecto, sino la adopción del *microhousing* como solución por parte de los Millennials, exponiendo así que esta tendrían como *driver* la practicidad mucho más alto que las demás, al transformarse dicho actitudinal en acción. De esta forma, estas anclas de carrera deberían reflejar, de acuerdo con Schwartz, valores de estos individuos, razón por la cual este es el trabajo que se ha seleccionado como referencia para la investigación y debería coincidir con valores como la practicidad, mencionados anteriormente y afectan, de acuerdo con la literatura, el proceso de toma de decisiones de esta generación: uno mucho más pragmático que respondería de forma lógica a la priorización de un valor de logros.

3. METODOLOGÍA Y MEDICIÓN

Este trabajo busca poner en contexto a nivel nacional la literatura de innovación para establecer una suposición valida sobre las prácticas que llevan a cabo los Millennials que han

hecho innovación en el país. Esto con el propósito de entender el tipo de relación entre los Millennials y la innovación y contribuir a los estudios de esta.

El elemento de búsqueda más importante que sirvió para esta investigación fue el sistema integrado de búsqueda de la Universidad del Rosario seguido por google academics y la biblioteca de la universidad del Rosario. La estrategia se basó en primero hacer una revisión del concepto de innovación en autores clásicos del siglo XIX, a razón de tener claridad en la trayectoria del término. Después se optó por realizar una búsqueda de artículos de innovación que permitiera establecer antecedentes no solo en temática de innovación sino también en Millennials. Esta estrategia permite aprovechar la revisión de revistas y arquetipos que otros han planteado en el transcurso de los años.

Los criterios de selección obedecen en primera estancia a valorar y tener un concepto sobre innovación claro. Y determinar si existen patrones en la estructura lógica en la que se categorizan sus tipos, si han de existir. Así, el primer criterio de selección fue buscar artículos académicos que mencionaran un consenso acerca de la definición del concepto de innovación.

Los Millennials han sido descritos, en la forma más concreta en el reporte de ipsos MORI como una generación con decisiones de vida atrasadas, lo cual hace, de acuerdo con el mismo estudio, que exista un paradigma equivocado frente a lo que son las tendencias que estos tienen. Sin embargo el estudio puntualiza que las diferencias que se creen que sellan a esta generación no son generacionales. El reporte también plantea dos motivadores principales que definen a la generación Millennial y que se usaran como parámetros para focalizar el presente estudio de modo que sea relevante en el contexto colombiano: El contexto económico y la relación con la tecnología.

En ese orden de ideas, es necesario agregar el factor psicológico y antropológico, ya que la tesis que pretende sustentar este artículo debe partir de la mentalidad de la generación Millennial en estudio. Para realizar dicha caracterización, partiremos de la teoría de valores de Schwartz (2012) la cual establece diez valores universales o interculturales: Estimulación, hedonismo, tradiciones, benevolencia, autodeterminación, universalismo, conformidad, seguridad, poder, y logros.

Schwartz (2012) menciona dentro de su teoría que estos valores genéricos decantan en cuatro instintos relacionales de los seres humanos de supervivencia que los individuos priorizan ya que la ejecución de alguno puede significar el sacrificio o sometimiento de otro: Trascendencia, conservación, auto mejora o crecimiento personal y adhesión del cambio. Esto plantearía, de acuerdo con el autor, la dinámica de las relaciones humanas a las que obedecen los instintos citados anteriormente: la expresiones de los intereses propios (libres de ansiedad de supervivencia) o expresión de intereses con un interés social (basados en ansiedad de supervivencia).

Dichos valores serian cruciales para entender la organización en dimensiones personales y sociales, así como su cambio (Schwartz, 2012) por lo que se tendría una visión sociocultural fundamentada para contrastar con el resto de información encontrada en esta investigación. De la misma forma, autores como Olsen et al (2016) muestran como estos valores universales explicarían patrones de consumo y segmentación de mercados.

Para proponer una presunta relación causal entre el factor generacional y las particularidades innovadores en emprendimientos asumimos valido el análisis de diferentes artículos de innovación, emprendimiento, procesos y políticas no solo en PYMES sino también en el sector público como escuelas, roles de trabajo y todo lo en el momento accionable pueda ser análogo a una práctica, política o proceso empresarial ya que todos se fundamentan dentro de un marco conceptual actualizado de innovación, lo cual mantendrá el temario de este escrito valido y contemporáneo.

En ese orden de ideas se realizó un perfil psicométrico del Millennial colombiano que permitiera visualizar un *mindset* o mentalidad. Se buscó información relacionada con el concepto actitudinal de los Millennials y se realizó una investigación cualitativa con la herramienta ²Target Group Index (TGI) de Kantar que permite, por medio del software Choices4, cruzar información para establecer afinidades de segmentos y nichos de mercado,

² Para conocer en detalle sobre el software, diríjase a la siguiente presentación:

en este caso, el Millennial colombiano comparado con la generación anterior y siguiente, y con relación a aspectos de emprendimiento y riesgo.

3.1 Procedimiento 1: Afinidades

El procedimiento se llevó a cabo de la siguiente forma:

1. Establecer demográficamente el parámetro que define en la columna al segmento como Millennial: Procedimiento: ir al segmento demográfico y establecer: Por edades > Rangos > Rango de edad: 18-34
2. Establecer el espacio a nivel nacional: Procedimiento: Por ciudades > ciudades > Bogotá, Barranquilla, Medellín, Cali y Bucaramanga
3. Establecer criterios relacionados con el emprendimiento, la ambición, independencia y riesgo. Procedimiento: cruzar con: opiniones y actitudes > top50 > buscar relacionados con conceptos anteriormente descritos y codificar.
4. Establecer preguntas que reflejen variables directas y otras de control sobre esas variables Procedimiento: cruzar con: opiniones y actitudes > top50
5. Ejecutar tabulación cruzada y descarga de información Procedimiento: Elegir opción > tabulación cruzada > ordenar por > índice
6. Se realiza un análisis con el parámetro “Horizontal” de la prueba que refleja la proporción de la fila en la columna al realizar el cruce.
7. Se descartan aquellas preguntas cuyas respuestas en la tabulación cruzada obtuvieran un índice menor a 100³

³ Método de investigación de mercados en Target Group Index (TGI): para realizar el cruce el software contiene las temáticas de encuestas clasificadas en diferentes ámbitos demográficos, de consumo, expectativas, motivaciones, opiniones y actitudinales, reflejando posiciones frente a distintos temas, también clasificados como económicos, religiosos, morales y aspiraciones. Este cruce se realiza fijando las variables, unas en filas y otras en columna. Consulte la guía rápida aquí: <http://ibope.com.co/manuales/ManualChoices4.pdf>

A continuación, en la Tabla 1, se pueden observar los resultados tabulación cruzada en TGI:

	Métrica	total	Generación X	Millennial	Generación Z
total	Muestra	6840	615	2075	696
	(000)	13321	1193	4130	1230
	% vert	100%	100%	100%	100%
	% horz	100%	8.95%	31.0%	9.24%
	Índice	100	100	100	100
	Base	100%	8.95%	31.0%	9.24%
Me gustaría empezar mi propio negocio algún día	Muestra	3611	349	1194	402
	(000)	7027	653	2342	697
	% vert	52.8%	54.7%	56.7%	56.6%
	% horz	100%	<u>9.29%</u>	<u>33.3%</u>	9.91%
	Índice	100	104	<u>107</u>	<u>107</u>
	Base	52.8%	4.90%	17.6%	5.23%
Espera empezar su primer trabajo p12m	Muestra	81	0	39	40
	(000)	146	0.00	74.0	70.8
	% vert	1.10%	0.00%	1.79%	5.76%
	% horz	100%	0.00%	<u>50.7%</u>	48.5%
	Índice	100	0	163	<u>525</u>
	Base	1.10%	0.00%	0.56%	0.53%
	Muestra	56	5	37	9

	(000)	92.0	7.39	67.6	13.4
Espera irse de	% vert	0.69%	0.62%	1.64%	1.09%
la casa de los	% horz	100%	<u>8.03%</u>	<u>73.5%</u>	14.6%
padres p12m	Índice	100	90	237	158
	Base	0.69%	0.06%	0.51%	0.10%
	Muestra	417	41	105	2
	(000)	647	63.5	148	2.60
Dueño (tiene	% vert	4.86%	5.32%	3.59%	0.21%
empleado)	% horz	100%	9.81%	<u>22.9%</u>	0.40%
	Índice	100	<u>110</u>	74	4
	Base	4.86%	0.48%	1.11%	0.02%
Prefiero	Muestra	3318	300	1018	325
productos de	(000)	6350	531	1965	536
empresas que	% vert	47.7%	44.5%	47.6%	43.6%
apoyan proyectos	% horz	100%	<u>8.36%</u>	<u>31.0%</u>	8.44%
sociales o	Indice	100	93	100	91
culturales	Base	47.7%	3.98%	14.8%	4.02%
	Muestra	2141	190	655	243
No quiero	(000)	4402	406	1385	457
responsabilidades	% vert	33.0%	34.1%	33.5%	37.1%
, prefiero que me	% horz	100%	<u>9.23%</u>	<u>31.5%</u>	10.4%
digan lo que	Indice	100	103	102	<u>112</u>
tengo que hacer	Base	33.0%	3.05%	10.4%	3.43%
	Muestra	3213	325	1139	358

	(000)	5909	599	2152	614
Me gusta tomar riesgos	% vert	44.4%	50.3%	52.1%	49.9%
	% horz	100%	10.1%	<u>36.4%</u>	10.4%
	Indice	100	113	<u>117</u>	113
	Base	44.4%	4.50%	16.2%	4.61%

Fuente: elaboración propia, datos exportados de TGI por comando directo para Excel. ⁴

⁵La encuesta, que consta de una muestra de 2.075 personas de un universo de 4.130.000, en el cuadro anterior se reflejan las preguntas hechas en la encuesta y la afinidad proveída por el parámetro horizontal, a su vez se puede apreciar el índice.

4. RESULTADOS

Los resultados de esta investigación son congruentes con al menos un elemento de la caracterización de Gong et al (2018) y otro de Pulgarin & Cardona (2011) sobre la distinción de los Millennials con otras generaciones, la cual, como se mencionó en la introducción, sería el trabajo que más se acerca a la presente investigación debido a que investiga actitudes y prioridades de los Millennials en el espacio laboral. Así mismo las coincidencias entre la estructura que plantean estos autores y el planteamiento en esta investigación desde la teoría de valores de Schwartz, crea valor en la investigación sobre las actitudes de la generación Millennial en ámbitos más amplios que la innovación. A continuación en la figura 2 se muestra un perfil general resultado del análisis de los resultados.

⁴ TGI Choices 4 V4.1 ola I & ola II 2017

⁵ La elaboración y el planteamiento de las preguntas hechas en las encuestas que nutren los resultados del software, son planteadas, desarrolladas y ejecutadas de forma externa por Kantar IBOPE.

4.1 Perfil de Millennials

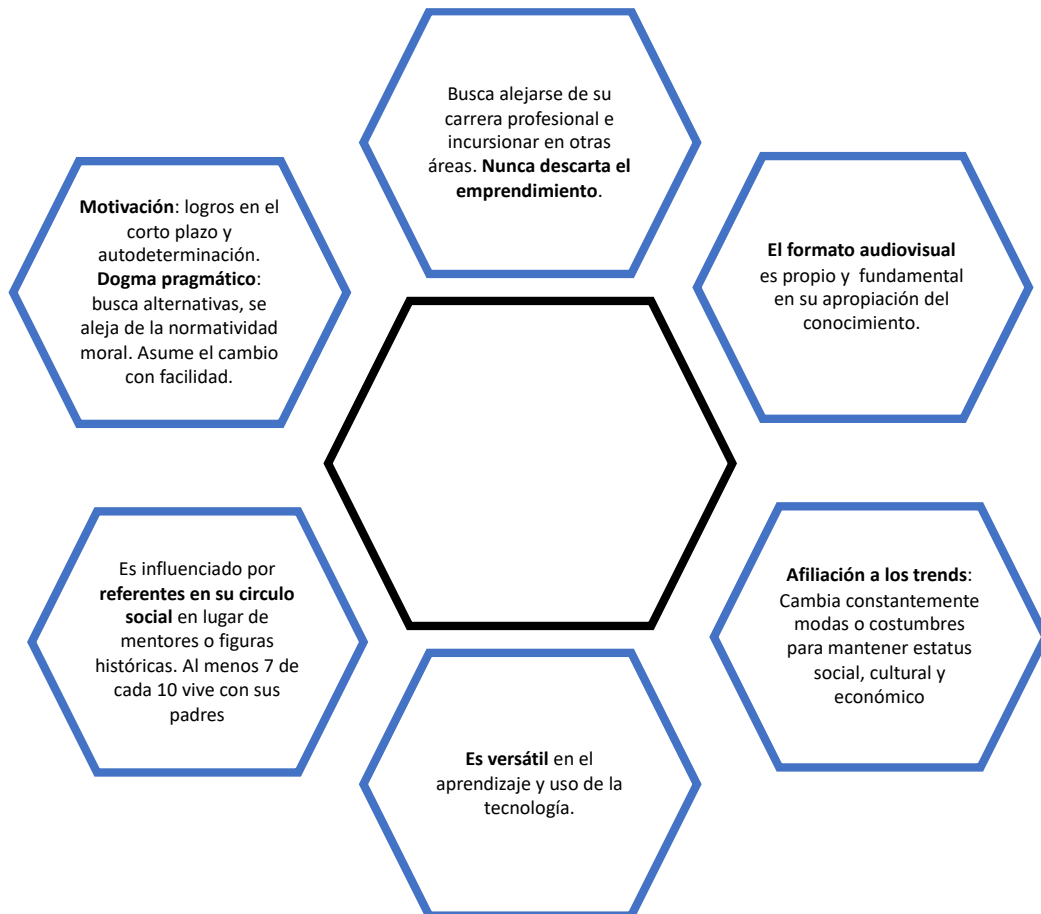


Ilustración 1 Perfil millennial. Fuente: elaboración propia

La prueba muestra que alrededor del 30% de quienes les gustaría emprender algún día, esperan tener su primer trabajo en los próximos 12 meses, esperan irse de la casa en los próximos 12 meses, prefieren empresas que tengan proyectos sociales o culturales, no quieren asumir responsabilidades y prefieren tomar riesgos, son Millennials. Sin embargo, el software arroja información más relevante para esta investigación cuando se analiza el índice: los Millennials son 7 veces más propensos a emprender que el resto de adultos. Adicionalmente

son 17 veces más propensos a tomar riesgos que el resto de adultos. Varios autores encontraron que es posible que los Millennials sean, en pocas palabras, menos pacientes y en búsqueda de soluciones rápidas, lo cual explicaría la gran rotación de trabajo que presuntamente exhiben.

A partir del análisis de las mayorías en las respuestas así como del índice que provee que el software TGI, se infiere que los *drivers* que se pueden identificar a partir del patrón de respuesta serían: la eficiencia, la emancipación y favorabilidad al cambio. Dos de estos *drivers* responderían, en el modelo de Schwartz en los valores de: Logros y autodeterminación. Estos resultados explicarían varios comportamientos reportados en la literatura y mencionados en la presente investigación como: carencia aversión al riesgo, el minimalismo, la movilidad en el trabajo, la flexibilidad de afiliación y la innovación en el rol de trabajo. Dado que los *drivers* en los individuos se mantienen como vehículos estratégicos que, satisfacen necesidades psicológicas y valores, los cuales funcionan como principios en su interacción con la realidad y otros individuos: lo social versus lo personal, la expansión o crecimiento versus la protección (Schwartz 2012). De la misma forma, los resultados coinciden en uno de los parámetros (el de logros) con la investigación de Pulgarin & Cardona (2011) en la que identifiqué por medio de una encuesta, afinidades comportamentales al emprendimiento de una población de estudiantes millennial de la Universidad del Rosario con unos resultados que responden a las necesidades de logros y afiliación. Adicionalmente concluye que dicha población tiene una “marcada propensión al comportamiento emprendedor”.

Respondiendo a la pregunta que se planteó al inicio de este artículo de si ¿existen procedimientos de innovación propios o con rasgos distintivos? Existe una correlación entre el aumento del rol de innovación a raíz de un aumento en la fuerza laboral por parte de los Millennials (Gong et al, que junto con otros factores expuestos por Hiam, Berger & Eshghi, (2017) como la disminución de empleos en grandes corporaciones y la búsqueda de un estilo de vida más minimalista daría suficiente evidencia para soportar la posición de que aunque los Millennials no tienen unas prácticas propias, si poseerían un patrón comportamental de alta afinidad con la innovación. De la misma forma, es primordial mencionar sobre el trabajo de Gong et al 2018, la diferencia exclusiva entre la innovación de rol y la innovación de contenido y el sesgo que tiene el método de muestra aplicado en dicha investigación.

Sin embargo no es posible establecer unas prácticas típicas de los Millennials cuando se procura la perdurabilidad empresarial, primer afán de la innovación (Pulgarin & Pineda 2011) o el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo a la hora de emprender innovando o, como último carácter importante mencionado por Smith (2014), el levantamiento de barreras de entrada a competidores. Sin embargo dicha posición estaría datada, debido a que las políticas innovadoras dentro de las organizaciones deberían promover los lazos entre la ciencia y la innovación (Bogers M., Chesbrough H & Moedas C., 2017).

Un ejemplo es el caso de Wanda Barcelona: con clientes que responden a un segmento de alto valor como Hermes, Christian Dior, Peugeot, Carolina Herrera, Bentley, Sara Home, Adidas, Paco Rabanne, Louis Vuitton y BMW, los cuales necesitan garantizar este tipo de experiencias recordables y estéticas al comunicar sus marcas. Esto sería evidencia de que esta compañía ha establecido barreras de entrada y un diferencial alto frente a posibles competidores.

Con elaboraciones en papel y cartón, logran crear un espacio donde los usuarios tienen experiencias sensoriales de marca y conceptos. En otras palabras es algo cercano a lo que estarían haciendo agencias de activación de marca, solo que Wanda Barcelona mantiene un solo enfoque, adicionando así, un elemento disruptivo que al crear valor en la industria, sus clientes, y su compañía ¿Es la finalidad de esta compañía la disrupción de la industria? o ¿competir con agencias? De acuerdo con su representante en Colombia y con quien se sostuvo una conversación exploratoria, Tatiana Espinosa, este no sería el caso. Incluso podrían estar trabajando con agencias, pero esto demuestra que lo que han hecho es lograr realizar la explotación efectiva de una idea, lo cual los define como innovadores (Edler & Fagenberg 2017).

Este caso se podría clasificar como un ejemplo de innovación en el que se podrían evidenciar ciertos rasgos característicos de los Millennials como la innovación de rol mencionada por Gong et al (2018) en la que hay una responsabilidad auto gestionada por mantener un diferencial. Ciertamente, el desarrollo de producto se realiza, de acuerdo con la entrevista realizada a su representante, de forma participativa pero no en un modelo de lluvia de ideas, ni de debate, el producto terminado obtiene su forma gracias a la acción conjunta y no estructurada de tres disciplinas. Adicionalmente, existe una etapa de “interpretación de marca”,

en la que se forma el concepto base a partir del cual desarrolla y diseñan el producto. En este orden de ideas, este sería un ejemplo de práctica de innovación abierta no lineal.

4.2 Discusión

A continuación se procede a hacer un desglose e interpretación de los resultados en cada una de las preguntas que hacen parte de la investigación y que se mostraron en el grafico 2 donde se puede apreciar el resultado con relación al sistema de valores planteado por Schwartz.

Pregunta 1 *“Me gustaría empezar mi propio negocio algún día”* Existe una mayor afinidad por el emprendimiento, lo cual indica que la aversión al riesgo de este segmento es mucho menor en comparación con las otras generaciones. 3 de cada 10 aproximadamente, espera ser emprendedor. Adicionalmente son 7 veces más propensos que el resto de los adultos a hacerlo..

Pregunta 2 *¿Espera empezar su primer trabajo próximos 12 meses?* El valor hacia el trabajo es un indicador de una necesidad de emancipación inmediata. Esta responde a una necesidad de expansión que sería contraria a aquella de preservación (Schwartz (2012). Adicionalmente, se establece, de acuerdo con esta prueba, una tendencia cuando se analizan las cifras dadas por la generación siguiente, cuyo índice es al menos tres veces superior. Más del 50% de quienes respondieron positivamente a esta pregunta son Millennials.

Pregunta 3: *¿Espera irse de la casa de los padres próximos 12 meses?* Relacionado con la variable anterior (de control), la variable que indica la emancipación de los padres, y de acuerdo con la prueba, es de gran afinidad en la cohorte de investigación. Estos son 137 veces más propensos a esta idea y representarían el 73% de los contestatarios.

Pregunta 4: *¿Es Dueño? (tiene empleado)* Se identifica que cerca de 2 de cada 10 son ya emprendedores. Pese a esto, es importante mencionar que el índice es muy bajo. Más adelante en las limitaciones del modelo veremos porque este factor es determinante no solo en este modelo sino en el uso del software.

Pregunta 6: *“Prefiero productos de empresas que apoyan proyectos sociales o culturales”* Esta variable es lo que se conocería como una variable de control, siendo otro indicador de afinidad o aversión al emprendimiento, al presentar a los sujetos como compatibles a valores como la tradición y más adeptos a ser expansivos (Borg, Bardi & Schwartz 2017) ya que correspondería a un valor de universalismo.

Pregunta 7: “*No quiero responsabilidades, prefiero que me digan lo que tengo que hacer*”

En esta variable se puede identificar un sesgo dado que la inexperiencia hace que muchos en este segmento aún se encuentren en procesos de aprendizaje. Llama la atención que aunque 30% de los contestatarios son Millennials, la generación Z es 10 veces más propensa.

Pregunta 8: “*Me gusta tomar riesgos*” Quizás la variable más significativa a la hora de hablar de afinidad (o aversión) al emprendimiento. Esta reclama, de acuerdo con Schwartz (2012), los valores de expansión, abandonando la conservación del estatus quo, así como las comodidades, por algo que sería un bien mayor: objetivos, dejar huella en el mundo, ayudar a otros etc. Es de grandes implicaciones que los Millennials sean 4 veces más propensos que las generaciones X y Z a tomar riesgos. Así mismo componen el 30% de los contestatarios de esta pregunta.

Es de gran relevancia mencionar que otro abordaje que se diferenciaría de la teoría de Schwartz sería el trabajo de Hofstede G. (2011)⁶ en su modelo de (seis) dimensiones de culturales. En este trabajo, este advierte sobre la diferencia en abordaje de su teoría, siendo esta un modelo de enfoque colectivo y no individual, como si lo sería la teoría de Schwartz. No obstante surgen varias dudas debido al grupo objetivo que se está investigando: ¿Al caracterizar una generación no requeriríamos un enfoque colectivo? De ser así, quedaría pendiente definir por medio del modelo de Hofstede, una caracterización cultural del país en referencia al grupo objetivo (Millennials) el cual, de acuerdo con Schwartz (2012), debería ser explicativo con los resultados y análisis a partir de su teoría.

Es claro que la información cuantitativa y cualitativa acogida en esta investigación cuenta varios sesgos, lo cual refleja la importancia del Big data en los procesos contemporáneos. Esta información no declarada, captura el comportamiento del consumidor a pesar de lo que esté sucediendo en su inconsciente, y permitiría realizar un perfil certero de la generación millennial del cual se puedan realizar mejores inferencias.

⁶ En su trabajo Hofstede G. (2011) menciona varias teorías, modelos investigativos y escalas como la de Schwartz, Rokeach y el GLOBE (Global Leadership and organizational behaviour effectiveness). Por lo cual se recomienda gran atención a este artículo.

4.3 Limitaciones de la investigación

Sobre la fuente de investigación: El *raw data* que alimenta la base de datos con la que funciona el software se genera a partir de encuestas. Lo cual implica que la información del consumidor, al ser declarada, incurra en un sesgo de confirmación: se tiende a favorecer recordar e interpretar información que confirme sus propias creencias o hipótesis (Plous 1993).

Sobre el tamaño y tipología de la muestra: La otra limitación de la herramienta vendría siendo la cantidad de declaraciones que se encuentran en esta y los espacios geográficos que son cubiertos por este estudio de mercado, ya que a la hora de establecer la demografía del segmento millennial, solo se tenía capacidad para Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali y Bucaramanga.

Sobre el método analítico: Aunque el análisis psicográfico de las personas, permiten entender su proceso de toma de decisiones, las personas pueden tener cambios de circunstancias que pueden afectar su toma de decisiones en el futuro, por lo que no se puede tener total confianza de la perfilación basada en acciones pasadas (Veljković et al, 2015) incluso si se tuvieran herramientas de Big data a nuestro alcance.

Sobre los resultados que se reportan en las variables del software TGI: Es elemental mencionar que la variable Índice solo cobra relevancia cuando es igual o superior a 100. En la pregunta 4, este tiene un índice de 74. Lo cual contradice las demás variables del software, comprometiendo su relevancia en esta investigación y las inferencias hechas a partir de la metodología usada. Por esta razón, la comparación intergeneracional que se muestra en los resultados, carece de validez a excepción de los resultados concernientes a los Millennials. Esto podría deberse a limitaciones del software, así como errores en la formulación de la muestra al manipular el software.

5 CONCLUSIÓN

Este trabajo permite levantar el viejo arquetipo de criticar a las más recientes en la gestión de talento, tecnología e innovación y incentivar un enfoque mucho más antropológico por parte de las organizaciones y academia frente la innovación que les permita ir un paso más adelante en la comprensión y la competitividad.

Los resultados de esta investigación sugieren que los Millennials carecen de prácticas de innovación no mencionadas en la literatura, acogándose a la innovación abierta y no lineal. Cabe la posibilidad de que surjan prácticas de innovación propias en el futuro para la generación entrante, mucho más adepta al mundo digital.

Entender y fomentar este tipo de abordaje es de gran importancia para las academias y organizaciones, ya que permite a las primeras generar un nuevo paradigma más definido sobre la innovación y a las segundas, mantener la competitividad por medio de la comprensión de la respuesta de esta generación entrante cuando entran en nuevos escenarios competitivos.

La implicación más importante tiene que ver con la gestión de talento en las organizaciones, ya que estas deberían gestionar el potencial que tiene la generación Millennial para forjar cambios e innovación de las empresas teniendo en cuenta que la innovación de rol o de contenido tienen el mismo potencial innovador. Dicho efecto pasaría a desestructurar las organizaciones cambiando el modelo que valora principalmente la experiencia que poseen los individuos: las organizaciones que realmente quieran innovar deberán prestar más atención a las ideas de los individuos y no solo el *know how* producto de la experiencia.

Queda en evidencia así, el giro que tenido la innovación de pasar de ser, como se menciona en las primeras aproximaciones de la literatura, enfocada en el producto o tecnología a ser un tema más de gestión de talento en las organizaciones. Es en este momento, cuando el desarrollo tecnológico junto con la gestión están dadas por hecho, que el enfoque recaerá cada vez más en el asunto generacional, que reflejará sin aprieto un diagnóstico del contexto social, político y económico del momento.

Sobre las prácticas de innovación, una práctica de innovación generalizada será la tarea por parte de las organizaciones de retener a todos los Millennials con potencial de emprendimiento

para que innoven dentro de su organización a medida que les vayan empoderando. La promesa de “Tu propio negocio” pasara a ser estrategia corporativa.

El otro alcance definitivo de este trabajo tiene que ver con la investigación de mercados ya que muestra un enfoque analítico que permite perfilar consumidores y segmentar mercados a partir de cualquier aporte que permita establecer un patrón, sean cantidades de consumo, formas de comunicación o incluso la falta de consumo. En el futuro cercano, gracias al Big data, existirán grandes cantidades de información que, para el propósito de las ventajas competitivas de las organizaciones, deberán ser traducidas a mentalidades humanas por lo que es fundamental el enfoque antropológico y psicológico, tal como se lleva a cabo en esta investigación.

6 REFERENCIAS

- A. de Paulo A., Borges De Oliveira S., Silveira G., (2017) “Mapping impacts of open innovation practices in a firm competitiveness” *J. Technol. Manag. Innov.* Volume 12, Issue 3
- Ali N. & Edison H. (2010) “Towards innovation measurement in software industry”
- Spithoven A., Vanhaverbeke W & Roijakkers N., (2013). Open innovation practices in SMEs and large enterprises. *Small Business Economics*, (3), 537
- Bento Pedro (2014) “Competition as a Discovery Procedure: Schumpeter Meets Hayek in a Model of Innovation”.
- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open Innovation: Research, Practices, and Policies. *California Management Review*
- Borg, I., Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2017). Does the Value Circle Exist Within Persons or Only Across Persons?. *Journal Of Personality*, 85(2), 151-162.
doi:10.1111/jopy.12228
- Candido A. & Sousa C. 2017 “Open Innovation Practices in Strategic Partnerships of Cloud Computing Providers”.
- Chistensen C. & Overdorf M. (2000) “Meeting the challenge of disruptive change”

- Costigan R., Gurbuz S & Sigri U., (2016) Schein's Career Anchors: Testing Factorial Validity, Invariance Across Countries, and Relationship With Core Self-Evaluations
- Davila T., Epstein M. & Shelton R. 2006 "Making innovation work"
- Dickerson, A. M. (2016). Millennials, Affordable Housing, and the Future of Homeownership. *Journal Of Affordable Housing & Community Development Law*.
- Drucker P. (2002) "Discipline of innovation".
- Dustin, G., Bharat, M. & Jitendra, M. (2014). Competitive advantage and motivating innovation. *Advances in Management*.
- Lilja & Roeben (2014) "Open innovation in the food industry".
- Edisona H., bin Ali N & Torkar R., (2013) Towards innovation measurement in the software industry.
- Edler, J., & Fagerberg, J. (2017). *Innovation Policy: What, Why, and How*. Oxford Review Of Economic Policy.
- Francisco Louça (2014) "The elusive concept of innovation for Schumpeter, Marschak and the early econometricians".
- Gallouj F. & Weinstein O. (2015) "Innovation services"
- Gong B., Ramkissoon, A., Greenwood, R. A., & Hoyte, D. S. (2018). The Generation for Change: Millennials, Their Career Orientation, and Role Innovation. *Journal Of Managerial Issues*, 30(1), 82-96.
- González, J., Coliñanco, L. G., Caro, C. L. & Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento Y Gestión*
- Hiam, C. M., Berger, P. D., & Eshghi, G. (2017). Japan's Millennials: The Minimalist Consumers of the Yutori / Satori Generation. *International Journal Of Business Insights & Transformation*, 11(1), 4-8.
- Hofstede G (2011) "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede model in context" *Online readings in psychology and culture*, 2(1)
- IPSOS MORI THINKS "Millennial, myths and realities"
- Jentoft N. "Innovation Practices in Schools: The Impact of Different Models of Organization on the Practice of Norwegian Municipalities" 2017
- Kahneman D. "Thinking fast and slow" 2011

- Olsen J., Atkin T & Thach L. (2016) Using Schwartz's Theory of Basic Values to Identify Wine Consumer Segments
- Palma, R., Masera, G. A., & Echegaray, R. G. (2015). Innovación tecnológica y dinámica industrial en la perspectiva de Joseph Schumpeter. *Iberoamerican Journal Of Industrial Engineering*, 7(14), 69-85.
- Payne M. (2014) "How to kill a unicorn"
- Plous S (1993) "The psychology of judgement and decision making"
- Pulgarin S. & Guerrero N. (2017). Innovation and competitiveness: organizational culture and business model.
- Pulgarin S. & Cardona M. (2011) "Caracterización del comportamiento emprendedor para los estudiantes de administración de la Universidad del Rosario".
- Pulgarin S. & Pineda L. (2011) "La innovación estratégica: su caracterización y un posible enfoque desde las ciencias de la complejidad"
- Vrontis D., Sakka G & Amirkhanpour M (2015) Management and entrepreneurship
- Roth S. (2009) "New for whom? Initial images of from the social dimension of innovation"
- Schwartz S.H. "An overview of the Schwartz theory of basic human values" 2012
- Smith, R. (2014). Innovate Like It's 1985. *Research Technology Management*
- Veljković S., Hristov B & Čolić L. "Market segmentation in tourism: An application of the Schwartz's value theory" (2015)
- Witcher B. & Butterworth R. (2001) "Hoshin Kanri: Policy management in Japanese-owned UK Subsidiaries"