

# Redes de **conocimiento**

Diana Maritza Àlvarez Ovalle

Carolina Pelaez Beltràn

Vladimir Nova Rodrìguez

**(Compiladores)**



# Redes de conocimiento

Una mirada empresarial a las  
organizaciones del siglo XXI a partir  
de los diálogos de saberes y la  
cocreación



# Redes de conocimiento

Una mirada empresarial a las  
organizaciones del siglo XXI a partir  
de los diálogos de saberes y la  
cocreación

**Diana Maritza Álvarez Ovalle**

**Carolina Peláez Beltrán**

**Vladimir Nova Rodríguez**

**(Compiladores)**

**AREANDINA**

Fundación Universitaria del Área Andina

Álvarez Ovalle, Diana Maritza / compiladora

Redes de conocimiento : Una mirada empresarial a las organizaciones del siglo XXI a partir de los diálogos de saberes y la cocreación -- / compiladores Diana Maritza Álvarez Ovalle, Carolina Peláez Beltrán y Vladimir Nova Rodríguez – Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina , 2020.

ISBN (digital) : 978-958-5139-09-1

145 páginas : gráficos , tablas ; 28 cm.

Incluye índice

1. Analítica de negocios. – 2. Análisis de inversiones. – 3. Responsabilidad social empresarial. – 4. Comunicación en administración.

Catalogación en la publicación Biblioteca Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá)  
658.1 – scdd22

## **Redes de conocimiento. Una mirada empresarial a las organizaciones del siglo XXI a partir de los diálogos de saberes y la cocreación**

©Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, noviembre de 2020

©Diana Maritza Álvarez Ovalle, Carolina Peláez Beltrán, Vladimir Nova Rodríguez, Yudy Páez, Camilo Ardila, Juan Camilo López León, Juan Camilo Restrepo Pérez, Yuli Carolina Forero García, Ángela Tatiana Piñeros Duarte, Diana Patricia Parada Valle, Harley Roldán Silva, Hilda Pinzón Castañeda, Edgar Juliam Aya Huertas, Wilmar Adrián Cruz Avendaño, Ivan Leonardo Moreno Gutiérrez, Luis Sebastián Suárez Martínez, Fabián Castiblanco.

ISBN (digital): 978-958-5139-09-1

Fundación Universitaria Área Andina

Calle 70 No. 12-55, Bogotá, Colombia

Tel: +57 (1) 7424218 Ext. 1231

Correo electrónico: publicaciones@areandina.edu.co

### **Proceso editorial**

**Dirección editorial:** Omar Eduardo Peña Reina

**Coordinación editorial:** Camilo Andrés Cuéllar Mejía

**Diseño de carátula:** Juan Sebastián Patiño Cadavid

**Diagramación:** Xpress Studio Gráfico y Digital

*Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.*

## **BANDERA INSTITUCIONAL**

Pablo Oliveros Marmolejo †  
Gustavo Eastman Vélez  
**Miembros Fundadores**

Diego Molano Vega  
**Presidente de la Asamblea General y Consejo Superior**

José Leonardo Valencia Molano  
**Rector Nacional y Representante Legal**

Martha Patricia Castellanos Saavedra  
**Vicerrectora Nacional Académica**

Ana Karina Marín Quirós  
**Vicerrectora Nacional de Experiencia Areandina**

María José Orozco Amaya  
**Vicerrectora Nacional de Planeación y Calidad**

Karol Milena Pérez Calderón  
**Vicerrectora Nacional de Crecimiento y Desarrollo**

Erika Milena Ramírez Sánchez  
**Vicerrectora Nacional Administrativa y Financiera**

Leonardo Sánchez Acuña  
**Vicerrector Nacional de Tecnología y Sistemas de Información**

Felipe Baena Botero  
**Rector - Seccional Pereira**

Gelca Patricia Gutiérrez Barranco  
**Rectora - Sede Valledupar**

María Angélica Pacheco Chica  
**Secretaria General**

Omar Eduardo Peña Reina  
**Director Nacional de Investigaciones**

Miguel Andrés Hernández Anzola  
**Decano Facultad de Ciencias Administrativas,  
Económicas y Financieras**

Camilo Andrés Cuéllar Mejía  
**Subdirector Nacional de Publicaciones**



# Contenido

<b>Primera parte: los retos de la gerencia del siglo XXI .....</b>	<b>21</b>
<b>La necesidad de una educación axiológica en la formación superior en Colombia y su impacto en el sector empresarial .....</b>	<b>25</b>
<i>Yudy C. Páez - Camilo I. Ardila</i>	
<b>La ética gerencial como elemento diferenciador en la toma de decisiones en procesos de negociación .....</b>	<b>37</b>
<i>Juan Camilo López León - Juan Camilo Restrepo Pérez</i>	
<b>Gestión de la comunicación asertiva y su relación con la calidad de los procesos empresariales .....</b>	<b>55</b>
<i>Yuli Carolina Forero García - Ángela Tatiana Piñeros Duarte</i>	
<b>Nuevos modelos administrativos para la competitividad a partir de los modelos de emprendimiento de las <i>start-up</i> .....</b>	<b>73</b>
<i>Diana Patricia Parada Valle</i>	
<b>La cuarta revolución industrial y los retos en tecnologías de la información para la alta gerencia en mipymes del sector servicios de consultoría en Bogotá .....</b>	<b>94</b>
<i>Harley Roldán Silva - Hilda Pinzón Castañeda</i>	
<b>Conclusiones primera parte .....</b>	<b>119</b>
<b>Comparativo entre portafolios de inversión según la estrategia de minimizar el riesgo financiero, en un periodo de cinco años, para algunas entidades colombianas .....</b>	<b>124</b>
<i>Edgar Juliam Aya Huertas - Wilmar Adrián Cruz Avendaño Iván Leonardo Moreno Gutiérrez</i>	
<b>La educación como eje de un programa de responsabilidad social corporativa, un caso aplicado .....</b>	<b>135</b>
<i>Luis Sebastián Suarez Martínez - Fabián Castiblanco</i>	
<b>Segunda parte: Educación y toma de decisiones .....</b>	<b>121</b>
<b>Conclusiones segunda parte .....</b>	<b>143</b>
<b>Conclusiones generales .....</b>	<b>144</b>



## Índice de figuras

Figura 1. Articulación de los procesos organizacionales de las <i>start-up</i> . .....	77
Figura 2. Comparación de procesos tradicionales vs. procesos de las <i>start-up</i> . .....	86
Figura 3. Avance y complejidad de las revoluciones industriales.....	102
Figura 4. Curva de rendimiento.....	132
Figura 5. Conceptos repetitivos en las respuestas a las encuestas... ..	107
Figura 6. Plan de Responsabilidad Social Corporativa.....	107

## Índice de tablas

Tabla 1. Evolución del concepto de las <i>start-up</i> , creación y estudios teóricos .....	83
Tabla 2. Clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.....	106
Tabla 3. Instrumentos legales que apoyan la incursión de las mipymes a la cuarta revolución industrial.....	107
Tabla 4. Propuesta de conocimientos requeridos por gerentes de mipymes en la 4RI .....	110
Tabla 5. Retos para gerentes altos y medios de las mipymes del sector servicios de consultoría en Bogotá .....	112
Tabla 6. Acciones seleccionadas para el estudio.....	127
Tabla 7. Resultados obtenidos en aplicación del modelo de Markowitz .....	128

# Glosario

- 1. APRENDIZAJE VALIDADO.** Permite avanzar en la definición del modelo de negocio y el diseño de producto de la empresa *start-up*, asimismo, es aquello que se persigue en todas las acciones de Lean igual que en la realización de experimentos.
- 2. ASERTIVO.** Dicho de una persona que expresa su opinión de manera firme.
- 3. AUTOCONOCIMIENTO.** Es el conocimiento de uno mismo empleado en numerosos textos de psicología, en concreto, al interior de la psicología evolutiva.
- 4. AXIOLÓGICO.** Es el sistema formal para identificar y medir los valores de una persona permitiéndole configurar su personalidad, percepciones y decisiones.
- 5. BIG DATA.** Término que describe volúmenes de datos tanto estructurados como no estructurados, que sobreabundan en los negocios de la actualidad.
- 6. CAPITALISMO.** Sistema económico y social basado en la propiedad privada de los medios de producción, en la importancia del capital como generador de riqueza y en la asignación de los recursos a través de los mecanismos del mercado.
- 7. CLIMA ORGANIZACIONAL.** Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo.
- 8. COGNITIVO.** Perteneciente o relativo al conocimiento.
- 9. COMPETITIVIDAD.** Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores a partir de la fijación de un precio o la capacidad de ofrecer un menor precio con cierta calidad.
- 10. CORPORATIVO.** Perteneciente o relativo a una corporación.
- 11. COSMOVISIÓN.** Es la manera de ver e interpretar el mundo.
- 12. COWORKING.** Forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y *pymes* de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo.

- 13.CREACIÓN DE VALOR.** Objetivo de todas las empresas con afán de lucro.
- 14.CRIPTODIVISAS.** Término que corresponde al medio digital de intercambio que asegura las transacciones y verifica la transferencia de activos.
- 15.CULTURA ORGANIZACIONAL.** Conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una empresa.
- 16.DEMOCRACIA.** Sistema político que defiende la soberanía y el derecho del a elegir y controlar a sus gobernantes.
- 17.DESARROLLO SUSTENTABLE.** Es el resultado de una acción concertada de las naciones para impulsar un modelo de desarrollo económico mundial.
- 18.ECONOMÍA FLUCTUANTE.** Aceleraciones y desaceleraciones en las tasas de crecimiento económico en momentos puntuales.
- 19.ECONOMÍA GLOBAL.** Sistema sustentado en la competencia y el uso de tecnologías.
- 20.ECONOMÍAS DE ESCALA.** Se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para producir más a menor coste.
- 21.ECOSISTEMA DIGITAL.** Es todo aquello que implica una campaña de marketing en internet.
- 22.EMPREDIMIENTOS DINÁMICOS.** Proyectos innovadores que están en capacidad de crecer de manera rentable, rápida y sostenible a través del tiempo.
- 23.ESTIMULACIÓN INTELECTUAL.** Fomento de la creatividad que anima a explorar nuevas formas de hacer las cosas y oportunidades en beneficio de la empresa.
- 24.ÉTICA GERENCIAL.** Constituida por el conjunto de personas que integran las empresas, las relaciones entre individuos y con otros que no hacen parte de la organización.
- 25.ÉTICA PROFESIONAL.** Hace referencia al conjunto de normas y valores que mejoran las actividades profesionales.

- 26.HABILIDADES BLANDAS.** Asociadas con la personalidad y la naturaleza del individuo tales como la capacidad de liderazgo, las relaciones interpersonales y la actitud positiva.
- 27.IDENTIDAD.** Agrupación de rasgos propios de un individuo o colectividad que los caracterizan frente a los demás.
- 28.INTEGRIDAD MORAL.** Cualidad de la persona que la faculta para tomar decisiones sobre su comportamiento.
- 29.INTELIGENCIA ARTIFICIAL.** Programa de computación diseñado para realizar determinadas operaciones que se consideran propias de la inteligencia humana como, por ejemplo, el autoaprendizaje.
- 30.JUICIO MORAL.** Es un acto mental que permite a la persona diferenciar lo correcto e incorrecto, asimismo, es una valoración que se realiza frente a una acción juzgando si esta es buena o mala.
- 31.LIDERAZGO.** Situación de superioridad de una organización, producto o sector económico dentro de su contexto de funcionamiento y desarrollo.
- 32.MACHINE LEARNING.** Disciplina científica del ámbito de la inteligencia artificial que crea sistemas que aprenden autónomamente.
- 33.MERCADOS GLOBALIZADOS.** Mejoran el nivel de vida a menor costo pues, muchas veces los fabricantes elaboran productos sin conocer quiénes serán sus consumidores finales.
- 34.MIPYMES.** Acrónimo de la micro, pequeña y mediana empresa que es una expansión del término original en donde se incluye a la microempresa.
- 35. MORALIDAD.** Conformidad de una acción o doctrina con los preceptos de la moral.
- 36.NANOTECNOLOGÍA.** Tecnología dedicada al diseño y la manipulación de la materia a nivel de átomos o moléculas, con fines industriales médicos —entre otro.
- 37.NEGOCIACIÓN.** Tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto.

- 38. PARADIGMA.** Conjunto de unidades que pueden sustituir a otro en un mismo contexto pues, cumplen la misma función.
- 39. PIVOTAR.** Relacionado con la manera en el modelo de negocio no soporta el crecimiento que se esperaba y algunas de sus partes no acompañan tal expansión.
- 40. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.** Herramienta que une aquello que define y aspiramos como organización.
- 41. PLANIFICACIÓN.** Plan general metódicamente organizado y de gran amplitud para obtener un objetivo determinado como: el crecimiento armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.
- 42. PRÁCTICAS INTELIGENTES.** Son las prácticas holísticas e integradas en las que se involucra a las partes interesadas para garantizar una mayor eficiencia en el uso de los recursos.
- 43. PROCESOS.** Actos y trámites ante un juez o tribunal cuyo propósito es dilucidar la justificación en derecho de una determinada pretensión entre las partes, que concluye con una resolución motivada.
- 44. REALIDAD AUMENTADA.** Término usado para describir el conjunto de tecnologías que permiten que un usuario visualice parte del mundo real.
- 45. RESPONSABILIDAD SOCIAL.** Es la conciencia sobre el impacto que las decisiones tendrán en la sociedad.
- 46. SENSIBILIDAD ÉTICA.** Habilidad de reconocer conflictos éticos y la adscripción a la importancia de los conflictos éticos o ambos.
- 47. SINERGIA.** Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.
- 48. SOCIALISMO.** Doctrina política y económica que defiende la propiedad y la administración de los medios de producción por parte de las clases trabajadoras, para lograr una organización social en la que exista una igualdad política, social y económica en todas las personas.

- 49. START-UP.** Negocio que es escalable de forma más rápida y fácil, debido a que hace uso de tecnologías digitales.
- 50. TECNOLOGÍA.** Grupo de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.
- 51. TELETRABAJO.** Trabajo que una persona realiza para una empresa desde un lugar alejado a esta —habitualmente el domicilio— por medio de un sistema de telecomunicación.
- 52. TRABAJO EN EQUIPO.** Es el trabajo efectuado por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos tienen un objetivo en común.
- 53. TRANSFORMACIÓN DIGITAL.** Aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia y el valor hacia el cliente.
- 54. VALOR MORAL.** Normas y costumbres que son transmitidas por la sociedad al individuo y que representan la forma correcta de actuar.



## Agradecimientos

Este libro es el resultado del esfuerzo y el compromiso que nos han dado una serie de personas especialmente los estudiantes de la Especialización en Alta Gerencia y Gerencia Financiera de la Fundación Universitaria del Área Andina y los estudiantes de posgrados de la Universidad Gran Colombia. También es resultado de las enseñanzas del doctor Efrén Danilo Ariza y Raúl Armando Muñoz y la doctora Nurlian, quienes amablemente compartieron sus puntos de vista sobre el tema y nos motivaron a escribir, producir e investigar siendo una fuente invaluable frente a sus valiosas aportaciones. Nuestros estudiantes plantearon con amor y esfuerzo cada una de las palabras que aquí se consignan, dando vida a este texto como resultado de sus intereses investigativos y su manera de ver el mundo empresarial. Dedicamos este libro a nuestras familias y en especial a Dios quién es el que dio el don de la enseñanza y nos motiva todos los días a trabajar en ser una mejor versión.



# Presentación

El libro *Redes de conocimiento. Una mirada empresarial a las organizaciones del siglo XXI a partir de los diálogos de saberes y la cocreación* es el resultado del proyecto de investigación *Diálogo de saberes especializaciones en gerencia financiera y alta gerencia*, que fue financiado por la Dirección Nacional de Investigaciones de la Fundación Universitaria del Área Andina e impulsado por la Facultad de Posgrados de la Fundación Universitaria del Área Andina y la Facultad de Posgrados de la Universidad La Gran Colombia.

En el contexto de la investigación, el texto se constituye como una primera producción de carácter autónomo —en cuanto a estructura y sentido—, dado que resalta los diálogos de saberes como una estrategia pedagógica capaz de propiciar escenarios de discusión —provenientes de reflexiones académicas, juicios críticos y debates—, a partir de los cuales es posible proponer soluciones a las diversas problemáticas y tendencias que afectan al sector empresarial; todo ello, bajo el sustento de una indagación teórica y experiencial construida a partir de procesos investigativos, generados en el aula, que fueron socializados en espacios académicos interinstitucionales a fin de fortalecer la formación del estudiante investigador, quien reconoció la importancia y las ventajas de ampliar su campo de conocimiento a través de la participación en redes de conocimiento.

Los diálogos de saberes, entonces, se constituyen en la actualidad como uno de los pilares fundamentales en la construcción de redes de conocimiento; puesto que, las transformaciones se fundamentan en gran manera en el conocimiento, que es la base más potente para la generación de ventajas competitivas e igualmente posibilita la interacción de diferentes actores, experiencias y saberes interdisciplinarios que son transformados en diversos modelos de gestión estratégica, acordes a las tendencias de desarrollo organizacional que potencializan las metas grupales por encima de las labores individuales, desde esquemas no tradicionales de innovación y cocreación.

En este sentido, la cocreación puede definirse como la interacción conjunta que involucra los procesos empresariales y los diferentes actores, que —como agentes constructores de conocimiento— a través de diálogos de saberes realizan propuestas para atender los retos y los cambios generados en un mundo dinámico y fluctuante; igualmente, la cocreación propicia interacciones sistémicas que logran desarrollar y potenciar procesos de innovación que impactan las dinámicas del sector empresarial y que, a su vez, permiten asumir retos y proponer soluciones basadas en el conocimiento.

Las apuestas teóricas acerca de la sociedad del conocimiento y las transformaciones del mundo empresarial se convierten en escenarios de cocreación que impulsan la responsabilidad social empresarial como nuevas formas de gestión y de hacer negocios; del mismo modo, otro escenario de cocreación se fundamenta en el análisis profundo frente al consumidor, los servicios y la innovación como estrategias centrales de competitividad. Finalmente, la productividad y el emprendimiento son campos de constante evolución debido a que generan desarrollo humano y social.

El enfoque expuesto dio origen al libro *Redes de conocimiento. Una mirada empresarial a las organizaciones del siglo XXI a partir de los diálogos de saberes y la cocreación* que refleja la integración, la construcción y el intercambio de experiencias y saberes interdisciplinarios para dar solución a problemáticas que subyacen del mundo globalizado; dado que, al contemplar los problemas de la organización desde los saberes académicos, la experiencia, las prácticas y las metodologías, se construye un horizonte de expresión crítica que parte de los enfoques de cocreación como ejes centrales de los diálogos de saberes.

# Prólogo

**Diana Maritza Álvarez Ovalle<sup>1</sup>**

**Carolina Peláez Beltrán<sup>2</sup>**

**Vladimir Nova Rodríguez<sup>3</sup>**

Para la Especialización en Alta Gerencia y la Especialización en Gerencia Financiera de la Fundación Universitaria del Área Andina, asimismo, para la Especialización en Gerencia y la Especialización en Gerencia Financiera de la Universidad Gran Colombia es motivo de orgullo presentar a la comunidad académica el primer libro titulado: *Redes de conocimiento. Una mirada empresarial a las organizaciones del siglo XXI a partir de los diálogos de saberes y la cocreación*, como resultado de un proceso de investigación formativa que fue adelantado por estudiantes y profesores de las citadas universidades durante el 2019.

El libro recoge las ponencias de estudiantes que participaron en el *Coloquio Diálogo de Saberes* —organizado por las especializaciones antes mencionadas—, quienes identificaron diferentes problemáticas en los escenarios empresariales conforme a tres ejes temáticos: a) Responsabilidad social empresarial; b) Consumidor, servicios e innovación; c) Productividad y emprendimiento para la competitividad. Así, los educandos realizaron un acercamiento a tales situaciones empresariales, desde sus concepciones y articulación con la postura académica; lo que permitió establecer debates entre los diferentes actores, efectuar numerosos puntos de reflexión y análisis frente a las necesidades sociales del sector empresarial, comunes y reales.

---

1 Administradora de Empresas con Maestría en Educación. Tecnóloga en Administración de Aerolíneas y Agencias de Viajes. Docente universitaria por más de ocho años en el área gerencial y Docente investigadora - asesora de trabajos de grado. Experiencia de más de cinco años en el área empresarial y en el fortalecimiento del sector turístico nacional. Correo electrónico: dalvarez40@areandina.edu.co).

2 Administradora de Empresas Comerciales con Maestría en Relaciones y Negocios Internacionales. Docente de educación superior, formación en gerencia de proyectos bajo los lineamientos PMI, auditoría interna, consultora SAP FI y BI. Experiencia de más de seis años en áreas administrativas, consultoría empresarial, compras y logística internacional. Correo electrónico: cpelaez6@areandina.edu.co.

3 Contador Público con Maestría en Administración de Organizaciones. Especialista en NIIF NIC y Especialista en Docencia Universitaria. Docente en el área financiera y contable por más de veinte años. Director Financiero ECIEM. Asesor financiero de empresas como: Expreso Fénix y Cootransfebo. Auditor y Revisor fiscal de empresas del sector real por más de ocho años. Correo electrónico: vnova2@areandina.edu.co.

El trabajo pone en evidencia la importancia que representa para la comunidad académico - empresarial la construcción de redes de conocimiento y espacios de socialización en los que sea posible el intercambio de ideas y en los que pueda propiciarse ambientes para el desarrollo social. Así pues, durante 2019 los procesos pedagógicos se orientaron con el objeto de dar importancia tanto a las redes de conocimiento como a los escenarios de cocreación en el proceso de formación de los especialistas en alta gerencia y gerencia financiera; por lo tanto, la intencionalidad se encaminaba a despertar en ellos el espíritu investigador y el trabajo colaborativo y cooperativo, siendo ejes centrales en la adquisición de posturas que les permitieran el debate y la proposición de posibles soluciones a las problemáticas generadas a causa de la globalización. Por lo anterior cabe decir que, el presente libro se construyó a partir del trabajo mancomunado de la Fundación Universitaria del Área Andina y de la Universidad La Gran Colombia, en el que se reflejan las diferentes posiciones de sus estudiantes y las distintas visiones académicas investigativas de cada institución; de este modo, se presentan dos capítulos que recogen las ponencias de los estudiantes participantes del *Coloquio Diálogo de Saberes* realizado en mayo del 2019.

En el primer capítulo, bajo los retos de la gerencia del siglo XXI, se abordan cinco problemáticas de los escenarios empresariales: a) Problemática que destaca la necesidad de una educación axiológica en la formación superior en Colombia y su impacto en el sector empresarial; b) Problemática que subraya la importancia de la ética gerencial como elemento diferenciador en la toma de decisiones en procesos de negociación; c) Problemática enfocada en la gestión de la comunicación asertiva y su relación con la calidad de los procesos empresariales; d) Problemática que determina la importancia de desarrollar nuevos modelos administrativos hacia la competitividad, a partir de modelos de emprendimiento para las empresas *start-up*; e) Problemática centrada en dar paso a los procesos de innovación y desarrollo tecnológico, a través de la visión de la cuarta revolución industrial y los retos de las tecnologías de la información para la alta gerencia.

Por su parte, el segundo capítulo se enfoca en la educación y la toma de decisiones como elementos esenciales en la evolución organizacional; igualmente, se compone de las ponencias que fueron elaboradas por los estudiantes de las especializaciones de gerencia y

gerencia financiera de la Universidad La Gran Colombia, que centran su atención en algunos aportes al entorno corporativo o empresarial en lo referente a la innovación y a la educación. La primera ponencia resalta la importancia de implementar en las organizaciones el uso de herramientas tecnológicas y conceptuales como uno de los ejes fundamentales para la toma de decisiones; asimismo, realiza un comparativo entre portafolios de inversión teniendo en cuenta la estrategia de minimizar el riesgo financiero en un periodo de cinco años para algunas entidades colombianas. La segunda ponencia se desarrolla a partir de un estudio de caso que logra vislumbrar elementos en la consolidación de un programa de responsabilidad social corporativa de una empresa específica y su contribución en el departamento del Chocó. De acuerdo a lo anterior, se subraya la importancia de generar escenarios de socialización, académicos y empresariales que logren integrar, gestionar y aplicar conocimientos en la solución de diferentes problemáticas y con ello, fortalecer los procesos internos y externos de las organizaciones con el objetivo de generar competitividad, sostenibilidad y sustentabilidad en las mismas.

Gracias al compromiso de los estudiantes, profesores investigadores, coordinadores y directivos frente al proceso de formación y la aplicación de estrategias pedagógicas para fortalecer la investigación, las redes de conocimiento, los escenarios de co creación y los diálogos de saberes, hacemos entrega de este valioso resultado que invita a romper paradigmas y a continuar generando estos escenarios de co creación que permiten profundizar, analizar y proponer soluciones en una sociedad mundial que demanda más diálogos que favorezcan la emergencia de alternativas y saberes.

**Primera parte**  
**Los retos de la gerencia del siglo XXI**



# Introducción

La primera parte tiene como objetivo presentar, debatir y discutir los aportes investigativos logrados en el campo de las ciencias económicas y administrativas, mediante una revisión bibliográfica con la que los autores dan cuenta de sus actividades académicas desde la construcción teórica hasta la comprobación práctica acorde a tres núcleos problemáticos: a) Responsabilidad social empresarial; b) Innovación y tecnología; c) Productividad y competitividad. Para el cumplimiento de dicho propósito el capítulo se ha estructurado como se describe en lo que prosigue.

En primer lugar, se pone en evidencia una revisión bibliográfica acerca de la necesidad de la educación axiológica en la educación superior para identificar las principales falencias que existen en la formación integral y las consecuencias a las que esto conlleva en el sector empresarial; dicha indagación responde a la convicción según la cual tales postulados obran como fundamento epistémico, ético y político, asimismo, a los cambios estructurales que deben implementarse en las instituciones de educación superior.

En segundo lugar, se realiza un reconocimiento de la importancia de la ética gerencial como elemento diferenciador en la toma de decisiones y en los procesos de negociación; por lo tanto, hace un análisis del comportamiento gerencial en dichos procesos e identifica las diferentes variables —desde lo humano, social y profesional—, obteniendo como resultado la instrumentalización de la ética, la formación, los valores y la moral como aspectos esenciales en la toma de las decisiones corporativas.

En tercer lugar, el aporte de los autores describe la principal problemática en la gestión de la comunicación asertiva, mostrando la manera en la que afecta la calidad de los procesos de las organizaciones; de este modo, la investigación resalta la importancia de la efectividad en la gestión de la información, la capacidad de interacción de las personas y el conocimiento de los procesos.



En cuarto lugar, se efectúa la reseña de experiencias teóricas sobre nuevos modelos administrativos para la competitividad a partir de modelos de emprendimiento para empresas *start-up*, obteniendo como resultado la identificación de procesos organizacionales y administrativos de estas y del cómo todo ello responde a una metodología científica que permite a los emprendedores romper el paradigma de la empresa tradicional.

En la última revisión bibliográfica de la primera parte, los autores abordan la temática de la cuarta revolución industrial y los retos que proponen las tecnologías de la información a la alta gerencia; así, el objetivo en este apartado fue el de identificar los factores críticos de éxito para la alta gerencia en un ambiente de transición hacia la citada revolución. De este modo, la indagación inicia con un rastreo de antecedentes y teorías, y concluye con la identificación de diversos factores que deben tenerse en cuenta de tal modo que la gerencia cambie su visión organizativa.

Conviene aclarar que todo aquello que se investiga, escribe y aprende no siempre se centra en asuntos de la realidad; particularmente, el mencionado análisis pone de presente la necesidad de compartir y debatir con el fin de generar procesos de transformación constante que permitan obtener mejores resultados en el desarrollo y la evolución del conocimiento, a su vez, estos deberán alimentar y consolidar los escenarios para el diálogo de saberes.

# La necesidad de una educación axiológica en la formación superior en Colombia y su impacto en el sector empresarial

Yudy C. Páez  
Camilo I. Ardila

## Resumen

El artículo de revisión expone una problemática actual del sector empresarial relacionada con la carencia de una formación integral de los profesionales, egresados de instituciones de educación superior en Colombia, que les permita integrarse al mercado laboral. Por consiguiente, realiza un análisis de referentes teóricos, poniendo en evidencia la necesidad de realizar un cambio estructural en la manera cómo las universidades implementan una educación axiológica como respuesta a los retos que exige el sector empresarial y la sociedad.

**Palabras clave:** educación axiológica, formación integral, educación superior, universidad, valores, responsabilidad, humanidades, transformación social, sector empresarial, formación, ética, ética empresarial, responsabilidad social.

## Introducción

Actualmente los profesionales carecen de una formación en valores que complemente su educación académica y que les permita desarrollarse en el ámbito laboral con eficiencia y responsabilidad. Rescher (1969, como se citó en Hemingway, 2005) afirma que los valores han sido descritos como cosas de la mente relacionadas con la visión que las personas tienen de la buena vida para ellos y para sus compañeros; específicamente, el sector empresarial y, especialmente, la sociedad se ven afectados, actualmente, por este fenómeno pues la fuerza laboral naciente debe asumir retos propios de la globalización y de economías fluctuantes que requieren no sólo formación académica sino

una conciencia de la realidad social, ambiental, tecnológica, política y económica, así como, de la dimensión ética y moral que en conjunto forman a un profesional íntegro para la sociedad colombiana.

Según Posner y Schmidt (1984), las investigaciones indican que los gerentes tienden a creer que sus organizaciones se guían por altos estándares éticos; lo cual contrasta con los planteamientos de Sethi y Chopra (1991), quienes afirman que la prensa de negocios informa continuamente acerca de las transgresiones éticas cometidas en y por las organizaciones. Por lo tanto, es una realidad que los intereses particulares priman sobre los intereses generales, las necesidades básicas, los derechos fundamentales y los requerimientos propios de la comunidad; de hecho, la supervivencia de esta última acotación se encuentra en riesgo. Así, las consecuencias de esta situación han deteriorado a la sociedad en general y podría asegurarse que una cantidad considerable de los problemas actuales tienen como origen la falta de valores en las personas; al respecto, Parra (2003) menciona que: “los cambios sociales y culturales promovidos por la revolución científica y tecnológica, han jugado un importante papel en la crisis de los esquemas de valores y de los sistemas de creencias de la sociedad actual” (p. 71).

Por su parte, Balbuena (2015) hace referencia a que el núcleo básico de la sociedad es la familia, que se ha visto impactada por mencionados cambios; adicionalmente, las instituciones de educación tienen una responsabilidad determinante ya que es allí en donde las personas afinan su carácter, sus preferencias y la conciencia del impacto de su profesión. Precisamente por esta razón, se plantea la cuestión: ¿Por qué Colombia, al contar con prestigiosas universidades a nivel público y privado que poseen una trayectoria institucional y un alto nivel académico, se encuentra en una situación insostenible de corrupción sustentada en la presencia de edificaciones que colapsan debido a prácticas inadecuadas, en el desfalco millonario a clientes incautos y otros males? En relación a ello, no es de extrañar que el País ocupe el puesto número 83 entre los más corruptos del mundo y, además, que su corrupción represente el 1.6% del Producto Interno Bruto Nacional [PIB] (Universidad Externado, 2018).

La respuesta a esta inquietud quizá no sea tan simple, pero lo que sí es cierto es que la etapa de estudios superiores es un momento de verdad en la vida de los futuros profesionales y no puede tener un enfoque netamente académico, teórico o práctico de saber-hacer; puesto que, se requiere de una formación integral con enfoque axiológico relacionado con estos dos tópicos: saber-hacer. De esta manera, para evaluar la necesidad de una educación axiológica en la formación superior en Colombia y su impacto en el sector empresarial debe realizarse una revisión bibliográfica que dé cuenta del fenómeno de falta de integridad en los profesionales; y, también, que contribuya a contextualizar, relacionar y aplicar el concepto de educación axiológica que constituye un desafío monumental para las instituciones de educación superior. Adicionalmente, es necesario brindar información, fortalecer habilidades y, a su vez, formar personas íntegras que actúen con transparencia y que no cambien moral y negativamente dependiendo de las circunstancias; es decir, que lo anterior responde al requerimiento de profesionales con compromiso social.

En la actualidad, las instituciones educativas —particularmente, aquellas de educación superior— tienen la magna responsabilidad de ofrecer una formación axiológica que posibilite el fortalecimiento de las dimensiones humanas más profundas y que sean la base de la construcción del conocimiento pues,

De nada sirve un profesional con grandes conocimientos si este no tiene las competencias para aportar a la construcción de una sociedad, que valga la pena resaltar ha sido fragmentada y desagrada precisamente por la pérdida de los valores y del sentido de lo humano. (Mejía, 2007, p. 81).

Recordemos que, el presente artículo realiza una revisión del cómo las universidades pueden mejorar su eficiencia a partir de la evaluación del desarrollo axiológico de los profesores para aportar de manera significativa al sector empresarial; de igual modo, tiene relevancia social pues busca destacar la importancia de crear una mayor conciencia en el desarrollo del concepto integral de educación axiológica en la sociedad. Por ello, se ha considerado necesario evaluar una alternativa para que la universidad —como una de las instituciones esenciales en la formación de los ciudadanos— asuma un compromiso mayor con la educación en valores; también, esta

indagación busca promover metodologías que incluyan la formación axiológica dentro de la educación profesional y personal y, en especial, en la evaluación de los maestros de educación superior.

Explorar el fenómeno de ausencia de integridad en los líderes del sector empresarial es de vital importancia pues es un requerimiento basado en la creciente preocupación por el predominio de una dirección organizacional carente de sentido de responsabilidad y de profesionales con grandes conocimientos sin competencias suficientes para aportar a la construcción de una sociedad, que ha sido afectada por la pérdida de valores y del sentido de lo humano —lo que se expresa en reiterados sucesos de corrupción—.

En consonancia con lo anterior, Mejía (2007) resalta la responsabilidad que tienen las instituciones de educación superior de ofrecer una educación axiológica que permita el fortalecimiento de las dimensiones humanas, que son la base de la construcción de conocimiento frente al contexto de un compromiso ético sustentado en valores; dicho autor, igualmente, pone de manifiesto que no debe improvisarse la formación de los alumnos puesto que esta requiere de un profesorado universitario, cuyo criterios, testimonio, idoneidad y capacidad sirven en función de involucrar y comprometer a los estudiantes en un proyecto ético con repercusiones en la vida a nivel personal y sociocultural.

La formación integral, entonces, va más allá de la capacitación profesional aunque la incluye; y es, también, un enfoque o forma de educar. Por ello, son valiosas las palabras de Orozco (2009) cuando nos dice:

la educación que brinda la universidad podrá ser integral en la medida en que enfoque a la persona del estudiante como una totalidad y que no lo considere únicamente en su potencial cognoscitivo o en su capacidad para el quehacer técnico o profesional (p. 180).

El gran reto, entonces, es reducir la crisis de valores mediante la educación; por ello, la universidad tiene que buscar los métodos para atender esta crucial necesidad de la sociedad. Quintana (1998) afirma que,

la educación consiste en una formación de valores en el individuo: se trata de que éste llegue a tener adecuadas ideas y comportamientos

sociales, ideológicos, estéticos, morales, etc., para lo cual es necesario que acepte y cultive los correspondientes valores. (Como se citó en Moreno, 2005, p. 188).

De igual manera, la educación y los valores son temáticas vigentes en la sociedad colombiana y de América Latina; como ejemplos pueden destacarse: la convocatoria a una consulta nacional sobre educación y valores de la Cámara de Diputados en México; el llamado de la Asamblea Anual de las Diócesis de la Conferencia Episcopal Mexicana; o la Asamblea *Educación y Valores en la Universidad* de la Asociación Mexicana de Instituciones de Educación Superior, en Tampico, entre otros (Morfín, 1998). Al respecto, es común escuchar noticias sobre situaciones de fraude en el mundo, “considerando los distintos sucesos nacionales e internacionales que han puesto en duda el comportamiento ético de ejecutivos de empresas, surge la necesidad de investigar cuáles son las variables relevantes que podrían influir en la sensibilidad ética de los directivos” (Nicolás y otros, 2015, p. 49). Como puede observarse, la base teórica abordada contiene dos enfoques esenciales que fundamentan la necesidad de integrar de manera efectiva la educación axiológica en la formación superior del país, respondiendo con ello a la problemática de carencia que tienen los profesionales en sus actividades dentro del sector empresarial.

El primer enfoque está relacionado con el concepto de educación axiológica, teniendo en cuenta la existencia de un momento inicial en el que la axiología corresponde a la ciencia que estudia los valores; por lo que, la axiología educativa será —en consecuencia— la ciencia que estudia la aplicación de los valores en la educación (Lara, 2005). Este concepto encierra dos esferas: valores y educación, estas se encuentran interrelacionadas y de cuya adecuada interacción va a depender la calidad de los profesionales que salen al mercado laboral; al respecto, Quintana (1998) afirma:

Comienza en el hecho de que la educación implica una referencia esencial a los valores, en el doble sentido de que si se educa es precisamente porque se desea conseguir unos valores y, por lo mismo, la educación consiste en una formación de valores en el individuo: se trata de que éste llegue a tener adecuadas ideas y comportamientos sociales, ideológicos, estéticos, morales, etc., lo cual supone que acepte y cultive los correspondientes valores. (p. 216).

Por su parte, el segundo enfoque está relacionado con la educación superior puesto que es necesario contextualizar la importancia de la misma dentro del desarrollo de las organizaciones e, incluso, en el ámbito macro nacional; tal como lo señala Guzmán y otros (2009):

Fieles a la convicción de que la educación es uno de los instrumentos más importantes con los que puede contar un país para asegurar su desarrollo humano y social, durante los últimos años, nos hemos comprometido con el impulso de una Revolución Educativa, que transforme, organice y articule el sistema en todos sus niveles con miras a garantizar una educación de calidad, a responder las expectativas de los colombianos y a enfrentar los desafíos del mundo contemporáneo. (p. 9).

Según lo anterior, se evidencia un compromiso gubernamental frente a la educación como eje transversal del desarrollo; esta educación debe estar alineada con las necesidades del mundo actual, ya que todas las personas en formación saldrán a enfrentar mercados globalizados, tecnologías de la información, economías de escala, entre otras realidades. Adicionalmente, existe una importante responsabilidad de las instituciones de educación superior —como lo menciona la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura— pues la universidad debe ubicar esta obligación no sólo en la producción del conocimiento científico —demandado socialmente— sino, también, en su gestión y difusión, además de reafirmar una visión humanística de la educación (UNESCO, 2015).

Decir que la educación por sí misma puede resolver todos los problemas de las empresas y de la sociedad es alejarse de la realidad; sin embargo, una visión más humana e integral puede y debe contribuir al desarrollo de una nueva dinámica de desarrollo y crecimiento. En consonancia con ello, se considera que la situación actual

[...] exige un planteamiento abierto y flexible del aprendizaje, que debe extenderse tanto a lo largo como a lo ancho de la vida: un planteamiento que brinde a todos la oportunidad de realizar su potencial con miras a un futuro sostenible y una existencia digna. (UNESCO, 2015).

Ahora bien, existen diferentes perspectivas en las cuales puede enfocarse la educación en valores conforme a las necesidades particulares de cada institución. Kohlberg (1997) las sintetiza de la siguiente manera:

- Modelo de transmisión de valores absolutos. Parte del hecho de la existencia de valores que no son discutibles, que deben ser aceptados y adaptados sin importar la circunstancia; por lo tanto, son inmodificables.
- Modelo de socialización. La sociedad es quien define y estructura las normas para una convivencia armónica.
- Modelo de autoconocimiento. Desde este punto de vista es fundamental la decisión autónoma y responsable de cada persona, para asumir y practicar los valores que considere como propios.
- Modelo del desarrollo del juicio moral. Infiere la necesidad de crear, racional y coherentemente, una posición moral frente a la vida en todos sus aspectos.
- Modelo de adquisición de hábitos morales. Es importante resaltar que la intencionalidad última de todo sistema educativo debe ser la formación del carácter y la adquisición de virtudes.

## Resultados

En relación a la cuestión: ¿Cómo puede lograrse una educación enfocada en valores? Orozco (1994) afirma: "hoy más que nunca, la totalidad de la sociedad está necesitando en forma urgente que la universidad, como una de las instituciones pilares de la formación de los ciudadanos, asuma un compromiso mayor con la ética y los valores" (como se citó en Mejía, 2007, p. 84). Debe empezarse, entonces, desde la universidad pasando por el personal administrativo y directivo, los profesores y demás actores para, finalmente, llegar a los estudiantes; esto nos centra en la formación del profesor universitario, su idoneidad y la capacidad de involucrar y comprometer a los estudiantes. Igualmente, se trata de definir y lograr "lo que le permita estar más cómodo en el aula, que le permita conocer los procesos de aprendizaje de sus estudiantes, que no son solamente informativos y conceptuales sino, también, procedimentales, actitudinales, afectivos, sociales y éticos" (Mejía, 2007, p. 84).



Así puede notarse, que el desafío que requiere la sociedad es amplio; más allá de brindar cierta información y habilidades, es necesario formar profesionales como personas íntegras (Savater, 2000) que en todos los ámbitos actúen con la misma transparencia, basándose en valores éticos y sociales que no se alteren según las circunstancias. Se necesitan, entonces, profesionales con el compromiso de ser agentes multiplicadores del comportamiento ético y del capital humano social (Cullen, 2000). Por ende, deben generarse cambios en dicha realidad, empezando por las universidades y, posteriormente, en los profesores; tal como afirma Mejía (2007): “la formación humana integral, la mirada axiológica de la formación universitaria, debe ocupar un espacio importante, contar con el respaldo institucional y soportarse desde la proyección del sistema educativo colombiano” (p. 84).

Por otro lado, la práctica profesional constituye otra base de análisis importante pues bosqueja valores consecuentes de cada área del conocimiento. Fagermoen, M.S. (1997) en su investigación acerca de la identidad profesional en la rama de la enfermería evidenció una marcada tendencia en el desarrollo de valores morales —como: la dignidad humana, el altruismo, y la estimulación intelectual y personal— en relación con los valores laborales; dichos valores deben fundamentarse en la formación académica y curricular de cada programa de formación, con la práctica se afianzarán en los profesionales como sello o marca personal en el desarrollo de sus labores.

## **Discusión de resultados**

El reto es apuntar hacia una nueva concepción de la educación superior que, correspondientemente a la planteada crisis de valores, deberá contribuir eficientemente —a través de la pedagogía de los valores— a la restauración de un consenso moral, aquella forma de aseguramiento de la supervivencia de las organizaciones, la sociedad y de las instituciones a todo nivel; asimismo, con el objetivo de fomentar la cultura ciudadana, la educación inculcará los valores éticos y morales y, además, la solidaridad para asegurar un correcto funcionamiento de los sistemas sociales. En consecuencia, la universidad y todos sus actores tienen que buscar los métodos disponibles para tratar de transitar, más claramente, el camino hacia la satisfacción de esta imperiosa necesidad de nuestra sociedad (Mejía, 2007); por ello,

La formación integral va más allá de la capacitación profesional, aunque la incluye, y es un enfoque o forma de educar. Así, la educación que brinda la universidad es integral en la medida en que considere a la persona del estudiante como una totalidad y que no solamente en su potencial cognoscitivo o en su capacidad para el quehacer técnico o profesional. (Orozco, 2009, p. 180).

De la misma manera, se hace necesario comprender al ser humano desde todas sus perspectivas pues, “no se puede formar solamente a las personas desde el punto de vista laboral; formarles para que sepan apretar botones o para que cumplan funciones más o menos gestoras, sin haberles formado la capacidad de convivencia y ciudadanía” (Savater, 2000, p. 219). Por supuesto que, nadie quiere a un estudiante como “producto” de la pedagogía y tampoco se busca que sea predecible y equilibrado en su pensamiento y comportamiento, privándole de su distinción y singularidad; por lo tanto, la integridad debe entenderse como un sentido de entidad, considerarse como una habilidad para integrar la sabiduría y la emotividad, y para completarse de acuerdo con las posibilidades y necesidades (Miczka, 2013).

Cabe señalar que el proceso de inclusión de un concepto integral en las universidades, exaltando como componente esencial a la educación axiológica, deberá estar acompañado de una estructura y planificación adecuada por parte de la dirección estratégica de las instituciones para llevar a cabo este cambio que garantice la medición y la evaluación del impacto de las acciones, adicionalmente, al análisis y la toma de decisiones acerca de los resultados; la axiología de la educación, por lo tanto, no sólo es relevante en relación a los juicios sobre los propósitos sino, también, sobre las formas [educativas] de trabajar hacia tales propósitos. En consecuencia, será importante dar el primer paso, teniendo en cuenta que todo movimiento histórico —por grande o duradero que sea— tiene origen en una minoría creativa; así, la mayoría es enseñada, conmovida, conducida, tal como lo expresa Biesta (2015):

Una sola cosa es necesaria —y éste es el reto de los educadores—, que se capte el significado profundo de las cosas y de las mentes y se descubra lo que pueda y deba hacerse. Esta es la tarea del educador. (p. X).

## Conclusiones

Es innegable la exigencia de cambios de la sociedad actual; particularmente, se requiere un análisis profundo de las estructuras de las universidades en cuanto a los enfoques de formación de profesionales integrales, quienes deben enfrentar retos morales muy importantes producto de la globalización, las Tecnologías de la Información y la Comunicación, la corrupción, entre otros. En el presente, una de las estrategias más importantes para la educación superior es el paradigma axiológico de la pedagogía, por el que la educación axiológica es un área de investigación prometedora que puede responder a muchas preguntas que pueden contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación y a tener un gran impacto en el sector empresarial; por lo tanto, la principal herramienta para aumentar la calidad de la educación —en el contexto de la axiología— es la capacitación del personal docente universitario (Kiryakova y otros, 2015). Empero, todos los actores del escenario de educación superior juegan un papel fundamental en el desarrollo de los citados cambios: el Estado, las altas directivas de las instituciones, los docentes y los estudiantes, quienes deben comprender las implicaciones de una formación axiológica real y consciente.

## Referencias

- Balbuena, J.C. (2015). La familia, núcleo básico de la sociedad y reflejo de las condiciones de vida de la población. *Población y Desarrollo*, (34), 112-119. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5654256>
- Biesta, G. (2015). On the two cultures of educational research, and how we might move ahead: Reconsidering the ontology, axiology and praxeology of education. *European Educational Research Journal*, 14(1), 11-22. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1474904114565162>
- Cullen, C. (2000). Ética y subjetividad. Transformaciones de un campo problemático. *Fundamentos en Humanidades*, I (1), 14-19. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1280476>
- Fagermoen, M.S. (1997). Professional identity: values embedded in meaningful. *Journal of Advanced Nursing*, 25, 434-435. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/bcc4/28af8a96e1e6419133eb02bf771a98f3496c.pdf>
- Guzmán, C., Durán, D., Franco, J., Castaño, E., Gallón, S., Gómez, K., y Vásquez, J. (2009). Deserción estudiantil en la educación superior colombiana. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional. Recuperado de [https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-254702\\_libro\\_desercion.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-254702_libro_desercion.pdf)
- Hemingway, C. (2005). Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, (60), 233 - 249. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-005-0132-5>
- Kiryakova, A., Olkhovaya, T., Melekesov, G., y Presnov, A. (2015). The Axiological Approach to the Analysis of the Problems of Modern University Education. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 6 (2). Recuperado de <http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/6018/5784>
- Kohlberg, L.; F.C. Power y A. Higgins (1997): La educación moral según Lawrence Kohlberg. Barcelona, Gedisa, 1989.
- Lara, T. (2005). Pluralismo axiológico: libertad de educación y elección educativa. *Educación y Educadores*, 8( ), 187-205. [fecha de Consulta 29 de Enero de 2021]. ISSN: 0123-1294. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=834/83400814>
- Mejía, C. (2007). Formación Humanística Universitaria: Reto y urgencia de los tiempos modernos. *Sophia*, (3), 81-87. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5523124>

Miczka, T (2013). Conception of Integral Person as Basis of Education in the 21st Century, (3), 334 - 338. Recuperado de Conception of Integral Person as Basis of Education in the 21st Century | Miczka | Journal of Educational and Social Research (mcser.org)

Morfin, A. (1998). Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y Capacitación. Recuperado de <http://www.oei.org.co/iberfop/morfin/index.htm>

Nicolás, C., Valenzuela, L., Gutiérrez, A., y Gil, J. (2015). Sensibilidad ética empresarial. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25 (58), 49-64. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n58.52425>

Orozco, L. (2009). La formación integral. mito y realidad. *Universitas, Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, (10), 161-186. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4761/476150829008.pdf>

Parra, J.M. (2003). La Educación en valores y su práctica en el aula. *Tendencias pedagógicas*, (8), 69-88. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1012022.pdf>

Posner, B.Z. y Schmidt, W.H. (1984) Values and the American Manager: An Update. *California Management Review*, 26(3), 202-216. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165090?journalCode=cmra>

Quintana, J. M. (1998). Pedagogía axiológica. La educación ante los valores. Madrid: Dykinson.

Savater, F. (2000). La educación es el momento adecuado de la ética ¿De qué sirve la ética para los jóvenes? *Educere*, 4 (11), 215-226. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35601114.pdf>

Sethi, P. y Chopra, P.C. (1991). Corporate Crimes and Executive Liability: Analysis, Trends and Policy Guidelines. *Scaling the Corporate Wall*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

UNESCO (2015). Rethinking Education. Towards a global common good?. Paris, Francia: UNESCO. Recuperado de <https://ictlogy.net/bibliography/reports/projects.php?idp=2906&lang=en>

Universidad Externado de Colombia, 2018. Blog de derecho de los negocios. Recuperado de: <https://dernegocios.uexternado.edu.co/negociacion/10-cosas-que-no-sabias-sobre-la-corrupcion-en-colombia/>

# La ética gerencial como elemento diferenciador en la toma de decisiones en procesos de negociación

*Juan Camilo López León*

*Juan Camilo Restrepo Pérez*

## Resumen

El artículo de revisión tiene como objetivo analizar las variables éticas que intervienen en la toma de decisiones de la alta gerencia de las organizaciones, en escenarios de acuerdo comercial entre dos o más agentes, y de este modo reflexionar sobre las habilidades y los elementos gerenciales, desde lo personal - humano hasta lo profesional, que son necesarios y que se constituyen como criterios mínimos de un negociador ético.

Teniendo en cuenta un análisis del comportamiento gerencial, en procesos de negociación, se identificaron eventos y situaciones de riesgo económico, legal y reputacional, en los cuales incurren las empresas y sus líderes que pueden definirse como prácticas que van en contra del debido proceso.

De este modo, la revisión efectuada arrojó como resultado brindar importancia a la gerencia ética en la toma de decisiones como elemento de la negociación, ya que esta permite una coherencia objetiva en la resolución de necesidades y conflictos, presentes en las partes involucradas, gracias a que valora el componente humano, social y profesional en la definición de las mejores prácticas y el ejercicio de las responsabilidades con transparencia.

**Palabras clave:** ética gerencial, toma de decisiones, negocios.

# Introducción

Los desafíos actuales en el ámbito empresarial requieren la presencia de gerentes con habilidades que fomenten y potencien la competitividad de las compañías; ello supone que, estos cuenten con ventajas sobre otros debido a que hacen énfasis en factores diferenciadores y, en algunos casos, pueden ser únicos. Así, las destrezas de un líder empresarial tienen alto impacto sobre la toma de decisiones en los procesos de negociación, ya que garantizan el éxito en una organización y la satisfacción del cliente.

La logística, la innovación, el manejo del tiempo, el liderazgo y la negociación son algunas de las habilidades clave que —en diferentes niveles— tienen alto impacto para el logro de los resultados esperados; no obstante, para alcanzar la cumbre en un contexto empresarial de tan altas exigencias, se requiere que la moralidad se manifieste en el comportamiento de los trabajadores de la organización y en la postura de sus líderes y, a su vez, se acentúe la definición de lineamientos y prácticas éticas con el fin de cumplir los objetivos empresariales en el corto, mediano y largo plazo.

De esta manera, en el presente artículo se resaltarán aquellos componentes y variables éticas que tienen influencia en los procesos de negociación organizacional; así como las habilidades gerenciales que aportan al desarrollo de capacidades en las directivas sobre las que recae la responsabilidad de la toma de decisiones. Lo mencionado, a partir de la revisión de referentes académicos y empresariales conforme a un enfoque gerencial; asimismo, teniendo en cuenta las decisiones que toman las personas que tienen la responsabilidad de liderar acuerdos comerciales, e integrando el concepto de moralidad bajo la premisa de que, eventualmente, una decisión ética no resulta ser la más rentable, pero debe considerársele la mejor.

Conviene destacar que, existen elementos con relación directa en la toma de decisiones éticas en medio de procesos de negociación y que, a su vez, mitigan las dificultades que establece el mercado en materia económica y financiera; especialmente, en escenarios de competencia de “océanos rojos” en los cuales vencer al rival y captar la mayor proporción del mercado mantiene las perspectivas de rentabilidad y de crecimiento (Kim & Mauborgne, 2005).

Por otra parte, los principales obstáculos en una negociación no se limitan a divergencias culturales entre los integrantes de una organización o a los participantes de una puja comercial; también, entran en juego los principios corporativos y los valores intrínsecos en cada agente, que no sólo se aprecian durante las fases de conocimiento, propuesta y adjudicación de un negocio sino que, también, se manifiestan durante la resolución de los conflictos que emergen durante la negociación. Esta situación se acentúa con la presencia de distintas posiciones e intereses respecto a los conceptos de justicia y ética, los cuales son indispensables para establecer juicios y tomar partido desde la Gerencia, que se encamina hacia la generación de altos beneficios económicos o el desarrollo sustentable.

Otra problemática relevante que afronta la ética gerencial en la negociación se presenta en la búsqueda de ventajas, primando la necesidad individual sobre la colectiva; lo que da lugar a resultados no equilibrados para las partes involucradas. Recordemos que, los dilemas que enfrenta la alta gerencia en las organizaciones están impulsados por los retos que conllevan el mercado y la competencia empresarial; así, la globalización ha conducido al consumo y a los negocios a un nivel profesional mediante clientes más informados e intuitivos, por ende, las estrategias y el componente de decisiones son factores clave que implican asumir un criterio y tomar posición. Mientras, cada elección se ve representada en la generación de beneficios económicos y la captación de la mayor parte del mercado, la presencia de la ética y la moralidad integran principios que definen el éxito y el beneficio para las partes de manera directa o indirecta en una negociación.

Asumiendo que las decisiones de un gerente pueden comprometer sus valores, los créditos de estas desacertadas acciones se reflejan casi de inmediato en ganancias personales; pero, a largo plazo los incumplimientos de sus responsabilidades representan pérdidas reputacionales hasta implicaciones legales y, en algunos casos, la quiebra económica. De hecho, las empresas que logran sus objetivos en concordancia con los valores y las acciones éticas otorgan mayor importancia a su cultura interna, prestando atención a todo aquello que se denomina como "socialmente correcto" (Valenzuela y Villegas, 2016).



En este sentido, una decisión cuestionada desde la moral o con información incompleta puede no tener necesariamente un desenlace negativo de gran impacto para la organización o sus colaboradores, ya que su resultado puede traducirse en beneficios personales [financieros u otros] —cuyas prácticas corruptas están presentes, por lo general, en procesos de contratación pública y privada; estas atentan contra la transparencia, la sana competencia y el libre mercado—; bajo esta premisa, un posible conflicto de intereses hace referencia a eventos que se materializan en corrupción dependiendo de las circunstancias que cambian el contexto y la decisión final (Pasmanik y otros, 2018).

Analizar las diferentes variables éticas que influyen en la toma de decisiones de la alta gerencia en el marco de procesos de negociación se constituye en el reto principal del presente estudio; para ello, el componente personal en habilidades blandas y nociones de liderazgo se centra en identificar habilidades gerenciales para la integración de decisiones éticas en los negocios y en los agentes encargados de definir la estrategia y promover la elección de proveedores y clientes en las compañías. Una vez reconocidos los elementos que permiten dirigir una compañía a partir de principios éticos, es importante caracterizar un método de dirección que esté orientado a los negocios transparentes desde los mandos medios y altos de las organizaciones; de esta forma, se postuló un lineamiento base para asumir roles directivos frente a los tratos comerciales entre las empresas, asimismo, se establecieron —desde los elementos teóricos revisados— criterios para la toma adecuada de decisiones en escenarios de negociación.

Producto de los escenarios de negociación inmorales, caracterizados por las decisiones parcializadas y el incremento de la corrupción a todo nivel, se identificó la necesidad de modelar una evaluación interna de las organizaciones; principalmente, por la conducta ética que corresponde a la alta gerencia para afrontar los retos del mercado. Por tal razón, fue pertinente explorar distintos escenarios y caracterizar las actitudes, posturas y pensamientos de un gerente orientado hacia la toma de decisiones inteligentes y éticas que, además, mantuvo un clima adecuado durante las diferentes etapas de un negocio, sin perder competitividad; de igual modo, fue importante la comprensión de las implicaciones de las malas acciones en la dirección de una compañía.

Las premisas anteriores encaminaron el estudio hacia la reseña y el análisis de las decisiones que han involucrado componentes éticos dentro de distintos ambientes de negociación, partiendo del reconocimiento por el que un gerente es una persona con valores y principios individuales, también, por el que la gerencia se compone de puestos a disposición de las organizaciones para aplicar estrategias con criterio que promuevan beneficios y minimicen riesgos. Así pues, este documento se elaboró con base en referentes teóricos y antecedentes de investigación relacionados con los elementos éticos de los negocios para analizar y presentar parámetros éticos mínimos que un gerente debe alinear con su estrategia de negocios, de modo que este no incurra en acciones que atenten contra la ética profesional y empresarial; adicionalmente, el estudio se encaminó hacia la identificación de las habilidades gerenciales a fin de que estas actuasen como herramientas útiles en el manejo responsable de una organización y que contribuyesen a que el gerente tome decisiones más conscientes, rentables y transparentes.

De acuerdo con las investigaciones, la ética en la toma de decisiones se aborda desde diferentes líneas de pensamiento y las mismas han sido puestas en contexto dentro de los escenarios como un elemento efectivo en los formatos tradicionales de gestión empresarial. Para iniciar, la ética y los negocios son conceptos abordados desde distintas perspectivas y su relación fue descrita, entre otros, por el filósofo australiano Peter Singer (1991) en su obra *Compendio de Ética*; allí, el autor parte de la noción general de ética, su nexa con distintas disciplinas y actividades humanas y, en especial, su injerencia en procesos de negociación empresarial.

El estudio de los principios éticos, en el universo empresarial de Singer (1991), se enfocó principalmente en explicar la aplicabilidad de la moral, los valores y la presencia de antivalores en diferentes procesos de negociación, así mismo en mostrar la importancia excesiva del dinero y la maximización de beneficios en las elecciones de los seres humanos y de las organizaciones; de este modo, el documento dimensiona comportamientos de los negociadores que van más allá de la avaricia y que deben responder a las expectativas, los intereses personales y el bienestar del común.

Al respecto, Fernández y Pino (2005) afirman que, la ética gerencial puede comprenderse como un modelo de desarrollo empresarial que alienta a los empresarios a realizar ajustes en la manera de hacer negocios de acuerdo a las condiciones del mercado y a la coyuntura económica; además, estimula la eficiencia —desde la toma de decisiones— como habilidad gerencial y proceso administrativo que permite consolidar una visión moral —que acoge conceptos como: la excelencia, la justicia, la confiabilidad, la comunicación, entre otros— para afrontar el cambio y los retos que propone el siglo XXI a todas las organizaciones. Dichos autores, igualmente, destacan el auge de un nuevo formato de empresa impulsado por la dinámica mundial y como respuesta a la necesidad de ser proactivos a través de la renovación de principios, valores y acciones para construir una ventaja comparativa a partir de la evolución interna de la empresa y de su capacidad de proyección. En correspondencia con lo descrito, Díaz (2012) ha mencionado que la ética empresarial es un factor que hace parte fundamental de las relaciones organizacionales y que, a su vez, impacta en el progreso económico y el desarrollo eficiente de procesos de negociación.

Diferentes autores han desarrollado investigaciones para explicar la relación entre la ética y los negocios desde el concepto de la organización, esta es considerada como un ente autónomo que toma decisiones con base en el diseño y la implementación de estrategias; sin embargo, es pertinente direccionar la reflexión hacia el análisis de los individuos que asumen la responsabilidad frente a las decisiones y el direccionamiento de las empresas, es decir, la alta gerencia.

En esta perspectiva, Seijo y Romaña (2013) parten de la noción de inteligencia ética, vista como una herramienta orientadora en la negociación; estos autores, resaltan su importancia, ya que le otorga al individuo y a la sociedad la capacidad de calificar y decidir si una acción es correcta o incorrecta de acuerdo a los estándares morales. Por lo tanto, concluyen que en su ejercicio profesional los gerentes están orientados por conductas que posee todo ser humano, enfocadas a la responsabilidad en medio de una negociación; lo que favorece a la efectiva gestión de las organizaciones al guiar dichas conductas y decisiones hacia el éxito, a través de la sinergia entre integridad y moralidad frente al competidor y el entorno.

La ética, entonces, se constituye en una rama fundamental de la filosofía que está estrechamente relacionada con la moral; aquella moral es protagonista en el momento de tomar una decisión, ya que la actuación de las personas depende puntualmente de la responsabilidad que estas asumen en relación con el grado de consciencia que tienen sobre las consecuencias de su elección (Gurría, 1996). Por su parte, Sánchez (2005) pone de presente que, la ética puede definirse como el comportamiento moral de los agentes en un contexto social; por esta razón no se desprende de la empresa, que es parte sustancial de la sociedad, y conduce a preguntar: ¿Son éticas las decisiones de los gerentes en las organizaciones?

Abreu y Badii (2006) han resaltado la importancia de una nueva propuesta de liderazgo, basada en valores *Éticos Zoroastrianos*; estos establecen una relación entre lo que se entiende como rectitud y la eficiencia organizacional, reconocida como un elemento esencial para el cumplimiento pleno de los objetivos organizacionales y el desarrollo de futuros líderes que estimulan comportamientos éticos laborales. Finalmente, estos autores consideran que la ética es una reunión personal con el otro, en lugar de residir en una liberación interna del sujeto moral; también, que el sujeto se debe exigir para estar abierto, preparado y apasionado con lo que sabe [conocimiento teórico] y, así, responder a las decisiones.

## **La ética como referente normativo**

Para determinar la medida idónea del comportamiento de un gerente se parte de la noción general de ética, teniendo en cuenta diferentes puntos de vista. En primer lugar, Sócrates hace referencia a este concepto en un sentido primitivo con el que el líder —como cualquier ser humano— debe dejarse guiar por la razón para determinar lo que está bien y renunciar a lo que está mal; por consiguiente se puede afirmar que, un gerente ético puede encontrar la felicidad y obtener los beneficios y los resultados esperados mediante la toma correcta de decisiones alineadas con sus propias convicciones. Por otra parte, la ética puede considerarse como una ciencia normativa; es decir, que concibe la moral del hombre en relación con su componente social y

la interacción con los demás, creando un marco que determina el carácter de aceptación de una decisión empresarial de acuerdo a los resultados obtenidos por consecuencia de esta (Navarro & Pérez, 2012).

Por lo anterior se puede comprender que, la ética gerencial tiene una influencia directa sobre el proceso administrativo “fayolista” de planear, organizar, dirigir y controlar; entonces, puede afirmarse que el comportamiento ético de quien ejerce la actividad gerencial en una organización involucra una serie de acciones y decisiones inherentes a sus responsabilidades y a su trabajo diario, respetando los principios y las normas establecidas y, también, a aquellos que sean definidos en su formación particular. Justamente, una habilidad primaria de la gerencia es la capacidad de tomar decisiones, cuyo fin es el de resolver exitosamente problemas y orientar hacia el vencimiento de obstáculos superables (Arroyo, 2017); por lo que, el componente ético es relevante pues, generalmente, existen diversas opciones que comprometen el actuar gerencial desde las decisiones que se toman como individuo y como representante de una compañía, hacia otras y sobre su entorno (Sallenave, 2004).

### **La alta gerencia y su influencia ética**

Referirnos a la ética en la alta gerencia implica acudir al cierre de acuerdos en relación con la resolución de conflictos; en este sentido, Foucault (1999) señala que todas las relaciones entre entidades del mundo involucran poder e influencia de los participantes de una negociación, requiriendo de estos una estrategia —ética o no— para llegar a acuerdos con el máximo beneficio, satisfactorios en todo sentido, ofreciendo un trato justo entre las partes en conflicto y previendo que cada quien cumpla la ley siendo honestos, responsables y justos —tanto a nivel interno como en su relación con el entorno—.

Reflexionando sobre la conducta ética de líder empresarial, Wittmer (2005), Treviño (1986), Rest (1986), Bommer y otros (1987) expusieron una serie de postulados influyentes que se resumen en lo siguiente: a) El comportamiento moral como un ejercicio de “percepción, juicio y elección” que enfrenta a un individuo a la decisión con proceder ético, bajo creencias propias y de su contexto, tanto internas como externas de las empresas; b) El diseño metodológico de esta revisión se resume

en que el comportamiento moral de un gerente es influenciado por elementos personales y organizacionales sobre el proceso de toma de decisiones que conducen a una elección definitiva.

### **Toma de decisiones: el juicio de la elección**

La toma de decisiones se expone como una actividad cotidiana pues todos los días las personas deciden algo como, por ejemplo: la comida a degustar, la ropa a usar, la forma de llegar a su destino y su proyecto de vida, en general; así, el objetivo es el de valorar las condiciones, las consecuencias y efectos positivos o negativos en cada una de sus elecciones para poder optar por las más acertadas. Ello forma parte de la inteligencia humana y afirma la participación de elementos intrínsecos en el ser humano, como: la valentía y el ánimo frente a cada opción que ofrece el contexto (Marina, 2000).

Sin embargo, la decisión no yace, exclusivamente, en una condición innata de las personas pues se cuenta con un componente formativo o “un proceso amplio que puede incluir tanto la evaluación de las alternativas, el juicio, como la elección de una de ellas” (Artieta y González, 1998, p. 368). Es decir, que se refiere a la capacidad que tiene un gerente de elegir más allá de lo dado; en otras palabras, elegir como un profesional que analiza, categoriza, emite juicios probabilísticos, define alternativas y toma la mejor decisión, luego de reunir todos los requisitos previos.

### **La negociación como habilidad gerencial**

Arroyo (2017) reafirma las anteriores apreciaciones y, adicionalmente, considera que, el ser humano por su condición de ser social se encuentra inmerso en diferentes procesos de negociación; uno de estos ocurre en el ámbito laboral, que depende en gran medida de la planeación y los eventos en los cuales las personas se anticipan con el fin de establecer acuerdos. La negociación, entonces, es una herramienta que permite mantener procedimientos laborales fluidos, minimiza los conflictos interpersonales, aporta al objeto de una compañía con base en el crecimiento de ingresos —producto de nuevos clientes— y mantiene un clima laboral adecuado, que posibilita el desarrollo efectivo de los procesos y la consolidación de las organizaciones.

Reunir conceptos teóricos de la ética en la toma de decisiones conduce a enunciar los componentes humanos, técnicos y sociales en el proceso de negociación; al respecto, Fisher y otros (1981) incluyeron un elemento fundamental relacionado con los beneficios en la resolución de una puja comercial, señalando a la negociación como la forma esencial de obtener aquello necesario o deseado a través de la comunicación como el puente para lograr un acuerdo y para definir lineamientos que permitan satisfacer los intereses de cada quien. En la misma línea, Lax y Sabenius (2006) consideran la interacción, el conflicto y las acciones conjuntas como elementos adicionales que permiten comprender que la negociación y las decisiones tomadas desde la gerencia se encierran en una mezcla de habilidades, aptitudes y actitudes que llevan al éxito, sin sobrepasar los valores personales y sociales.

## Resultados

Teniendo en cuenta el impacto que tiene la ética en el desempeño de un gerente y las consecuencias de sus acciones —que se sitúan en estándares morales, y que determinan aspectos como: la productividad—, las empresas lideradas en medio de valores mantienen un sistema de normas que promueve un equilibrio entre el comportamiento ético y los beneficios económicos (Borah y Hazarika, 2015).

Como se ha mostrado, las empresas no son agentes independientes; por ello, para determinar sus acciones y sus resultados, Hamilton y Berken (2005) han propuesto el enfoque que debe tener la ética de una compañía, a su vez, exponen la importancia de la alta gerencia en el clima organizacional y la consecución de los objetivos comerciales; así nos dicen:

Las empresas también pueden necesitar cambiar las reglas para el éxito profesional en la empresa. Los ejecutivos deben centrarse en cómo las acciones de su empresa afectan a los interesados internos y externos: deben tener cuidado y no solo de arriba a abajo... Se deben hacer esfuerzos constantes desde la sala de juntas y desde la alta dirección hacia abajo para incorporar la ley y la ética en lo cotidiano toma de decisiones de los gerentes corporativos... los altos ejecutivos y supervisores deben hablar sobre la importancia de la ética, cumplir las promesas y compromisos, apoyar a los empleados y dar un buen ejemplo. (p. 404).

La ética y los negocios tienen una relación directa y positiva, tanto en la actividad comercial de una empresa como en su efecto en los grupos de interés; a propósito de esto, Moore (1999) afirma:

Quando se trata de ética, todos ganan. Las empresas ganan porque la gente toma mejores decisiones. Y la gente gana porque sus compañías los apoyan. Esto permite que todos avancen con confianza... Simplifica la toma de decisiones. Sabemos lo que ni siquiera pensamos hacer. Y, en el proceso, nos ganamos el respeto de nuestros competidores, nuestros clientes y nuestra gente. (p. 308).

Lo anterior resalta la manera en la que las actuaciones éticas de las compañías y de sus líderes se constituye en un modelo a seguir por todas las organizaciones, tanto en el recurso humano como en las relaciones comerciales con otros agentes económicos; en relación con esto (Rios, López & López, 2015) hace énfasis en lo complejo que resulta la ética en los ambientes empresariales, indicando que la ética y los valores a menudo entran en conflicto con las situaciones y decisiones comerciales. Entonces, cada decisión de negocios tiene un impacto sobre la contraparte y un efecto positivo o negativo sobre las partes interesadas; lo que hace de cada estrategia comercial una balanza en el marco de la competencia leal y de la responsabilidad con el entorno.

Conviene resaltar que, la moral —como estandarte de las decisiones corporativas y comerciales y de la cultura organizacional— no necesariamente logra el efecto esperado; por el contrario, resulta ser muy sutil. Así que, es necesario dotar a la alta gerencia y a los colaboradores con herramientas y recursos para que las decisiones que se tomen no estén impulsadas por la imposición de un código de comportamiento sino, por la capacidad de elegir la alternativa que prime en los intereses generales sobre los particulares (Silas, 2005).

## **Discusión de resultados**

Peter Singer (1991) afirma que la ética tiene especial injerencia en los procesos de negociación; asimismo, está en coherencia con la relevancia que debe darse a la moral y a los valores en la toma de decisiones corporativas y comerciales. Por ello, en principio, es fundamental alinear al gerente de una organización con su componente humano



puesto que su origen, tradición y costumbres marcan significativamente el grado de moralidad que aplica en las diferentes responsabilidades que asume en representación de una firma, marca, industria o empresa; según esto, existen elementos cuya participación, en diferentes escalas o niveles, forman el perfil personal de un ser social, profesional y empresarial.

Particularmente, en la relación de la ética y la formación de un gerente —desde su condición humana— pueden identificarse tres variables esenciales para definir su escala de valores: la familia, la educación y la cultura; estas se establecen como modelos de la línea cognitiva y actitudinal de las personas, que tienen, igualmente, influencia directa en el perfil de un gerente, ya que su integración le otorga la capacidad de discernimiento y el criterio necesario para tomar las mejores decisiones en términos de beneficios económicos y transparencia.

En relación con la familia, el componente ético marca las pautas de comportamiento de un hombre o mujer desde su infancia; por esta razón, en los primeros años las personas fortalecen su personalidad e instauran bases sólidas para la comprensión de la diferencia objetiva entre una buena acción y una mala obra. Entonces, el papel de la familia —como institución orientadora de una persona en pleno desarrollo de sus capacidades— es protagónico en la aplicabilidad de la moral y de las buenas costumbres en las actividades cotidianas.

En cuanto a la educación —como aspecto determinante en la formación ética de las personas— puede decirse que, en todos los niveles [preescolar, primaria, secundaria y educación superior] el estudiante debe recibir una formación acorde a su realidad y contexto; especialmente, aquella que haga énfasis en la comprensión de las consecuencias —positivas y negativas— a las que conlleva el tomar cualquier decisión. Además, aquella educación que afiance en él la noción de responsabilidad con el otro y la importancia de un código de ética personal e institucional; al respecto Hernández y otros (2007) sostienen que, es necesario considerar la obligatoriedad de enseñar ética en las diferentes instituciones educativas teniendo en cuenta a la sociedad como eje principal.

Por otra parte, al considerar a la cultura como pilar de edificación y consolidación podemos resaltar las afirmaciones de Lax y Sabenius (2006), quienes mencionan que los líderes corporativos han evolucionado en su comportamiento y ahora asumen un papel como agentes de cambio social; lo que implica considerar a la tradición como referente innato para la definición moral del ser humano, y comprender el importante papel que tiene el origen de un gerente. Sobre esto último, Seijo & Villalobos (2017) aseguran que la condición ética de un individuo difiere con personas nacidas en países que pueden categorizarse como similares; esto condiciona su conducta y su capacidad para gestionar distintas problemáticas.

En correspondencia con lo anterior podemos mencionar que la ética, percibida como un factor de reflexión atribuido a vínculos sociales, le posibilita a la persona el comprender los efectos de sus acciones y buscar el bienestar común por encima de sus necesidades individuales; de esta manera, la cultura direcciona el comportamiento personal, la sensibilidad con el entorno y las responsabilidades hacia costumbres y acciones de un determinado territorio.

En consecuencia, un profesional debe alinear su formación humana con las destrezas y las capacidades que son indispensables para el gerente del siglo XXI; de modo que, un líder de decisión debe poseer habilidades sustentadas en el conocimiento técnico y experiencial y, además, enfocarse en la aplicación de procesos exitosos de negociación dentro de los contextos éticos y morales definidos y aceptados colectivamente. Adicionalmente, las decisiones de la alta gerencia deben reconocer, aplicar y adaptar acciones que requieran la presencia de valores que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales y que no comprometan la integridad moral del gerente, prestando atención al beneficio de las partes involucradas.

Sin duda, una comunicación ética es imprescindible; por lo tanto, a través de los canales de comunicación —oficiales o no— el líder empresarial debe destacar su honestidad y transparencia, asimismo, debe emitir la información completa y reducir a la mínima expresión las posibilidades de manipulación de la misma. Esto demanda el manejo de la trazabilidad en cada etapa del proceso de negociación para que no se presente un escenario que favorezca solamente a alguna de las partes.

Un gerente cuyo liderazgo sobresalga debe enfocarse en la moralidad puesto que la persuasión de un cliente u oferente —desde una posición dominante— no conlleva a buenos términos en una negociación; también puede darse el caso en el que la habilidad de liderazgo de una de las partes sea permeable, lo que permite una ventaja a su opuesto y genera desequilibrio en cualquier negocio. Por consiguiente, la estrategia de negociación de una compañía debe orientarse al trabajo colaborativo de las dos partes, sin incurrir en escenarios que se presten para tomar una decisión impulsada por emociones, sentimientos o compromisos ajenos a la negociación; al respecto cabe decir que la comunicación, el liderazgo y la estrategia empatan para determinar lineamientos básicos de respeto y de transparencia en un negocio.

## Conclusiones

El artículo ha expuesto factores que definen el buen actuar de un gerente desde la toma de decisiones en un escenario de negociación, elementos que funcionan como los referentes mínimos que debe poseer un líder para atender efectivamente procesos comerciales, licitaciones o contratos. Entonces, la ética empresarial surge como un término que acoge las expectativas en relación con la forma correcta de desarrollar procesos organizacionales y de aquello que la sociedad considera como correcto, moral y justo en relación con los negocios. Por tal motivo, es posible que el presente análisis no corresponda a una entrega definitiva ni se trate de una fórmula irrefutable.

Empero, se define una línea de pensamiento sobre factores relevantes para la toma de decisiones en las organizaciones; esto con el propósito de no incidir en actos que afecten la reputación o el patrimonio de una empresa, ni la integridad de un profesional. Más aún, si se tiene en cuenta que “los comportamientos de los gerentes tienen una influencia considerable [...] porque ellos pueden ofrecer ejemplos de conducta ética, tienen el poder para motivar a los empleados” (Rodríguez, 2016, p. 113).

De la misma manera, se infiere que existen dos conjuntos de elementos a considerar en la alta gerencia para desenvolverse de forma correcta en un contexto de acuerdos o convenios comerciales. En lo

que respecta a la persona, se cuenta con un componente ético implícito, cuyo perfil está definido por condiciones familiares, académicas y culturales en las que intervienen distintos contextos que confluyen y que determinan los rasgos esenciales del responsable de la decisión en una organización; otro aspecto a resaltar es su habilidad como gerente parte de tres destrezas o condiciones básicas para garantizar la transparencia de los procesos de aprobación de condiciones financieras, comerciales o económicas entre las partes, estas son: a) Referencia a una comunicación clara, segura y completa; b) Un tipo de liderazgo asertivo [no pasivo ni dominante]; c) Una estrategia de negocios que asegure la competitividad en el mercado de acuerdo a ofertas o propuestas económicas.

Por otro lado, un buen negociador es aquel que genera crecimiento en una organización a través de prácticas inteligentes, éticas y profesionales; igualmente, un gerente destacado usa todos estos elementos y toma decisiones orientadas hacia el bien común para el fortalecimiento institucional y empresarial. Por ello, la ética empresarial debe instrumentalizarse de tal manera que no se trate de un discurso de moda o de una imposición de la ética en todo; así, la empresa se configura como uno de los actores principales de la sociedad, cuyos principios tambalean en la actualidad —producto de la desigualdad que genera pobreza y exclusión, y de la deteriorada situación del medio ambiente—. En últimas, las empresas obtienen beneficios de la sociedad a la cual pertenecen; por lo que, no pueden aislarse de sus valores y principios (Fernández y Gala, 2009).

En definitiva, debe pensarse a la ética gerencial como una herramienta del negociador y comprender dicho concepto como un elemento de revisión durante la toma de decisiones y, también, como un instrumento que legitima las prácticas de gestión (Pena, 2004); siendo así, la ética podría transformarse en una acción, hábil y engañosa, o —conforme al sentido de estrategia expuesto por Mintzberg y otros (2000)— en un mediador entre las opiniones de quienes deben tomar decisiones en las empresas.

## Referencias

Abreu, J.L. y Badii, M.H. (2006). Ethical leadership based on zoroastrian values. *International Journal of Good Conscience*. 1(1), 9-20. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/228465698\\_Ethical\\_leadership\\_based\\_on\\_zoroastrian\\_values\\_Liderazgo\\_etico\\_basado\\_en\\_valores\\_zoroastrianos](https://www.researchgate.net/publication/228465698_Ethical_leadership_based_on_zoroastrian_values_Liderazgo_etico_basado_en_valores_zoroastrianos)

Arroyo, R. (2017) *Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: ECOE Ediciones.

Artieta, I. y González, M. (1998). La toma de decisiones. En González Labra, María José (Ed.), *Introducción a la Psicología del pensamiento*, Madrid, España: Trotta, pp. 367-407.

Bommer, M., Gratto, C., Gravander, J. y Tuttle, M. (1987). A behavioral model of ethical and unethical decision making. *Journal of Business Ethics*, (6), 265-280. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00382936>

Borah, A. K., y Hazarika, E. (2015). Implications of Ethical Values in Business Management and Practices: A study in Retrospect. *Journal of Commerce & Management Thought*, 6(2), 273-285. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/277642658\\_Implications\\_of\\_Ethical\\_Values\\_in\\_Business\\_Management\\_and\\_Practices\\_A\\_study\\_in\\_Retrospect](https://www.researchgate.net/publication/277642658_Implications_of_Ethical_Values_in_Business_Management_and_Practices_A_study_in_Retrospect)

Díaz, N. (2012). Ética, negociación y valor compartido. Bogotá, Colombia: Escuela de Administración de Negocios.

Fernández, E. y Pino, L. (2005). Filosofía y ética gerencial para las empresas del siglo XXI. *Revista de Estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 7(19), 35-50. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318830003.pdf>

Fernández, J. y Gala, C. (2009). *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el derecho*. España: Universidad de Málaga.

Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1981). *Sí de acuerdo. Cómo negociar sin ceder*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.

Foucault, Michel (1999a). La arqueología del saber. Décimonovena edición. Traducida al castellano por Amelio Garzón del Camino. Siglo XXI editores S.A. México.

Kim W.C. y Mauborgne R. (2005). *La estrategia del Océano Azul*, Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Gurría, M (1996). Ética profesional: el turismo como ejemplo. Puebla, México: Universidad de Las Américas.

Hamilton, J. B., y Berken, E. J. (2005). Exxon at Grand Bois, Louisiana: A Three-Level Analysis of Management Decision Making and Corporate Conduct. *Business Ethics Quarterly*, 15(3), 385-408. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3857954>

Hernández, R., Silvestri, K., y Álvarez, A. (2007). Enseñanza de la ética en la formación gerencial. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3), 531-536. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182007000300013&script=s-ci\\_arttext](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182007000300013&script=s-ci_arttext)

Lax, D. y Sebenius, J. (2006). *3D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals*. Boston: Harvard Business School Press.

Marina, J. (2000). *El vuelo de la inteligencia*. Barcelona, España: Plaza & Janés.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Brasil: Bookman Editora.

Moore, N.G. (1999). Ethics: The way to do business. *Business & Society Review*, 104(3), 305-309. Doi: <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00057>

Navarro, G.; Perez, C.; González, MG. (2011a). "Relación entre importancia atribuida a la RSC, jerarquía de valores y orientación social en directivos y académicos de una universidad chilena". *Revista de Psicología Liberabit*; Vol 17(1): 85-92

Pasmanik, D., Villarroel, R. y Winkler, M.I. (2018). Gifts and Conflicts of Interest: In Shades of Gray? *Acta bioethica*, 24(1), 95-104. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/abioeth/v24n1/1726-569X-abioeth-24-01-00095.pdf>

Pena, R. (2004). Ética y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de negocios. *Revista de Administração Contemporânea*, (8), 229-252. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/237684851\\_Etica\\_y\\_Estrategia\\_en\\_un\\_Marco\\_Teorico\\_Referencial\\_de\\_la\\_Etica\\_y\\_Estrategia\\_en\\_un\\_Marco\\_Teorico\\_Referencial\\_de\\_la\\_Etica\\_y\\_Estrategia\\_en\\_un\\_Marco\\_Teorico\\_Referencial\\_de\\_la\\_Etica\\_y\\_Estrategia\\_en\\_un\\_Marc](https://www.researchgate.net/publication/237684851_Etica_y_Estrategia_en_un_Marco_Teorico_Referencial_de_la_Etica_y_Estrategia_en_un_Marco_Teorico_Referencial_de_la_Etica_y_Estrategia_en_un_Marco_Teorico_Referencial_de_la_Etica_y_Estrategia_en_un_Marc)

Rest, J. (1986). *Moral development: advances in research and theory*. Nueva York, Estados Unidos: Praeger.

Ríos, M, López, A & López, C. (2015). Ética y calidad laboral: impacto en el desempeño empresarial. Un estudio empírico. *Holos*, 3( ),308-320.[fecha de Consulta 29 de Enero de 2021]. ISSN: 1518-1634. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4815/481547178026>

Rodríguez, M. (2016). Comportamiento ético gerencial. *Revista Icade*, 0(64), 109-133. Recuperado de <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/viewFile/6484/6294>

Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Colombia: Editorial Norma S.A.

Sánchez, A. (2005). *Ética*. Barcelona, España: Ed. Crítica.

Seijo, C. y Romaña, G. (2013). La inteligencia ética: una herramienta orientada en el proceso de negociación. *Revista Praxis*, (9), 33-35. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/737>

Seijo, C; Villalobos, K (2011). La ética social y la dignificación de la vida humana: Un alcance epistémico en la sociedad. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114852>

Silas, C. J. (2005). The moral dimension of competitiveness. *Executive Speeches*, 19(5), 47-48.

Singer, P. (1991). *Compendio de Ética*. Madrid, España: Alianza Editorial S.A.

Treviño, L.K. (1986). Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, (11), 601-617. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1986.4306235>

Valenzuela, L. y Villegas, F. (2016). Influence of customer value orientation, brand value, and business ethics level on organizational performance. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios [RBGN]*, 18(59), 5-23. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/947/94745836001.pdf>

Wittmer, D.P. (2005). Developing a behavioral model for ethical decision making in organizations. En: H.G. Frederickson y R.G. Ghore (eds.). *Ethics in public management*, 49-69. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DSa3DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA49&dq=Wittmer,+D.P.+\(2005\).+Developing+a+behavioral+model+for+ethical+decision+making+in+organizations.+En:+H.G.+Frederickson+y+R.G.+Ghere+\(eds.\).+Ethics+in+public+management,+49-69.+&ots=hwzge-c9OKW&sig=E4brGJ2ToQ4I4i8aaqXae9Peb\\_E](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DSa3DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA49&dq=Wittmer,+D.P.+(2005).+Developing+a+behavioral+model+for+ethical+decision+making+in+organizations.+En:+H.G.+Frederickson+y+R.G.+Ghere+(eds.).+Ethics+in+public+management,+49-69.+&ots=hwzge-c9OKW&sig=E4brGJ2ToQ4I4i8aaqXae9Peb_E)

# Gestión de la comunicación asertiva y su relación con la calidad de los procesos empresariales

*Yuli Carolina Forero García*

*Ángela Tatiana Piñeros Duarte*

## Resumen

El presente artículo realiza una revisión sistemática de autores y diferentes puntos de vista en relación con la adecuada gestión de la comunicación en líderes y gerentes de las organizaciones. Así, el resultado del análisis pone de presente cómo la efectividad en la transmisión de información, dentro de la gestión gerencial, está asociada a la capacidad que tenga la dirección de interactuar con los individuos para llevarlos al éxito en todos los procesos. Igualmente, el estudio concluye que la comunicación es esencial y el pilar que permite alcanzar los objetivos estratégicos de las compañías y hace relevante a la gestión del conocimiento en las mismas. Finalmente, la indagación muestra, cómo a partir de diferentes habilidades Gerenciales como el trabajo en equipo y el liderazgo, las compañías deben mejorar procesos y productos finales, sean estos bienes o servicios.

**Palabras clave:** gestión de la comunicación, comunicación asertiva, liderazgo, organizaciones, calidad de procesos.

## Introducción

La evolución de las teorías administrativas ha traído consigo la necesidad de avance de las organizaciones en lo que respecta a los procesos que permiten mejorar la calidad de sus actividades; esto, a través de la comunicación que, en las últimas décadas, ha cobrado mucha importancia. Así pues, se hace necesario estructurar las necesidades de cada uno de sus integrantes y la relación de estos con los resultados; por ello, la comunicación asertiva en las empresas es una de las principales herramientas para su adecuada gestión. En este sentido, Ritter (2008)<sup>4</sup> ha definido a la comunicación como: “la oportunidad de

---

4 Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.



encuentro con el otro” (como citó Guzmán y otros, 2008, p. 14) en un ámbito social, teniendo en cuenta que es el espacio en el que las personas logran marcos de comprensión, a partir de los cuales se determina el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

Conviene destacar, entonces, la importancia de la comunicación en los procesos organizacionales; así, mediante la transmisión de información oportuna pueden obtenerse resultados satisfactorios y, a su vez, generar espacios de construcción de conocimiento pues son de gran utilidad y bienestar para los colaboradores; esto se refleja en toda la compañía gracias a que los procesos estructurados y transversales logran sinergia y contribuyen a la evolución de las empresas. Por lo tanto, la conexión de la dirección con la gestión estratégica se produce bajo parámetros de comunicación y con objetivos definidos en cuanto a productividad y rentabilidad, en las que la clave de desempeño laboral se centraliza en procesos comunicativos puntuales (Arnold y Silva, 2011).

Por lo anterior, es importante observar la realidad y la transformación de las compañías debido a que estas se ven enfrentadas a problemas originados por la escasa gestión de comunicación o, en el peor de los casos, que no cuentan con planes de acción; este fenómeno afecta, principalmente, a las estrategias y a los objetivos de la organización, ya que las fallas en la comunicación pueden ocasionar: ambigüedades en el mensaje, pérdida del compromiso e igualmente, que el clima laboral no esté enmarcado en el horizonte estratégico y, por ende, que los procesos no den los resultados esperados. Asimismo, dichas fallas implican que la tarea multiplicadora de su “saber hacer” pierda valor frente a la planeación.

Entonces, un canal de comunicación diseñado erróneamente puede conducir a que los equipos de trabajo no sean asertivos y que la toma de decisiones de los líderes tampoco sea eficaz; por lo tanto, se corre el riesgo de que se pierda la misión de la organización y no se logren los resultados esperados para competir en el mercado. Al respecto McMillan y otros (2014) han indicado que, en la medida en la que la mano de obra y los recursos pasan de la agricultura y tareas sencillas a procesos y actividades más tecnificados: la producción global aumenta y los ingresos se expanden, siendo la velocidad de dicha transformación tecnológica el factor diferenciador que potencializa las economías en vías de crecimiento, llevando a las compañías a las puertas de nuevos mercados.

Lo expuesto pone en evidencia la importancia del presente artículo pues da a conocer la importancia y la necesidad de la comunicación asertiva en el contexto empresarial, así como posibilita la identificación de un sistema integral de intercomunicación que puede fortalecer las actividades organizacionales; del mismo modo, el estudio hace un análisis del intercambio de información y su relación con la calidad, y de los procesos que son generados por las compañías mediante la clasificación y la descripción de conceptos y herramientas que pueden generar valor agregado a las tareas propias de las empresas, a causa de la transferencia del conocimiento.

Pese a que las personas en la organización se comunican (Andrade, 2005), es responsabilidad de todos en los distintos niveles jerárquicos y áreas el desarrollar esta habilidad, ya que nos encontramos en un momento en el que se experimentan grandes cambios en las empresas gracias a la tecnología y a la globalización, sólo por mencionar algunas variables; por consiguiente, es necesario comprender que una de las principales herramientas con las que cuentan los individuos para transmitir y generar conocimiento, expresar sus emociones y compartir experiencias con otros, es: la comunicación. Entendida esta como: el intercambio de ideas, mensajes e información que requiere de claridad al momento de su generación y gestión.

Así, la comunicación en el ecosistema organizacional ha cobrado fuerza y relevancia, puesto que un mensaje mal gestionado puede llegar a causar pérdidas significativas en el ámbito económico, legal, personal y en otros campos que pueden afectar la reputación de la compañía; de manera que, cada área de la organización debe centrarse en la comunicación multifuncional que conlleve a procesos innovadores de cara a aportar en el crecimiento de la sociedad, alineando el mensaje transmitido de la empresa al consumidor (Correia y otros, 2015).

Mediante el análisis de las variables mencionadas, se resalta la importancia de la comunicación asertiva en las organizaciones con el fin de mejorar sus procesos por medio de la optimización del tiempo y de los recursos, la minimización de los riesgos a los que están expuestas y el buen uso de herramientas que contribuyen en la transmisión de la información de manera óptima, clara, concisa y entendible, evitando retrocesos en los procesos.

## La comunicación en las organizaciones

El estudio de Capriotti (1999) afirma que la comunicación corporativa es aquella que intenta hacer uso de los recursos de las organizaciones con el fin de dar a conocer de manera efectiva cada uno de sus procesos y llegar a “hacer las cosas bien”, basándose en estrategias de planificación de la información que permiten a la organización que conozca las formas comunicativas que usa y que determine cuáles de estas son planificadas y las más efectivas a fin de obtener mayor eficiencia en el plan de comunicación y sinergia en los procesos; por su parte, Rivera y otros (2005) consideran que las teorías organizacionales conciben el proceso comunicativo como una herramienta de suma importancia para llegar al éxito empresarial.

Así, estos autores manifiestan que la comunicación asertiva es un factor motivacional en las relaciones de los colaboradores de todos los niveles jerárquicos de la empresa; en esta misma línea, la política de comunicación debe socializarse a todos los funcionarios de la compañía con el fin de generar compromiso y estrechar vínculos entre estos, que aumenten su motivación y desempeño laboral.

Teniendo en cuenta el análisis de la gestión integral de la comunicación, Moreno-Oliva (2012) ha planteado una propuesta para establecer un sistema coherente basado en: la planificación estratégica, la integración humana interpersonal, el análisis del mercado, el pensamiento sistémico, el contexto de la organización y la dinámica empresarial; todo ello posibilita la integración de la comunicación de tal modo que esta influya en el comportamiento organizacional y, por consiguiente, en las metas institucionales.

Por su parte, Rubiano y otros (2013) realizaron una investigación en una compañía de Bogotá [Colombia], basados en instrumentos de medición de la comunicación y del cambio organizacional; dicha indagación arrojó como resultado la importancia que tiene la información para generar confiabilidad y evitar la incertidumbre en el quehacer organizacional. También, encontraron que el liderazgo es uno de los factores determinantes en los procesos de cambio de las empresas; esto implica que se requiere que este tipo de personas cuenten con las suficientes habilidades comunicativas para hacer efectivas las acciones

que lleguen a emprenderse. En consonancia con esto, Soriano (2016) ha propuesto un modelo integrador de liderazgo para el cambio estratégico, en el cual deben existir: la planificación, el control y la dirección, bajo un liderazgo que marque la diferencia; este autor ha concluido que, el cambio estratégico es aquel que contempla la comunicación y, a su vez, la capacidad de innovación es la que permite la creación de equipos multifuncionales capaces de transforma

De la misma manera, Mateus (2014) ha resaltado que la comunicación viene evolucionando de la mano con las teorías organizacionales y debe adaptarse a las nuevas tendencias de las tecnologías de la información; igualmente, ha mostrado que el concepto de comunicación está cambiando como producto de la transmisión del conocimiento. Por lo tanto, toda comunicación se genera a través de diferentes instrumentos gracias a los avances tecnológicos.

Para comprender aquella evolución y las fases por las cuales se articulan los procesos comunicativos, la revisión documental se ha remontado al Siglo XII en el que el concepto de comunicación —originado del latín— se encasilla en el significado de “tener en común”, ya que los intercambios sociales sin este proceso cognitivo no son posibles. Posteriormente, en el Siglo XVI la connotación de comunicación se ubicó en transmitir y difundir con el fin de “comunicarse mejor” (Álvarez y López, 1998). Ahora bien, con la evolución de las organizaciones la comunicación se ha vuelto importante en la medida en la que los procesos pueden ser o no efectivos, dependiendo de la eficiencia del mensaje.

Específicamente, la comunicación en las organizaciones cuenta con diversos conceptos; sin embargo, Kreps (1990)<sup>5</sup> afirma que:

La comunicación organizacional es el proceso por el cual los miembros de una organización recopilan la información pertinente sobre esta y sobre los cambios que se producen en su interior y la circulan de forma endógena y exógena. La comunicación permite a las personas generar y compartir información, lo que les da la capacidad de cooperar y de organizarse. (Como se citó en Mateus, 2014, p. 196).

---

5 Kreps, G., (1990). Organizational Communication - Theory and Practice. *Technical Communication* 38(1), 114-117.

Para comprender la importancia de la comunicación, en un principio, se hace necesario ahondar en el análisis de la teoría clásica de la administración; al respecto, Henry Fayol —su máximo representante— mediante la teoría científica ha realizado énfasis en el manejo de los recursos de la organización a través del proceso administrativo, contemplando dentro de estos a: la planeación, la coordinación, la dirección, la organización y el control (Dávila, 2001). A pesar de la importancia de dichos procesos, es evidente que la visión clásica administrativa se ha enfocado en los resultados económicos y de producción, sin tener en cuenta la importancia de la gestión de la comunicación; puesto que —como lo menciona Fayol, según Dávila (2001, p. 182)—, el faro que permite orientarse no puede servir sino a aquellos que conocen el camino del puerto.

Sin duda, la comunicación en la administración es fundamental, ya que permite que los procesos evolucionen y se estandaricen y con ello, se logre una adecuada gestión del conocimiento; por esta razón, mediante el avance de la teoría y el estudio del entorno social de las organizaciones, ha nacido el enfoque teórico humanístico en el que lo más importante del proceso es la persona que lo desarrolla, dando con esto relevancia a la gestión de la comunicación. En esta perspectiva, Elton Mayo se enfocó en prestar atención a las necesidades sociales y psicológicas de los trabajadores, convencido de que los conflictos entre los colaboradores y la organización podían resolverse atendiendo a las mismas (López, 2003).

Como puede observarse, la comunicación empieza a valorarse como un elemento clave en la organización y, además, como una habilidad social orientada a la capacidad para informarse; asimismo, dada la necesidad de adaptabilidad actual, en la educación la comunicación se relegó a la disciplina social, ocasionando problemas serios entre los individuos para comunicarse (Dávila, 2001). De algún modo se comprendió que, la cooperación entre los grupos de trabajo es un factor esencial en la productividad organizacional e igualmente, que el liderazgo y la administración inteligente conduce a procesos eficaces y resultados satisfactorios; puesto que, la comunicación es ese hilo conductor que puede orientar a la organización en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

En 1943, Maslow propuso la Teoría de la motivación humana con la que se sugieren cinco categorías en orden jerárquico y ascendente, según su grado de importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación; en la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas [dormir, comer, respirar], seguidas de: las necesidades de seguridad [empleo, ingresos, salud, familia]; las necesidades de amor, afecto y pertenencia [ser parte de una iglesia y de una comunidad, casarse]; las necesidades de estima [respeto, confianza, competencia, logros, libertad en doble vía]; y las necesidades de autorrealización (Angarita, 2011).

De acuerdo a la anterior clasificación de necesidades, podemos deducir que la comunicación está inmersa en cada uno de los eslabones de la pirámide, naciendo desde las necesidades fisiológicas; constituyéndose, así, en la herramienta más primitiva e instintiva que tiene el hombre para expresar lo que requiere, para buscar y satisfacer sus necesidades primarias y dar cumplimiento a cada una de sus metas y objetivos. De allí, la importancia de saber transmitir información por medio de los canales indicados para obtener lo que realmente se está buscando; en relación con esto, Jerome (2013) ha manifestado que mediante el orden de necesidades expuesto es posible avanzar en la creación de una cultura organizacional, entendida como una compleja red de valores y normas que guían el comportamiento de los individuos en sociedad y que, a su vez, se adquieren por el aprendizaje y por el compartir de los funcionarios en las organizaciones. De este modo, se expone la importancia y la transversalidad de la comunicación.

Los procesos de la comunicación han sufrido cambios, a partir de las escuelas clásicas de la administración la comunicación fue vista como información operativa y formal, ya que lo importante era seguir instrucciones para dar cumplimiento a los objetivos de las empresas; mientras que, en las escuelas humanistas, tal como lo menciona Benoit (1994)<sup>6</sup>:

El trabajo en equipo y el interés en las personas son privilegiados. La empresa debe tener en cuenta la dimensión humana con el propósito de mantener la cohesión. Los nuevos tipos de procesos organizativos propuestos aportan una nueva perspectiva para la comunicación organizacional. (Como se citó en Mateus, 2014, p. 198).

---

<sup>6</sup> Benoit, D. (1994). *Information-Communication: fiches de syntèse*. Paris, Francia: Ed. Les Organizations.

Son cambios que han experimentado el ser humano, las organizaciones y su entorno; esta evolución ha dado importancia a la comunicación en las compañías hasta la manera correcta de transmitir y gestionar información. Hoy, por ejemplo, se puede afirmar que de la eficacia del proceso de comunicación depende la eficacia de la gestión; es decir que, la gestión sin comunicación no es gestión (Mateus, 2014).

Por esta razón, una gestión adecuada en las organizaciones para transmitir la información de manera clara y concisa garantiza el mejoramiento continuo en los procesos y las relaciones humanas más estables; asimismo, fortalece e involucra a los funcionarios en la motivación y genera productividad. De esta forma, es necesario que las personas —a la cabeza y como visionarios de las compañías— identifiquen todas las variables que en ella intervienen, conozcan el tipo de producto o servicio ofertado al mercado, reconozcan la empresa como un todo y observen el entorno en el que esta se encuentra inmersa y, así, lo transmitan a todos los funcionarios de la organización; en consonancia con lo expuesto, Drath y Palus (1994) han sostenido que “el liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse” (p. 8).

Es desde este punto de vista que se pone en evidencia la relevancia del liderazgo y del impacto que este puede generar en las organizaciones, dado que “el líder debe desarrollar habilidades que le permitan mantener una buena comunicación con su entorno” (Carbonell, 2006, p. 23); por esta razón, los gerentes deben desarrollar competencias blandas para comunicarse de manera asertiva, retroalimentando positivamente y manteniendo escucha activa en su entorno social, aquel que requiere un desempeño profesional como base de sus habilidades gerenciales (Otero y Caridad, 2009).

Desde la aparición de los modelos humanistas, la relevancia otorgada a la comunicación no se enfoca solamente en la información operativa, formal y secundaria —como se afirmaba en las teorías clásicas— sino que, ahora —desde la visión moderna— es considerada como relacional; del mismo modo, se reconoce a la comunicación informal como factor de cooperación organizacional debido a que es esencial direccionarla en todos los sectores de la compañía (Mateus, 2014).

Por lo anterior, se ha creado la necesidad de realizar actividades en las organizaciones bajo la premisa del trabajo en equipo, en las que todos los funcionarios puedan enfocar sus esfuerzos en una misma dirección y con ello, lograr sus objetivos. En esta línea, Franco y Velásquez (2000) consideran el trabajo en equipo como el conjunto de habilidades específicas de cada uno de los colaboradores mediante las cuales se crean sinergias, mayor compromiso, desarrollo y crecimiento de las personas a cargo; e igualmente, se fortalece la comunicación en todos los niveles jerárquicos de la empresa, se incrementa la eficiencia en la toma de decisiones y se brinda espacio al aprendizaje y la creatividad en toda la organización.

Particularmente, la comunicación puede darse de manera oral, escrita, visual y gestual (De Castro, 2014); también, la codificación de los mensajes generados asertivamente influyen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y contribuyen significativamente en la toma de decisiones. En correspondencia con lo anterior, Benoit (1994) (como se citó en Mateus, 2014) ha afirmado que una de las habilidades especiales para el administrador es la comunicación en las organizaciones; asimismo, la decisión en condiciones de incertidumbre y la planeación estratégica.

Como puede observarse, se liga la comunicación al proceso administrativo, desde la planeación que es el lugar en el que nacen las directrices y los lineamientos de las compañías; por ende, se le concibe como el eje de gestión de los procesos, y como estrategia que une las áreas funcionales de las empresas desde los cargos gerenciales hasta los operativos. Incluso, la comunicación es vista como el eje transversal que busca el logro de los objetivos trazados por las organizaciones mediante un trabajo activo, cooperativo y dinámico. Por su parte, Celorio y Dines (2006) (como se citó en Arroyo, 2012) aluden a que “el secreto de una buena comunicación es hacer explícito lo obvio” (p. 45); se trata, entonces, de ser eficientes en la transmisión de la información y, a la vez, comprender el mensaje de las otras personas.

Ahora bien, para los enfoques contemporáneos la comunicación ya no es solamente el intercambio de información; empero, su importancia se pone en evidencia en la manera en la que esta ha impactado el entorno social de las organizaciones, teniendo en cuenta variables



como: la globalización, la apertura de fronteras, los nuevos mercados y clientes, las recientes formas de acceder a productos, servicios e información, entre otros. Así, la comunicación permite la construcción y gestión del conocimiento no sólo en las instalaciones físicas de las compañías sino, además, por medio de información en tiempo real gracias a las posibilidades de la tecnología. Como señala Mateus (2014), la comunicación en redes es necesaria para continuar con la búsqueda de nuevos y más exigentes mercados; por ello, la importancia de la veracidad y la transparencia de la información que se consulta, transmite, publica y comparte.

Conviene resaltar que, el conocimiento propio de las organizaciones puede convertirse en una ventaja competitiva a partir del diseño y de la implementación de estrategias efectivas para la gestión del mismo pues estas permiten generar ideas o acciones innovadoras; además, se ponen en marcha mediante la creación de nuevos productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimizan recursos y potencializan las capacidades, fortalezas y oportunidades con las que cuentan las empresas (Nagles, 2007). Especialmente, podemos comprender a la gestión como el saber hacer, y como toda acción direccionada a mejorar y obtener resultados en las organizaciones; por ello, esta persigue el aumento de rentabilidad en una economía global que requiere métodos novedosos y altamente gerenciales, que trasciendan las expectativas de calidad de los clientes y que respondan a sus requerimientos con la inmediatez con la que son solicitados. En consecuencia, la comunicación pasa a constituirse en una herramienta de gestión que desarrollada de forma abierta brinda la oportunidad a cada colaborador de incorporarse en los procesos (Rivera y otros, 2005).

Para la planificación estratégica, entonces, es necesario que las compañías tomen decisiones y realicen proyecciones a largo plazo con el apoyo de herramientas de información mediante las cuales puedan obtenerse ventajas competitivas; ello quiere decir que, los procesos de gestión guardan estrecha relación con la información recibida del entorno y con las condiciones internas de la empresa. Lo anterior está en correspondencia con López (2003), quien afirma que el sistema sólo reacciona ante señales que corresponden a la naturaleza del sistema; así, tales procesos se sustentan en sistemas que son desarrollados en el medio en el que nace la planeación, que permite proyectar las misiones y objetivos organizacionales.

Al respecto, Chiavenato y Sapiro (2017) han mencionado que la planeación estratégica cumple la tarea primordial de hacerle frente a la incertidumbre generada por variables externas e incontrolables ante la compañía; asimismo, está relacionada con la toma sistemática de decisiones que afectan a toda la empresa, teniendo en cuenta las implicaciones futuras de dichas determinaciones. Por lo tanto, la comunicación se torna estratégica, ya que puede influenciar de manera positiva y generar cambios.

Es importante que la alta gerencia se encuentre totalmente involucrada en las actividades comunicacionales, ya que la información parte de la dirección de la organización que se encarga de socializar las metas y los objetivos de manera clara y concisa para, posteriormente, recibir respuesta de cada colaborador y obtener propuestas que promuevan la comunicación (Rivera y otros, 2005); en síntesis, la comunicación debe orientarse a todos los niveles organizacionales, permitiendo que los procesos se desarrollen en completa sinergia. Por ello, Moreno-Oliva (2012) considera que debe contarse con un manual de gestión de la comunicación que se encuentre alineado con las estrategias de la empresa a fin de regular la política comunicacional; esta última guiada por líderes que direccionen de manera eficaz cada proceso, aquellos que como profesionales que son requieren contar con habilidades específicas que favorezcan la comunicación bidireccional. Por consiguiente, la comunicación gerencial es una herramienta clave, dado a que puede marcar la pauta para la integración de las relaciones interpersonales, la creación de espacios de participación y opinión; tanto como la reducción de conflictos y la mejora del clima laboral (Rivera y otros, 2005).

El proceso de comunicación estratégica debe indagar en qué entorno va a desarrollarse para, ulteriormente, tener un periodo de planificación y ejecución; y, finalmente, realizar seguimiento y evaluación. De este proceso dependen los resultados deseados (Hoyos y Ramírez, 2012); particularmente, gestionar los procesos organizacionales se constituye en una habilidad que requieren los altos gerentes, de tal modo que sean capaces de direccionar a sus equipos de trabajo por medio de herramientas que les permita guiarlos. Así pues, la comunicación es una de estas herramientas clave para el funcionamiento de las empresas; por ende, debe ser clara, precisa y concisa (Arango, 2015).

## Resultados

Para que en la organización se cumplan sus objetivos es necesario tener en cuenta las categorías de la comunicación que enseña Capriotti (1999): a) Identidad corporativa, que se refiere al reconocimiento frente a las estrategias establecidas y al cómo interactuar de manera coherente y concisa con sus *stakeholders* [quienes afectan o son afectados por la actividad de una empresa]; b) La imagen corporativa, que queda en la memoria colectiva de los aliados, según los recursos comunicacionales que maneje la organización para influir en el entorno; c) La reputación, que depende del grado de cumplimiento de los compromisos de cara a la satisfacción de clientes, empleados y de la comunidad, en general. Dicho autor, también, ha resaltado que la adecuada gestión de la comunicación corporativa permite el éxito o el fracaso de la compañía.

Mediante la investigación de Rivera y otros (2005), se puso en evidencia la limitación que puede tener una organización para transmitir políticas de comunicación a todo nivel; así, se infiere que contar con un buen manejo de comunicación, desde la dirección hacia los equipos de trabajo, otorga sentido de pertenencia a cada colaborador y motiva a la participación proactiva en las actividades generadas en la institución.

En este sentido, cuando los líderes promueven la comunicación no solamente están innovando en sus procesos sino que, también, actúan como agentes de cambio (Zerfass y Huck, 2007); de este modo, la planeación y puesta en marcha de estrategias genera cambios necesarios para el crecimiento, pero la resistencia a estas es el mayor obstáculo presente. Por este motivo, Arias y Gómez (2013) han manifestado que la comunicación es uno de los elementos cruciales para que el cambio pueda asegurar el éxito, esta debe darse en doble vía y ser impulsada de forma clara y transparente.

Como puede observarse, la comunicación es la columna vertebral en la estructura social, ya que es un instrumento primitivo que se encuentra inmerso en todos los procesos del ser humano; de suerte que, se configura como un asunto importante en las organizaciones —familiares o productivas— gracias a que posibilita la formulación de los lineamientos y fundamentos que orientan su horizonte estratégico y operativo y, a la vez, es la base que conduce los procesos hacia resultados satisfactorios, contribuyendo al éxito del objeto del negocio.

La gestión, entonces, está acompañada de buena administración, planificación, control, liderazgo efectivo y comunicación; sobre ello, Soriano (2016) ha propuesto un modelo de empoderamiento y liderazgo, direccionado a que los cambios se generen bajo parámetros de innovación en los que se refuerce la confianza mediante la comunicación constante. Dicho fortalecimiento aportará a la gestión del líder o gerente en la medida en la que este comparta su poder con sus subordinados (Conger y Kanungo, 1988).

Es importante, también, tener en cuenta que al transmitir información se genera conocimiento. Por consiguiente, en las organizaciones es crucial contar con grupos de trabajo motivados y orientados al logro, que conozcan el horizonte de la compañía y los objetivos que se desean lograr; de tal modo que, a través de la comunicación asertiva, se generen ideas que contribuyan al desarrollo —tanto de funcionarios como de la organización—. A saber, este avance puede reflejarse en procesos estructurados y solidarios, resultados satisfactorios y relaciones humanas cálidas y afectivas.

Además de una buena gestión de la comunicación, es fundamental el fortalecimiento de las habilidades para cumplir con el horizonte estratégico de las compañías; por tal razón, debe darse relevancia al trabajo en equipo para cumplir con los objetivos trazados. A propósito de esto, Pacheco (2004) considera que “el trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es el camino descubierto por las empresas para generar compromiso y sentido de pertenencia a todos sus funcionarios” (p. 73); así pues, por intermedio de este tipo de trabajo pueden obtenerse mejores resultados y personas más motivadas que trabajen en beneficio de la calidad de cada una de las actividades ejecutadas.

## **Discusión de resultados**

El renacimiento de la sociedad, posterior a la Revolución industrial, puso su énfasis en un recurso básico y diferenciador: el conocimiento; este se encuentra representado en tres expresiones, como son: la sociedad de la información, la sociedad del conocimiento y la sociedad del aprendizaje. Por esta razón, el capital humano, el capital intelectual y el aprendizaje colaborativo han cobrado fuerza en las

organizaciones; especialmente, la comunicación se ha constituido en un pilar de la estructura organizacional y en un elemento básico en la economía presente, ya que las empresas son quienes le apuestan al aprendizaje continuo y al desarrollo de organizaciones inteligentes.

De acuerdo con lo anterior, García (2002) (como se citó en Martín, 2007) ha afirmado que en la actualidad se exige no sólo una eficaz gestión de la información sino, además, que esta se convierta en conocimiento; por lo que, emerge una conexión entre la gestión de la información y la gestión del conocimiento, en cuyos procesos tiene un papel relevante la comunicación.

Esta última es mucho más que la transmisión de mensajes pues trata de retroalimentar y validar si el mensaje ha sido interpretado, de modo que se encuentre alineado con los objetivos planteados (Kelvin, 2016). Igualmente, la comunicación es global y fluye de manera vertical y horizontal entre los colaboradores internos y los aliados externos, asimismo, en todos los niveles de gestión de la compañía (Van Riel y Fombrun, 2007).

Conviene resaltar que, a pesar de los grandes avances tecnológicos no hay que dejar de lado la habilidad innata de transmitir la información; el acto de comunicar, entonces, se convierte en un factor relevante para la consecución de metas, independientemente de la existencia de herramientas tecnológicas que faciliten obtener los resultados esperados. Así, es necesario programar tales dispositivos para cumplir con las metas establecidas, lo que infiere gestionar la información de forma clara, sencilla y entendible posible. Sobre el particular, Braga y Silva (2010) sostienen que la comunicación es una competencia directamente relacionada con la atención prestada a otra persona y la percepción que se tiene de esta.

De la misma manera, puede afirmarse que el rol del liderazgo en la gestión de la comunicación es relevante para las empresas y las formas de transmitir la información, ya que pueden mejorarse procesos productivos propios de la industria; por ello, las organizaciones deben formar a sus líderes o gestores — todos los cargos o funciones en los que existe una posición de liderazgo sobre personas que están “subordinadas” a las mismas—, un proceso de formación que debe ser

compatible con las exigencias del mercado y el ambiente en el cual se encuentran las compañías para generar una estrategia empresarial que hace que dicha tarea sea esencial en la realidad organizacional (Teles y otros, 2010).

## Conclusiones

La comunicación está directamente relacionada con la gestión administrativa; por lo tanto, debe contar con un esquema organizado, estructurado y constante que inicie con la identificación de las variables internas y externas que inciden en el diario actuar de la compañía, aquella que continúa con la planificación de actividades que permiten la transmisión de información transversalmente. Una vez agotadas estas etapas, se requiere de un plan de acción que conecte los canales de la información con los que se cuenta; así, a cada uno de los mencionados momentos debe realizarse el debido seguimiento con el objeto de asegurar que la información sea entregada de manera oportuna y eficaz.

En tal sentido, la gestión comunicacional se constituye en la esencia de la organización y hace parte de su cultura; por lo tanto, sin una estrategia comunicativa estructurada, lógica y coherente no puede existir sinergia en los procesos. Así pues, la participación activa de todos los miembros es vital en cada eslabón de la organización, ya que fortalece su direccionamiento estratégico y la adecuada toma de decisiones; lo que conlleva al mejoramiento continuo de los procesos y potencializa la imagen corporativa de las empresas.

El conocimiento, por su parte, abre una gama de posibilidades y ventajas que contribuyen a fortalecer el valor y la gestión de las compañías puesto que las organizaciones son ecosistemas vivos, generadoras de desarrollo, competitividad e información; y como lo resalta Borroto (2007) “lo realmente interesante es que esta concepción devuelve al factor humano un papel protagónico, ya que es el hombre quien posee en su integridad el conocimiento” (p. 31).

## Referencias

Álvarez, G., y López, C. (1998). *Introducción a la comunicación. Bases para el estudio de los signos*. Lima, Perú: Universidad de Lima.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo.

Angarita, J. R. (09 de mayo del 2011). Teoría de las necesidades de Maslow. [Mensaje en un blog]. Blogger, Teorías y Paradigmas Educativos. Recuperado de <https://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/search?q=angarita>

Arango, R. N. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (38), 119-146. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792008.pdf>

Arnold, E. y Silva, N. (2011). Perceptions of organizational communication process in quality management. *Revista de Psicología*, 29(1), 153-174. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3378/337829518006.pdf>

Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: ECOE Ediciones.

Borroto, J (2007). La gestión del conocimiento en la nueva economía. Algunos apuntes. *Ciencia en su PC*, (5),30-40.[fecha de Consulta 29 de Enero de 2021]. ISSN: 1027-2887. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1813/181315033004>

Braga, E. M., y Silva, M. J. P. (2010). How Communication experts express communicative competence. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 14(34), 529-538. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/icse/v14n34/aop0910.pdf>

Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D-Capacitación y desarrollo*, (13), 30-33. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033004>

Carbonell, R. (2006). *Presentaciones efectivas*. España: Esdaf.

Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.

Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1988.4306983>

Correia, T., Mateus, A., y Leonor, S. (2015). Marketing Communications Model for Innovation Networks. *International Journal of Innovation*, 3(2), 43-53. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2686408](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2686408)

Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administrativas. Enfoque crítico*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Drath, W. & Palaus, C.J. (1994). Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice. Greensboro: Center for Creative Leadership.

De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Colombia: Universidad del Norte.

Franco, C. A. y Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios gerenciales*, 16(76), 27-35. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-5923200000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-5923200000300002)

Guzmán, P., López, D. y Ocampo, M. (2008). *Comunicación empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Hoyos, A. P. y Ramírez, H. G. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15(1), 128 - 159. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5241993>

Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Innovation*, 2(3), 39-45. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/b0bc/c8ca45193eaf700350a8ac2ddfc09a093be8.pdf>

Kelvin, L. E. (2016). The Role of Effective Communication in Strategic Management of Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6 (12), 93-99.

López, M. (2003). *Administración: principios de organización y gestión empresarial*. Bogotá, Colombia: Universidad Autónoma de Colombia.

Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y pensamiento*, 26(51), 52-67. Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4594/3563>

Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del Siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19, 195-210. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/hics/article/download/45021/42392>

McMillan, M., Rodrik, D. y Verduzco-Gallo, I. (2014). Globalization, structural change and productivity growth. *World Development*, (63), 11-32. Recuperado de [https://drodrrik.scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/globalization\\_structural\\_change\\_productivity\\_growth\\_with\\_africa\\_update.pdf](https://drodrrik.scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/globalization_structural_change_productivity_growth_with_africa_update.pdf)



Moreno-Oliva, O. (2012). Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial. *Ciencia en su PC*, (3), 31-43. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181324071003.pdf>

Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 97 - 102. Recuperado de <https://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/418>

Otero, M., y Caridad, M. (2009). Competencia comunicacional en la gestión gerencial comunitaria. *Telos*, 11(1), 35-51. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99312499003.pdf>

Pacheco, R. (2004). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, (90), 70-75. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/160/16009013.pdf>

Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., y Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>

Rubiano, M., Arias, F., y Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 9(1), 81-95. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67926246010>

Soriano, R (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico (1) 38 - 86. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/304251282\\_Gestion\\_del\\_cambio\\_una\\_propuesta\\_metodologica\\_desde\\_el\\_proceso\\_estrategico](https://www.researchgate.net/publication/304251282_Gestion_del_cambio_una_propuesta_metodologica_desde_el_proceso_estrategico)

Teles, L., Alves, D., Giuliani, A. C., Oste, G., y Rueda, V. (2010). Desarrollo de liderazgo y aprendizaje organizacional. *Invenio*, 13(24), 101-118. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87714453008>

Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Nueva York, Estados Unidos: Routledge. Recuperado de <https://asue.am/upload/files/asue/Essentials-of-Corporate-Communication-PDFDrive.com-.pdf>

Zerfass, A. y Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107-122. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15531180701298908>

# Nuevos modelos administrativos para la competitividad a partir de los modelos de emprendimiento de las *start-up*

Diana Patricia Parada Valle<sup>7\*</sup>

## Resumen

Las *start-up* o empresas emergentes se han convertido en un fenómeno mundial que ha dinamizado la economía global, generando avances en los campos de la investigación y el desarrollo mediante la consolidación de ideas competitivas con una metodología y unos procesos que son muy conocidos en el campo de las ciencias administrativas. En el presente trabajo de investigación se recopilan teorías y literatura que, en conjunto, ponen en evidencia cuáles son los lineamientos organizacionales y administrativos, desarrollados por las *start-up*, los cuales han posibilitado a las mismas a articular ideas y oportunidades de negocio en el entorno de competitividad. Ejercicio que parte de las bases históricas y los primeros conceptos del emprendimiento hasta llegar a las metodologías actuales que han alineado los procesos administrativos con los procesos creativos, lo cual ha dado como resultado la generación de nuevos modelos administrativos para la competitividad que les permite a los emprendedores trabajar mediante una ruta definida y clara, ideas de negocios que apuntan a la elaboración de un producto-servicio para el cliente, el mercado y el momento correcto, evitando con ello la pérdida de recursos, minimizando riesgos y aumentando ganancias.

**Palabras clave:** emprendimiento, emprendedor, *start-up*, competitividad, *management*.

---

<sup>7</sup> *Administradora de Empresas*. Especialista en alta gerencia de la Fundación Universitaria del Área Andina.

# Introducción

El emprendimiento como mecanismo de creación de valor —mediante la definición de procesos productivos dinámicos, competitivos e innovadores que no se rigen por los lineamientos de los estándares de modelos organizacionales tradicionales— ha traído una nueva generación de líderes y conceptos de negocios que se perfilan como los más resistentes al cambio. Esta era de los negocios provocada por los avances tecnológicos, el *e-commerce*, la innovación y el desarrollo, en la que las estructuras organizacionales tradicionales están sufriendo cambios surge a partir de nuevos modelos gerenciales que se encuentran como las nuevas exigencias del mercado global; del mismo modo, ha permitido una evolución de los conceptos tradicionalmente aceptados en el campo de las ciencias administrativas, lo que genera paradigmas patrocinados por las *start-up* a escala mundial, que se fortalecen por sus adeptos y buenos resultados.

De esta manera, la variación en los modelos administrativos tradicionales es evidente en los proyectos de emprendimiento y competitividad del ambiente empresarial actual; así, las *start-up* con sus modelos frescos y sencillos están demostrando que pueden cambiar las estructuras organizacionales rígidas sin que el resultado se afecte e incluso, ofrecer mejores resultados, fracturando con ello paradigmas; por esta razón, se constituyen en pioneros de conceptos innovadores en las ciencias administrativas.

Particularmente, la presente investigación recopila teorías y literatura que inicia con el reconocimiento de los primeros conceptos que fueron acuñados por Joseph Alois Shumpeter en su Teoría del desarrollo económico, en correspondencia con el concepto de *management* de Peter Drucker, la competitividad de Michael Porter, las actuales investigaciones del profesor Aidin Salamzadeh de la Universidad de Teherán y la metodología *Lean Startup* de Erick Ries; todas ellas plantean un mapa de ruta para que el concepto de *start-up* o empresa naciente se fundamente en bases teóricas sólidas que faciliten el análisis de la influencia que tienen los modelos administrativos y organizacionales utilizados por esta en el entorno de competitividad e innovación empresarial.

De igual modo, se busca identificar cuáles son las características organizacionales de las *start-up* y cómo sus procesos administrativos se articulan con la innovación para incrementar la productividad y generar ventajas competitivas y, al mismo tiempo, impulsar la evolución de las ciencias administrativas. *Start-up* que Peña y otros (2012) han definido como las organizaciones capaces de sobrevivir ante panoramas basados en la incertidumbre y el caos, lo que conduce a que dichas organizaciones mantengan estructuras flexibles que les permita adecuarse de manera rápida a los cambios del medio.

En este contexto debe considerarse el concepto de emprendimiento desarrollado por primera vez en la teoría del desarrollo económico de Schumpeter (1942), quien precisó:

[...] que la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una forma distinta, proveer de una nueva fuente de insumos o material nuevo. (p.p. 82-85).

Se refiere aquí a distintas actividades primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el sistema. El citado concepto fue enriquecido por Peter Drucker [1909-2005], figura clave del emprendimiento y creador del *management* como disciplina, quien determinó tres características en la formación emprendedora: a) La innovación como cualidad del ser humano que, como creador, busca nuevos logros y acepta los riesgos que esta implica; b) La responsabilidad y la ética, ya que toda innovación lleva implícita una valoración moral; c) El conocimiento y la educación como factores competitivos claves en el proceso emprendedor (Stein, 1998).

Según Salamzadeh (2015) en la actualidad las teorías de emprendimiento, sobre las *start-up*, se dividen en dos categorías: a) Las teorías de nivel macro, como la teoría de Schumpeter (1934) y la teoría de la ecología de las poblaciones Hannan y Freeman (1977); b) Las teorías micro y meso, entre las que se destacan los conceptos de: Vesper (1990), Bhave (1994), Veciana, (1988), Deakins y Whittam (2000), Núñez, (2007), Serarols (2008), Samuelsson y Davidsson (2009), estas mucho más centradas en las *start-up*, es decir, en el espíritu empre-

sarial debido a que se ocupan de la idea, la creatividad, la innovación, el desarrollo de nuevos productos o servicios, las oportunidades y la creación de valor.

## Consideraciones

Las *start-up* son negocios basados en procesos competitivos abandonados por la tecnología, la innovación y el desarrollo; estos, en su mayoría, nacen desde la cátedra de investigación a partir de una idea o una oportunidad identificada por un emprendedor, el cual es capaz de ponerla en funcionamiento a través del espíritu emprendedor, intuitivo, con voluntad de cambio y transformación, siendo capaz de mantenerse en situaciones de incertidumbre, rompiendo rutinas y consiguiendo beneficios mediante una competencia que se sustenta en la innovación y no en el precio (Schumpeter, 1939). Tales empresas emergentes logran sus objetivos mediante la organización de una serie de actividades, consecución de recursos y estudio constante del mercado a partir del método de prueba y error, que busca que la idea sea aceptada por los consumidores por medio de una cadena de valor que la hace única y fuerte en el mercado.

Recientemente han aparecido teorías y literatura que explican la creación de modelos y características de las *start-up*, pero son investigaciones que aún se encuentran en una etapa embrionaria y su evidencia está fragmentada —como señala Salamzadeh (2015)—; por lo tanto, se hace necesario definir las y proponer marcos conceptuales para su estudio (Salamzadeh y Kirby, 2017). Del mismo modo, se han identificado varios estudios y autores que se remontan a la teoría del desarrollo económico de Schumpeter (1912, 1934), quien incluyó el concepto de innovación como la combinación de factores de una manera diferente en relación con el emprendimiento; asimismo, Salamzadeh y Kirby (2017) han realizado un compendio de los trabajos más relevantes y documentados acerca de los procesos y la evolución de las *start-up* o empresas nacientes (ver Tabla 1).

Tabla 1 Evolución del concepto de las *start-up*, creación y estudios teóricos (Salamzadeh y Kirby, 2017).

2000-2009	Enfoque o Teoría de la Efectuación	Sarasvathy, 2001, EE. UU.
	Actividades basadas en los modelos de las <i>Start Up</i>	Delma y Shane, 2004, Suiza
	Modelo de incubadoras para las nuevas empresas	Grimaldi – Grandi, 2005, Italia
	Dinámicas de las nuevas empresas	Lichtenstein, 2006, EE. UU.
	Modelo de emprendimiento en las nuevas empresas	Serarols, 2008, España
2010	Modelos conceptuales de las nacientes empresas de emprendimiento	Dimov, 2010, EE. UU.
	Panel de estudio acerca de la creación de las nuevas empresas	Davidsson, Gordon, 2010, EE. UU.
	Una dinámica multietapa de las empresas nacientes	Becker, 2015, EE. UU.
Años	Teoría	Autor
1900-1970s	Teoría del Desarrollo Económico	Schumpeter, 1912-1934, Austria, EE. UU.
1970-1979	Teoría de la Ecología Poblacional	Hannan y Freeman, 1977, EE. UU.
1980-1989	Dimensiones de la creación de la nueva empresa	Gartner, 1985, EE. UU.
	Factores en la creación de la nueva empresa	Katz- Gartner, 1988, EE. UU.
	Pasos en la creación de nuevos negocios	Van de Ven, 1984, EE. UU.
1990-1999	Componentes de la nueva empresa	Vesper, 1990, EE. UU.
	Teoría de la Red de creación en las nuevas empresas	Larson, Star, 1993, EE. UU.
	Modelo del proceso de creación de emprendimientos empresariales	Bhaves, 1994, EE. UU.
	Actividades de pre- emprendimiento y secuencia de eventos en las <i>Start Up</i>	Carter, 1996, EE. UU.

Fuente: Salamzadeh, A. y Kirby, DA (2017). Creación de nuevas empresas: ¿Cómo crecen las empresas emergentes?. AD-ministro, (30), 9-29.

Particularmente en Colombia, se cuenta con investigaciones en relación con las *start-up*, que resaltan el auge que estas empresas han tenido en los últimos diez años; se trata de estudios que han sido promovidos por corporaciones del Gobierno y entidades privadas, los gremios académicos y productivos para enfocar los esfuerzos en la difusión y el desarrollo de programas con el objeto de la generación de nuevas empresas como elemento importante en el desarrollo socioeconómico del país (Matiz, 2009).

Fedesarrollo ha identificado, en su informe: *Innovación y Emprendimiento en Colombia: Balance, Perspectivas y Recomendaciones de Política 2014-2018* del 2014, los pilares básicos para superar las adversidades y los desafíos que enfrenta el país en materia de producción y competitividad de bienes y servicios a nivel económico y empresarial para un mercado global más abierto y sofisticado; ello, a partir del reconocimiento de la ciencia, la tecnología, la innovación y la generación de emprendimientos dinámicos como ejes de tránsito hacia una economía diversificada y competitiva (Gómez y Mitchell, 2014).

Los citados pilares comprenden: a) La articulación de la institucionalidad, incluyendo a las empresas, las universidades y los centros de investigación; b) El financiamiento que puede ser público, privado o mixto con exenciones tributarias o capital semilla; c) El talento humano como generador del proceso de conocimiento; d) El desarrollo o la transferencia de avances científicos y tecnológicos a través de la aplicación de la teoría aplicada; e) La propagación de la cultura de la innovación y el emprendimiento como herramientas para crear bienestar y desarrollo en la sociedad; f) La generación de un entorno competitivo que permita el fortalecimiento del emprendimiento y la consolidación de las empresas (Gómez y Mitchell, 2014).

Pilares que, igualmente, pueden articularse con los tres niveles en los que se desarrolla el emprendimiento y que han sido propuestos por Vesga (2015): a) El nivel macro del país y el entorno; b) El nivel intermedio de las empresas; c) El nivel básico de los individuos. Estos niveles deben actuar al mismo tiempo, ya que cada uno se alimenta de los demás; así, en el primer nivel se identifican variables propias del entorno social y económico del país, tales como: el grado de desarrollo económico, el tamaño de los mercados, la intensidad de la competencia, la prevalencia tecnológica y la diversidad demográfica. Por su

parte, en el segundo nivel que corresponde a las empresas se identifican las variables de: la estrategia empresarial, los recursos y las capacidades de las organizaciones, la cultura organizacional y el gobierno corporativo; finalmente, en el tercer nivel equivalente al individuo se destacan las variables de: nivel de educación del individuo, el desarrollo de las habilidades para el emprendimiento, la capacidad de identificación de oportunidades, la preferencia individual por el riesgo y los recursos psicológicos del individuo que determinan sus habilidades.

El Gobierno nacional, en respuesta a las investigaciones descritas y teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo económico del País, ha formulado la Ley 1014 de 2006, conocida como la *Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento*, que pretende alinear los conceptos básicos del emprendimiento con la estructura de formación nacional y con ello, permitir la formación en: competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales, mediante una cátedra transversal de emprendimiento que desarrolle una cultura en este campo desde la formación básica primaria y secundaria; además, que facilite el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas por medio de la generación de competencias de igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva del País y generando trabajo de mejor calidad que aporte al sostenimiento de las fuentes productivas y al desarrollo equilibrado y autónomo del organismo económico del País (Mincomercio, 2006)

## **Características organizacionales de las *start-up***

Para determinar cuáles son las características organizacionales que poseen las *start-up* o empresas nacientes, Salamzadeh (2015) ha planteado la necesidad de analizar las etapas subyacentes a la creación de las mismas o las etapas previas al inicio como se describe a continuación:

- *Etapas 1. Reconocimiento de ideación.* Una idea de riesgo u oportunidad, que Ries (2011) ha definido como el “ejercicio de creación” que es propiciado; por lo que, Schumpeter (1934) determinó como el “espíritu emprendedor”.
- *Etapas 2. Formar la intención empresarial.* Fundamentada en la intención de continuar con el proceso, muchos emprendedores pueden



tener muchas ideas de negocio pero, no necesariamente todas van a continuar; por lo tanto, es necesario que el proceso de creación sea un comportamiento planificado e intencional que, en últimas, es el compromiso de iniciar un nuevo negocio (Degeorge y Fayolle, 2013).

- *Etapa 3. Preparación.* En esta etapa el(los) emprendedor(es) define(n) una serie de actividades encaminadas al desarrollo de su idea de negocio, aquellas que comprenden al crear competencia mediante una idea innovadora, movilizar recursos y organizar labores definidas para el logro de sus objetivos (Ruef, 2005; Degeorge y Fayolle, 2013).
- *Etapa 4. Redes.* El emprendedor debe tener en cuenta que es fundamental contar con una red de trabajo que le permita hacer conexiones útiles y relevantes, basadas en sus necesidades y requerimientos; estas redes le permiten al empresario ingresar al mercado y crear valor (Mitchell, 2000; De Caroris, 2009).
- *Etapa 5. Entrada.* Es la etapa en la que la empresa intenta ofrecer sus bienes o servicios al mercado; esta es una etapa crítica para la nueva empresa, ya que es su puesta en marcha y depende de las estrategias que se hayan definido, por lo que es indispensable el estudio de mercado para identificar las barreras que puedan restringir la entrada a este escenario y aprovechar las oportunidades disponibles.
- *Etapa 6. Creación de valor.* Aquí es en donde se encuentra el corazón del espíritu emprendedor (Schumpeter, 1934) y es la parte integral de la creación de nuevas empresas. Cuanto más valor crea una empresa, más éxitos y valiosa será (Bruyan y Julien, 2001).
- *Etapa 7. Salida.* Salamzadeh (2015) aconseja que es importante tener una estrategia de salida antes que el negocio inicie formalmente; esta salida permite al emprendedor tomar una decisión acertada una vez haya creado el valor y con ello, por ende, pueda pensarse en una fusión, adquisición, oferta pública o sucesión —en caso de empresas familiares—.

## **Procesos administrativos empleados por las *start-up* que articulan la innovación para incrementar la competitividad y generar ventajas competitivas**

Las *start-up* tienen como característica principal su rápido crecimiento, mediante la flexibilidad de sus procesos y, generalmente, van acompañadas tanto de un alto grado de innovación como de plataformas tecnológicas; así pues, para que puedan ingresar al mercado asegurando su competitividad, deben pasar por una serie de etapas que les permita organizarse y operar correctamente, según se muestra a continuación:

- *Formulación del plan preliminar del negocio.* Es la hoja de ruta en la que la empresa planifica los pasos a seguir; por ende, está compuesta por: el análisis del mercado, las acciones que emprenderán, los recursos que se requieren en la organización, la identificación de obstáculos y riesgos, y los objetivos que permiten la evaluación constante de procesos. Usualmente, las *start-up* recurren al apoyo de mentores que ayudan a los emprendedores a corregir errores y a poner en contexto su idea de negocio.
- *Constitución de la Empresa.* Las *start-up* son ideas que surgen de un grupo de amigos interesados en lanzar un producto o servicio innovador al mercado; por lo tanto, es recomendable constituir una SAS [Sociedad por Acciones Simplificada] puesto que esto posibilita que las decisiones sean tomadas por sus fundadores de forma rápida y con bajos costos.
- *Plan inicial de financiamiento.* Dado que no son organizaciones tradicionales, es difícil que las *start-up* consigan el financiamiento tradicional; por ello, se recomienda acudir a fuentes alternativas de financiamiento, tales como: el ahorro propio, las inversiones ángeles, los fondos de inversión, la participación en concursos de emprendimiento, entre otras.
- *Implementación de una estructura básica.* Inicialmente las *start-up* pueden no contar con un espacio físico para su puesta en marcha; generalmente, inician labores desde la casa de uno de sus fundadores o en espacios de *coworking*, lo que reduce los costos y permite compartir experiencias de conocimiento con otros emprendedores.

Los mencionados procesos “formales” deben asegurar a las *start-up* su operatividad, asimismo, articulación con un proceso de *management* creativo de tal modo que lleguen a ser diferentes a las empresas tradicionales; este último proceso ha sido diseñado por el emprendedor Eric Ries y se conoce con el nombre de *Método Lean Canvas* o *Lean start-up*, que muestra lo que Dutton y Blank (2011) definieron como: *el Mapa de la innovación del Siglo XXI*. Dicho mapa identifica los ingredientes necesarios para el éxito y, adicionalmente, puede aprenderse y duplicarse mediante un enfoque estructural y científico.

En este sentido, las siguientes premisas formuladas por Ries (2012) permiten articular la estructura formal y la estructura creativa de las empresas *start-up* (ver Figura 1):

- *Los emprendedores están en todas partes.* Una *start-up* es “una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en condiciones de incertidumbre extrema” (Ries, 2012, P. 28)
- *El espíritu emprendedor es management.* Las *start-up* son una institución, no sólo un producto, que requiere un nuevo tipo de gestión orientado al contexto de incertidumbre extrema; espíritu que demanda una disciplina de gestión para aprovechar las oportunidades empresariales.
- *Aprendizaje Validado.* Las *start-up* existen para aprender cómo se crean negocios sostenibles por medio de la experimentación frecuente que permite a los emprendedores probar todos los elementos de su idea.
- *Crear-Medir-Aprender.* Es la espina dorsal de las *start-up*, ya que el proceso permite medir la respuesta de los consumidores y aprender cuando pivotar o perseverar.
- *Contabilidad de las innovaciones.* Se hace necesario determinar cómo se mide el progreso, asimismo, cómo se establecen hitos y se priorizan tareas.

Figura 1 Articulación de los procesos organizacionales de las *start-up*.



Nota: Fuente propia.

### **Procesos administrativos desarrollados por las *start-up* que están impulsando la evolución en las ciencias administrativas**

La humanidad ha tenido la necesidad de coordinar actividades para la toma de decisiones que se deben ejecutar por una o varias personas en un ecosistema determinado, de tal modo que se alcancen los objetivos comunes; por lo tanto, las ciencias administrativas han jugado un rol fundamental en la evolución económica, política y social de las naciones debido a que el establecimiento de procesos determinados ha garantizado el manejo efectivo de los recursos financieros, humanos y sociales, que son indispensables para el éxito y el logro de objetivos.

En la actualidad, los procesos administrativos y organizacionales tradicionales han sufrido cambios sustanciales que han sido promovidos por las *start-up*, estas se definen como: “una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema” (Ries, 2012, p. 28); por consiguiente, el objetivo de una *start-up* es el de averiguar qué debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible. En consecuencia, las *start-up* son experimentos que responden a si debería crearse un producto, una posición distinta al enfoque tradicional que busca responder si puede crearse con especificidad un producto determinado.

En conclusión, en el *Método Lean start-up* de Ries (2012) se articulan hipótesis que pueden dar resultado gracias a la experimentación, estas pueden validarse mediante un proceso de pivote; es decir, un proceso que implique analizar y probar una a una las ideas y/o proyectos, haciendo los ajustes del caso hasta que el producto sea aceptado por el cliente, esto garantiza el éxito del mismo.

## Desarrollo de la idea/producto

Maurya (2012) ha definido tres procesos que emplean las *start-up* para que sus planes funcionen:

- *Fase 1. Ajuste problema/solución.* En esta fase se determina si realmente hay un problema que merezca ser solucionado, evitando con ello la inversión de tiempo y esfuerzos innecesarios en el desarrollo de una solución; por esta razón, las preguntas claves a resolver en esta etapa son: ¿Está realmente interesado el cliente en el producto?, ¿Pagará por ello?
- *Fase 2. Ajuste producto/mercado.* Se debe identificar la existencia de un *feedback* positivo de parte del cliente; esto es, que la gente demande el producto.
- *Fase 3. Escala.* El emprendedor debe concentrarse en la aceleración del crecimiento.

## Desarrollo de clientes

De manera tradicional, la empresa es creada centrándose en un producto o servicio que desea venderse a determinado tipo de clientes; también, se conceptualiza, desarrolla y lanza al mercado. Distinto al enfoque tradicional, las *start-up* desarrollan hipótesis que deben validarse con el cliente, involucrándolo desde el comienzo y en el desarrollo de la idea con el fin de determinar si este realmente tiene una necesidad y está dispuesto a pagar por un producto que satisfaga la misma; al responder los cuestionamientos, se desarrolla un Producto Mínimo Viable [PMV], el cual evalúa el cliente para determinar si es el adecuado y, en caso de no serlo es modificado conforme a las sugerencias hasta que se logre obtener el resultado esperado. Posteriormente, se pasa de un prototipo a un producto que

deberá ser fabricado y vendido, garantizando el éxito en ventas; así, una vez la *start-up* se convierten en una empresa pues se enfoca en la ejecución de un negocio que se ha encontrado viable.

### **Producto Mínimo Viable (PMV)**

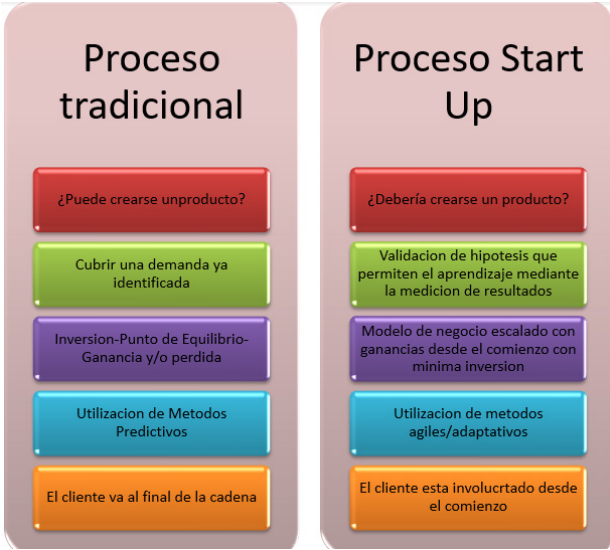
El Producto Mínimo Viable [PMV] es una versión de un producto nuevo que permite a un equipo recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado, acercándose a sus clientes con el mínimo esfuerzo; de este modo, el PMV faculta al emprendedor para comenzar un proceso de aprendizaje rápido, cuya función es la de probar hipótesis fundamentales del negocio (Ries, 2012).

### **Pivotar o perseverar**

Pivotar es probar una nueva hipótesis del producto, permitiendo con ello el aprendizaje continuo; Ries (2012) le define como una corrección estructurada que permite validaciones nuevas sobre el producto, que componen una modificación significativa de uno o varios de sus componentes en busca de la aprobación del cliente.

Teniendo en cuenta los procesos expuestos, podemos identificar cambios representativos en los procesos administrativos (ver Figura 2). Así, las empresas tradicionales ejecutan modelos de negocio que reconocen tanto al cliente como a los problemas y a las características de los productos; mientras que, las *start-up* requieren la búsqueda, la prueba y el error para la validación de hipótesis que posibilitan el conocimiento anticipado de los gustos y de las necesidades en el mercado, lo que es todo un proceso de actualización que se desarrolla casi en tiempo real pues utiliza el *feedback* y la inclusión del cliente, que generan ventajas competitivas al desarrollar prototipos de productos con antelación frente a los competidores tradicionales. En consecuencia, desde las *start-up* se incursiona en el mercado de forma más efectiva y a bajos costos, entregando a los clientes el máximo valor y utilizando el mínimo de recursos.

Figura 2 Comparación de procesos tradicionales vs. Procesos de las *start-up*.



Nota: Fuente propia.

## Resultados

Teniendo en cuenta los planteamientos presentados a lo largo del artículo, se obtuvieron resultados que se exponen a continuación.

La revisión de literatura científica relacionada con el modelo de negocio de las *start-up*, cobra importancia, al convertirse en el sustento argumentativo desde la teoría, para la generación de nuevas formas de negocio, en una economía que invita, cada vez más, al emprendimiento basado en la innovación acompañada de la tecnología de vanguardia, por esta razón, los resultados están estructurados de tal manera que dan respuesta a los objetivos específicos del presente escrito.

## Teorías administrativas identificadas para las *start-up*

En sus principios, las teorías administrativas enfocadas en las *start-up* fundaron conceptos a partir de los argumentos de la Teoría del desarrollo económico de Joseph Schumpeter (1934) y del concepto de

*management* de Peter Drucker; posteriormente, fueron influenciadas por el trabajo del profesor Aidin Salamzadeh (2015) de la Universidad de Teherán, quien realizó un estudio evolutivo de la literatura que hace referencia a las *start-up*.

Al respecto, se hace alusión a los estudios de: Gartner (1985), Van de Ven (1984), Vesper (1990), Larson y Star (1993), Bhave (1994), Carter (1996), Sarasvathy (2001), Delmar y Scott (2004), Grimaldi y Grandi (2005), Lichtenstein (2006), Serarols (2008), Dimov (2010), Davidsson y Gordon (2010), Becker (2015); estos autores analizaron diferentes conceptualizaciones, procesos y metodología de las *start-up* a fin de construir una comprensión acerca de su concepto en una forma más dinámica.

### **Definición del concepto de *start-up* y emprendimiento**

El concepto de *start-up* hace referencia a la empresa naciente; mientras que, término de emprendimiento alude a las características particulares del emprendedor, a su capacidad creativa y a sus habilidades para trabajar en escenarios de incertidumbre, todo ello es denominado por Schumpeter como el “espíritu emprendedor”.

### **Etapas subyacentes para la creación de las *start-up***

Se ha identificado la necesidad de realizar un proceso previo a la creación de una *start-up*, que —según Salamzadeh (2015)— consta de las siguientes etapas:

1. Etapa de reconocimiento de ideación
2. Formación de la intención empresarial
3. Etapa de preparación,
4. Creación de redes,
5. Entrada al mercado,
6. Creación de valor
7. Método de salida adecuado



## **Organización formal y organización creativa de las *start-up***

El mapa de ruta de creación de una *start-up* se encuentra definido por una serie de pasos secuenciales, este permite entablar una organización formal que direcciona la *start-up*; la secuencialidad infiere momentos que consisten en: la formulación del plan preliminar del negocio, la constitución legal de la empresa, el plan de financiamiento y la implementación de una estructura básica de operación. Igualmente, tales etapas se articulan mediante un proceso de *management*, que direcciona la estructura básica al talento creativo de sus emprendedores.

## **Componentes esenciales para el desarrollo creativo y la metodología aplicada**

Como modelo se tomó la metodología *Lean Canvas* de Ries (2012), en la que se identifican claramente los ingredientes de las *start-up* y se definen las características del emprendimiento y del emprendedor como individuo creador, quien mediante una serie de pasos o mapa de ruta desarrolla una idea a través de la técnica del pivote que le posibilita la elaboración de correcciones y de ajustes a fin de evitar desperdicios de tiempo, dinero y esfuerzo.

## **Cambios en los procesos administrativos tradicionales que han permitido el avance de las *start-up* como modelos de negocios competitivos**

Los cambios en los procesos administrativos tradicionales han posibilitado la creación de valor por medio de las ventajas competitivas y del uso de una metodología científica, que definen los siguientes conceptos:

- Desarrollo de la idea/producto
- Desarrollo del cliente
- Fabricación del Producto Mínimo Viable [PMV]
- Técnico del pivote

## Discusión de resultados

Las teorías acerca de la creación de nuevas empresas bajo modelos de *start-up* aún son nacientes y se sustentan en conceptos como el *entrepreneur* y el *management*, descritos por Schumpeter y Drucker respectivamente; tales conceptos involucran las competencias individuales del emprendedor a través del denominado “espíritu emprendedor”, que puede contagiarse en el equipo de trabajo en función del logro de objetivos. Adicionalmente, puede encontrarse literatura que identifica procesos más claros para la creación y el crecimiento de las *start-up* en el mercado y que, a su vez, las hace más competitivas y exitosas; de este modo, es necesaria una teoría propia que abarque los modelos administrativos para este tipo de empresas.

Por otra parte, las *start-up* pueden comprenderse “como instituciones humanas, diseñadas para crear un producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (Reis, 2012, p. 28); ello, de la mano con la manera en la que surge el emprendimiento como una necesidad de dar solución a un problema existente, lo que demanda un análisis de la situación, del contexto y de los requerimientos del cliente para, en últimas, responder a la pregunta: ¿Realmente es necesaria la creación de este producto y/o servicio?

Las *start-up*, igualmente, requieren adelantar un proceso previo a su “nacimiento”, en el que se identifiquen todos los actores que se involucrarán en el proceso y, además, se defina la etapa de ideación como punto de partida en la definición de la estructura formal y creativa de la organización; una vez agotada dicha etapa debe estructurarse la parte formal de la *start-up* con el propósito de darle soporte y visibilidad a la empresa. Definidos los aspectos formales, entonces, debe tenerse clara la estructura creativa y de desarrollo del producto/servicio que se propondrá al mercado.

De la misma manera, el desarrollo de las *start-up* se fundamenta en una metodología que parte del aprendizaje continuo en condiciones de incertidumbre extrema y, por lo tanto, fomenta un aprendizaje validado y científicamente orientado por prácticas de prueba y error mediante el proceso de pivote a un Producto Mínimo Viable [PMV], al

cual se aplican todas las ideas permitidas para minimizar el margen de equivocación y maximizar la aceptación por parte del cliente, de modo que se disminuya el riesgo de pérdida financiera.

Por último, los procesos administrativos de las *start-up* parten de unos cuestionamientos básicos para la creación de un producto o servicio realmente necesario y requerido por el consumidor, estos facilitan la interacción temprana con el consumidor; de allí se desprenden el resto de necesidades requeridas en el desarrollo de la idea con el objeto de solidificar a las *start-up* como empresas, a pesar de sus pequeñas estructuras. También, se definen claramente las responsabilidades organizacionales, normativas y legales en medio de los ecosistemas en los que estas se desarrollan, con la finalidad de generar confianza en los inversionistas y en la sociedad, en general.

## Conclusiones

En primer lugar, se realiza un reconocimiento sobre las teorías que abordan la temática de las *start-up*, como: la literatura que da fundamento a los nuevos conceptos involucrados en la creación de nuevos modelos de negocio, dado que se constituye en un requisito fundamental para comprender el citado fenómeno; empero, pese a que no se ha definido una teoría con nombre propio que nos hable detalladamente de este proceso administrativo, no se desconoce que los conceptos de emprendimiento y creación de empresas nacientes se han desarrollado desde la década de los cuarenta y que —según los avances tecnológicos y la apropiación de la *web* como herramienta esencial en el desarrollo económico, político y social— es necesaria la identificación de modelos administrativos propios para este tipo de empresas y para el reconocimiento del emprendedor como individuo capaz de tomar una idea, darle forma y transmitirla a sus *partners* para el desarrollo de la misma y el alcance del éxito en el mercado.

En segundo lugar, se ha establecido que los procesos organizacionales y administrativos de las *start-up* responden a una metodología científica y organizada, que permite a los emprendedores seguir una secuencia lógica, más liviana que aquella de las empresas tradicionales, donde prima el concepto de la idea como semilla en el desarrollo

de las oportunidades del negocio. El manejo de esta idea y el desarrollo de los proyectos, a su vez, favorece a todo un equipo para que este pueda intervenir en el proceso creativo, teniendo en cuenta las habilidades que se tienen para que la idea de negocio sea exitosa. De igual manera, las *start-up* se enfocan en ser competitivas mediante el adecuado manejo de recursos, la disminución de costos operativos, la inversión en investigación y desarrollo, y la integración del cliente desde el comienzo, para garantizar que aquello que se produce es lo que va a comprar este. Todo lo descrito, obliga a que las *start-up* cumplan con los requisitos legales correspondientes, la constitución legal de la empresa y el mapa de ruta que, en conjunto, las hace más atractivas a los inversionistas y las instancias de financiamiento externo con lo cual, sin duda, se obtiene ventajas competitivas.

En tercer lugar, se ha reconocido que los procesos desarrollados por las *start-up* permiten a las ciencias administrativas dar un paso adelante en lo relacionado con el funcionamiento organizacional. Asistimos, entonces, al derrumbe de los paradigmas asociados a estructuras rígidas, asimismo a la forma de aprovechar adecuadamente los recursos, humanos, físicos y financieros, por medio de una metodología científica que garantiza la optimización de las operaciones, haciéndolas más productivas, ágiles y menos complejas, permitiendo, a su vez, la participación activa de creadores los cuales promueven un liderazgo de avanzada, dado que reconocen habilidades y capacidades del recurso humano como eje para el logro de los objetivos.

## Referencias

Bhave, M. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223-242. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0883902694900310>

DeGeorge, JM y Fayolle, A. (2013). ¿La intención empresarial es estable en el tiempo? Primeras ideas de una muestra de estudiantes franceses. *Revista Internacional de Emprendimiento y Pequeñas Empresas*, 5 (1), 7-27.

Delmar, F. y Scott, S. (2004). Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 385-410. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/222662683\\_Legitimizing\\_First\\_Organizing\\_Activities\\_and\\_the\\_Survival\\_of\\_New\\_Ventures#:~:text=Legitimizing%20First%3A%20Organizing%20Activities%20and%20the%20Survival%20of%20New%20Ventures,-Article%20\(PDF%20Available&text=The%20process%20by%20which%20firm,evolutionary%20theorists%20and%20entrepreneurship%20researchers](https://www.researchgate.net/publication/222662683_Legitimizing_First_Organizing_Activities_and_the_Survival_of_New_Ventures#:~:text=Legitimizing%20First%3A%20Organizing%20Activities%20and%20the%20Survival%20of%20New%20Ventures,-Article%20(PDF%20Available&text=The%20process%20by%20which%20firm,evolutionary%20theorists%20and%20entrepreneurship%20researchers).

Dimov, D. (2010). A property rights perspective in venture capital investment decisions. *Journal of Management Studies*, 47 (7), 1248-1271. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00905.x>

Gartner, WB (1985). Un marco conceptual para describir el fenómeno de la creación de nuevas empresas. *Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.

Gómez, H. y Mitchell, D. (2014). Innovación y Emprendimiento en Colombia - Balance, perspectivas y recomendaciones de política: 2014-2018. *Cuadernos de Fedesarrollo*. Recuperado de <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/149>

Grimaldi, R. y Grandi, A. (2005). Business Incubators and New Venture Creation: An assesment of incubating models. *Technovation*, (25), 111-121. Recuperado de [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferencelD=2089943](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferencelD=2089943)

Hannan, M. y Freeman, J. (1977), The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964. Recuperado de [https://www2.bc.edu/candace-jones/mb851/Apr9/HannanFreeman\\_AJS\\_1977.pdf](https://www2.bc.edu/candace-jones/mb851/Apr9/HannanFreeman_AJS_1977.pdf)

Larson, A. y Starr, J. (1993). A Network Model of Organization Formation. *Sage Journals*, 7 (2), 5 – 15. DOI: <https://doi.org/10.1177/104225879301700201>

Matiz, F.J. (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento *Revista EAN*, (66). 169-182. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n66.2009.480>

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from a plan A to a plan that works*. North Sebastopol, CA: O'Reilly Media Inc

Mincomercio (Ley 1014 de 2006). De fomento a la cultura del emprendimiento. 27 de enero de 2006. DO. No. 46.164. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1014\\_2006.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html)

Peña, C., Soria, M., & Velázquez, L. (2012). Gestión del cambio e innovación organizacional como factor de la responsabilidad social. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9, 1-15. Ries, E. (2012). *El Método Lean Startup*. Barcelona, España: Ediciones Deusto. Recuperado de [https://www.academia.edu/30311803/El\\_M%C3%A9todo\\_Lean\\_Startup\\_Eric\\_Ries](https://www.academia.edu/30311803/El_M%C3%A9todo_Lean_Startup_Eric_Ries)

Salamzadeh, A. (2015). New Venture Creation: Controversial Perspectives and Theories. *Economic Analyst*, 48(3-4), 101-109. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/289671406\\_New\\_Venture\\_Creation\\_Controversial\\_Perspectives\\_and\\_Theories](https://www.researchgate.net/publication/289671406_New_Venture_Creation_Controversial_Perspectives_and_Theories)

Salamzadeh, A. y Kirby, D. (2017). New Venture Creation: How start-ups grow? *AD-minister*, (30), 9-29. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-02792017000100009&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792017000100009&lng=es&nrm=iso)

Serarols, C. (2008). The process of business start-ups in the internet: A multiple cases study, *International Journal of Technology Management*, 43(1-3). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/240295692\\_The\\_process\\_of\\_business\\_start-ups\\_in\\_the\\_internet\\_A\\_multiple\\_case\\_study](https://www.researchgate.net/publication/240295692_The_process_of_business_start-ups_in_the_internet_A_multiple_case_study)

Schumpeter, JA (1982). La teoría del desarrollo económico: una investigación sobre las ganancias, el capital, el crédito, los intereses y el ciclo económico (1912/1934). *Transacción Publishers.-1982-Enero* , 1 , 244.

Schumpeter, JA y Nichol, AJ (1934). Economía de Robinson de la competencia imperfecta. *Revista de economía política* 42 (2), 249-259.

Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles* (Vol. 1, pp. 161-174). New York: McGraw-Hill.

Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, 825, 82-85.

Van de Ven, AH, Hudson, R. y Schroeder, DM (1984). Diseño de nuevas empresas emergentes: consideraciones empresariales, organizativas y ecológicas. *Revista de gestión*, 10 (1), 87-108.

Vesga, R. (2015). Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta? Universidad de Los Andes: Facultad de Administración: Observatorio de Competitividad: Centro de Estrategia y Competitividad. Recuperado de <https://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>

Vesper, KH (1990). Nuevas estrategias de riesgo. Universidad de Illinois en Urbana-Champaign's Academy para el liderazgo empresarial referencia histórica de la investigación en el espíritu empresarial.



# La cuarta revolución industrial y los retos en tecnologías de la información para la alta gerencia en *mipymes* del sector servicios de consultoría en Bogotá

*Harley Roldán Silva*<sup>8\*</sup>

*Hilda Pinzón Castañeda*<sup>9\*</sup>

## Resumen

La cuarta revolución industrial se está gestando como eje transformador del mundo que conocemos. Así, el presente escrito afrontó el desafío de identificar aquellos factores críticos, para el éxito de alta gerencia en un ambiente de transición hacia la citada revolución. De igual modo, el ejercicio se constituyó en un reto por describir las características de los campos de dominio tecnológico que deben tener en cuenta los administradores. Por tal razón, el estudio delimitó su alcance a las *mipymes* del sector servicios de consultoría en la ciudad de Bogotá D.C. La revisión, entonces, abarcó la línea de tiempo de 2000 a 2018 haciendo énfasis en los tres últimos años de este período. Por consiguiente, se fijaron algunos escenarios posibles hacia los altos y medios gerentes en relación con el uso, los riesgos y los beneficios de las Tecnologías de Información y la Comunicación, constituyéndose en un instrumento “estratégico” para transitar, figurar y permanecer en el mercado el cual se analizó en forma objetiva, valiéndose de los argumentos escritos por jóvenes e investigadores experimentados de universidades de Colombia, Chile, México, Perú, Ecuador, Argentina y España.

**Palabras clave:** *mipymes*, tecnología, alta gerencia, academia, reto, cuarta revolución industrial, Big Data.

---

8<sup>\*</sup> Especialista en Auditoría de Sistemas de Información de la Universidad Católica de Colombia.

9<sup>\*</sup> Administradora de Empresas de la Corporación Unificada de Estudios Superiores.



# Introducción

El camino hacia la transformación digital siendo influenciado por el incremento del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación [TIC] tendrá como consecuencia la reducción de empleos y la deshumanización de las interacciones proveedor-productor-cliente; por lo que, este artículo transita en el orbe bibliográfico que está relacionado con el uso intensivo de dichas tecnologías en Colombia y la masificación exponencial de interacciones digitales, esto plantea grandes desafíos a los gerentes modernos que pueden encontrar el modo de resolverlos con el apoyo de la comunidad académica o por la vía de la práctica gerencial en un escenario digital tan confuso como el que se observa en la actualidad. Por tanto, es fundamental asumir de manera ilustrativa este cambio y no sólo como un nuevo requerimiento del medio tecnológico o digital; igualmente, debe asumirse como un fenómeno que está vinculado a las habilidades y a las capacidades de los gerentes.

De modo que, el presente estudio identifica los factores que determinan el éxito de la alta gerencia en un ambiente de transición hacia la cuarta revolución industrial cuyo alcance en términos geográficos se limita a Bogotá, desde la figura de las *mipymes* del sector servicios de consultoría. Por otra parte, el contexto de este trabajo tiene lugar en la línea de tiempo ubicada entre el 2000 y el 2018, en los que se evidencian las nuevas falencias de los gerentes en aspectos: formativos, metodológicos, tecnológicos, legales, sociales y políticos donde se gesta la transición de estas empresas hacia la cuarta revolución industrial [4R1].

Asimismo, en este documento se pueden observar las opiniones basadas en conceptos teóricos e investigaciones sobre las estrategias necesarias para gestionar controladamente los desafíos tecnológicos y conceptuales que plantea a los gerentes de *mipymes* del sector servicios en Colombia la transición a la economía digital; esta situación problemática deviene del uso intensivo de Tecnologías de la Información y la Comunicación [TIC] en Colombia y se refleja: en la proliferación de intercambios digitales como elemento esencial para cualquier actividad socioeconómica; en la participación cibernética de las empresas de cualquier tamaño incluyendo a las personas que dirigen, gestionan y operan en estas. De manera que, asistimos al desarrollo de una eco-

nomía digitalizada con incremento substancial en los agentes potenciales y activos en el país, en la región y, especialmente, en la ciudad de Bogotá.

Por otra parte, el incremento en el uso de herramientas digitales que implican nuevas formas complejas de plantear los negocios y supone el empleo de términos con los que los gerentes modernos no están familiarizados terminan exponiendo carencias lamentables que estos poseen. A saber, esta situación es el resultado de una formación tradicional, de la ausencia de competencias digitales, de la falta de experticia en el uso de las TIC y de la escasez de iniciativa; así que, estos elementos dificultan la apertura a la transformación digital que plantea la cuarta revolución industrial para las micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a los servicios de consultoría en Colombia.

Puesto que existen un sinnúmero de posibilidades ofrecidas por la transformación digital, algunos afirman que el incremento en el uso de las TIC traerá la pérdida de empleos y la deshumanización de las interacciones en la triada comercial proveedor-productor-cliente, este tipo de ideas surgen después considerar la enorme capacidad de las máquinas que pueden completar múltiples procesos a la vez y que emplean la inteligencia artificial. Sin embargo, la transformación digital se ha convertido en una necesidad organizacional que augura una nueva era para los negocios y las relaciones con los clientes, ha incitado a que en la actualidad las empresas piensen en la eliminación del uso del papel y en la introducción de sistemas de gestión de negocios pues, como lo afirman Mihyun y Jaehyoun (2016), se debe repensar la industria de forma transversal para crear o encontrar nuevas oportunidades y ventajas competitivas, debido a que los clientes estáticos y fieles han mutado y empezado a consumir servicios y productos sustentados en: Internet de las Cosas (IoT), Big Data, realidad aumentada, *Machine Learning* e inteligencia artificial brindando experiencias novedosas y distintos propósitos de compra.

Por consiguiente, las consecuencias más visibles para los micros, pequeños y medianos empresarios del sector de consultoría inevitablemente se ubicarán: en la competencia, en la producción, en el proceso de valor, en las formas de consumo mediante el acceso en tiempo real a volúmenes de información que son necesarias para comprar; en

concreto, se tenderá a la compra fácil, veloz e informada que ofrezca propósito y una experiencia única que se encuentre disponible en la nube [*cloud*].

Además, habrá afectaciones en la competencia que surge a velocidades inimaginables, que es producto de inexploradas ideas y que aprovecha la potencialidad de las redes sociales que cuentan con estructuras más flexibles y costos reducidos en comparación con las operaciones comerciales del siglo XX. Así, los profesionales se convertirán en consultores competentes por medio del trabajo remoto y por contrataciones independientes [*freelancer*] con las que se debilitarán las corporaciones tradicionales.

Cabe señalar que, en un contexto digital la comercialización supondrá la realización de productos y servicios inteligentes que aporten un nuevo valor, cuyo reto consistirá en tener bien informados a todos los actores del mercado mientras se crean tales productos y servicios que pueden entregarse en diferentes formatos, dispositivos y medios no convencionales cómo es el caso de las impresoras 3D.

En lo que se refiere a los procesos de valor que, en palabras de Lee (2004), pueden comprenderse como la manera en que las empresas deberán evolucionar de forma constante, buscando adaptarse a nuevos ecosistemas digitales; podemos considerar que las *mipymes* deberán apropiarse de las tecnologías disruptivas pues, las mejores cadenas de suministro no son únicamente veloces y rentables, también, son ligeras y maleables, permiten que todos los intereses del conglomerado se mantengan alineados para detectar nuevas necesidades y apoyar su oferta de valor [característica que es única en el mercado].

## Consideraciones

Con el ingreso de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en 2018, su camino ha sido vertiginoso hacia la globalización y los planteamientos de la cuarta revolución industrial; por esta razón, los gerentes de micros, pequeñas y medianas empresas deben estar en consonancia con los desafíos tecnológicos, conceptuales, metodológicos y de interacción con el mundo digital. Al respecto, Luna (2018) ha mencionado que “con el

auge de la economía digital, la mayor disponibilidad de herramientas tecnológicas y la inmersión de Colombia en el proceso de globalización, uno de los mayores desafíos de las empresas está en su transformación digital” (p. 1).

Según cifras del Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicaciones [MINTIC] y la Vicepresidencia de Transformación Digital de la ANDI [Asociación Nacional de Empresarios de Colombia], en 2017 el 58% de las empresas de manufactura y servicios ya contaban con una estrategia de transformación digital (El Tiempo, 2018); esta cifra pone en evidencia que en el país existe la intención de abordar con éxito los desafíos de la cuarta revolución industrial, pero esto implica una ruptura de paradigmas: en la perspectiva comercial, en el gobierno, en el sector empresarial y en el sistema educativo que debe ser capaz de anticipar e incentivar un diálogo constante entre los diferentes sectores [público y privado] y la academia pues, uno de los principales cambios debe darse en el talento humano que se forma en las instituciones de educación superior, que dirigen y gestionan las mipymes. Al respecto, el presente estudio puede configurarse como un apoyo para los directivos de empresas pequeñas y, particularmente, para aquellos mandos medios que estén en proceso de formación ya sea en una etapa de pregrado o de posgrado que se relacione con las facultades de ciencias administrativas, financieras y contables.

También, se puede observar un notable desconocimiento por parte de los directivos de *mipymes* del sector de servicios de consultoría [diferentes a los de las TIC] acerca de temas digitales o aspectos relacionados con la cuarta revolución industrial tales como:

- Las afectaciones psicopatológicas a la productividad asociadas al uso de redes sociales y su impacto en la productividad empresarial.
- El liderazgo en la era de las redes sociales en ambientes de trabajo.
- El teletrabajo y las nuevas situaciones para los gerentes de recursos humanos, así como el cumplimiento en la protección de los datos personales y la recuperación ante desastres.
- La importancia de conocer, validar e interactuar con criptodivisas en la perspectiva de la gestión financiera.
- La gestión del talento humano en tiempo del teletrabajo.

- La adaptación y el uso de tecnologías Big Data en función de la productividad.
- La gestión de riesgos informáticos en ambientes interconectados y empresas virtuales.
- Las metodologías y las técnicas de gestión en ambientes digitales.
- La seguridad de la información.
- La inteligencia artificial para mejorar la interacción con el cliente.

Se debe agregar que, aparte de los aspectos anteriormente mencionados se abordarán otros a lo largo de este trabajo que acerca al lector a un universo en el que deberá profundizar; asimismo, que este documento se realiza en aras de responder a los retos del escenario digital y a las demandas de una población mundial cada vez más conectada y ágil. Por lo tanto, tener en cuenta estos factores es fundamental para incursionar en la cuarta revolución industrial que debe impulsarse con el apoyo de líderes empresariales, del gobierno y de las organizaciones sociales, pero, principalmente mediante la responsabilidad y el compromiso de los gerentes [altos y medios] que tienen un panorama desafiante, complejo y en constante cambio.

En cuanto al ingreso de Colombia a la OCDE en 2018, este se constituye como un gran hito para el cambio de los paradigmas en las relaciones comerciales, como un avance en la forma de hacer negocios y tratados a escala mundial. En consecuencia, se ha registrado un incrementado en los escritos de corte expositivo, científico e investigativo relacionados con los requerimientos solicitados a las mipymes colombianas en el contexto de la cuarta revolución industrial —que en adelante se denominará como 4RI—.

Por su parte, el 17 de abril de 2018 Colombia se integró en el grupo de los ocho países que cuentan con una política para la explotación de datos [Big Data] bajo la tutela del Departamento de Planeación Nacional y Estadística (DANE) y mediante la aprobación del documento CONPES<sup>10</sup> 3920 que convierte al país en el primero en América Latina y el octavo en el mundo en impulsar leyes que

---

<sup>10</sup> El Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes) es un organismo asesor del gobierno en materia de desarrollo económico y social, encargado de estudiar y recomendar políticas generales en esas áreas.

habilitan el aprovechamiento de los datos para generar desarrollo social y económico; igualmente, se han generado otros importantes instrumentos para facilitar el acceso de las empresas —sin importar su tamaño— a la posibilidad de hacerse competitivas en un mercado global, cómo: el documento CONPES 3710 sobre lineamientos de política para ciberseguridad y ciberdefensa del 14 de julio de 2011, el CONPES 3854 acerca de la política nacional de seguridad digital del 11 de abril de 2016, la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales; la Ley 1928 que aprueba el convenio sobre la ciberdelincuencia, que fue firmada el 23 de noviembre de 2001 en Budapest y sancionada el 24 de julio de 2018.

Dicho lo anterior, a partir de 2015 se observa un creciente interés en Colombia y otros países como: España, México, Ecuador, Argentina y Chile por asumir con rigor científico y académico no sólo la 4RI, sino, la competitividad de las empresas más pequeñas para enfrentar los cambios en la forma en que estas trabajan, almacenan, procesan y difunden la información; asimismo, se puede encontrar una tendencia a fortalecer las habilidades de los gerentes para que entiendan y superen las transformaciones de la gestión en la era de las telecomunicaciones. Del mismo modo, Duarte (2015) ha considerado esta temática digital como un prototipo laboral que estimula, a los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas, a aunar esfuerzos para la creación de nuevas formas de empleo, para constituir un capital de teletrabajadores y para conseguir resultados positivos en diferentes disciplinas del conocimiento.

Por otro lado, González (2018) ha afirmado que:

Estas pymes aún no aprovechan los instrumentos que ofrece la cuarta revolución industrial y que, además, persisten coyunturas para aprovechar e implementar de forma gratis en los procesos de las corporativos, y así, reducir la brecha tecnológica con el fin de aumentar la capacidad de producción. (p. 16).

En consonancia con lo anterior, Gutiérrez (2015) ha señalado que:

[...] en el país, cuya economía es soportada en empresas de pequeña escala, la *mipymes*, en conjunto, representan el 90%, sector que genera el 73% de empleos y el 53% de la producción bruta en los diferentes sectores industriales, comerciales y de servicios. (p.2)

Asimismo, Gutiérrez (2015) señala que a pesar de estas cifras relativas los gerentes de las *mipymes* son quienes adolecen y requieren de una formación integral para la alta gerencia.

En relación con el ámbito académico y el de las revistas científicas se pone en evidencia la necesidad de aprovechar el momento actual de la historia para ingresar en un escenario de interacciones digitales como elemento disruptivo para cualquier actividad socioeconómica que se caracterice por un incremento elevado en la participación virtual de las organizaciones y de las personas que las dirigen, las gestionan y operan en ellas. Lo anterior puede interpretarse como una economía digitalizada con múltiples agentes en el país, en la región y, principalmente, en Bogotá.

Por último, Carvajal (2017), sostiene que la 4RI requiere nuevos técnicos, tecnólogos, profesionales y una nueva forma de investigación que sobrepase los parámetros actuales de la educación superior en el contexto latinoamericano pues, la academia debe ampliar la mirada, avanzar y romper paradigmas al momento de formar o equipar con elementos teóricos y metodológicos a los individuos que serán el talento humano a disposición de las *mipymes*.

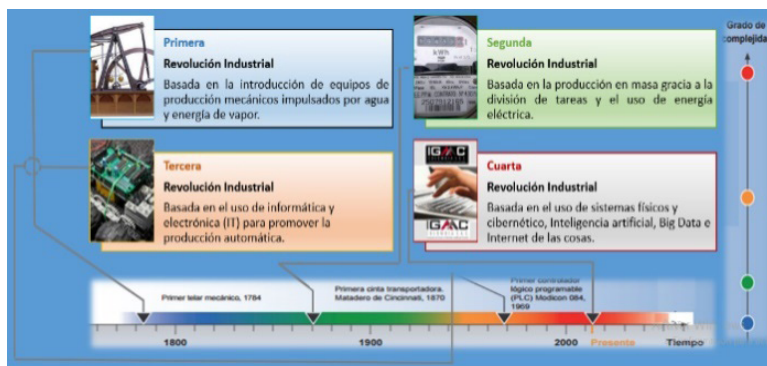
## **Análisis del fenómeno**

El ritmo acelerado y la innovación en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) ha conducido a la humanidad a la cuarta revolución industrial (4RI) que, según Schwab (2016), corresponde a aquellos adelantos y mejoras en tecnologías emergentes como la impresión 3D o la nanotecnología que están redefiniendo las industrias que conocemos y concretando bajo otra perspectiva aquellas que son nuevas. Igualmente, esta revolución se corresponde con el avance de las tecnologías en áreas como: la física, la biología, la robótica, la informática, la mecánica, las relaciones sociales, los aspectos psicológicos, las interacciones laborales, el liderazgo,

etc. De modo que, los productos y los servicios se han adaptado a las nuevas necesidades y a las dinámicas sociales generando nuevas posibilidades de interacción, consumo, producción y suministros a las grandes empresas y, también, a las empresas pequeñas que se adapten al cambio.

A su vez, Ashton (2009) ha señalado que la 4RI es un período propicio para: la expansión, la ingeniería y la invención; asimismo, es un tiempo de serios cambios como la disminución en las tasas de interés y la expansión de los mercados [internos y externos] que en su opinión son benéficos para la sociedad porque pueden ayudar a mermar las barreras impuestas por la escasez de: alimentos, combustibles —que genera inconvenientes en la movilidad y el transporte—, hierro e hilaza. Por otro lado, en el contexto de la 4RI aspectos como: la reducción de costos, la apertura global al conocimiento y la información, la ruptura de las fronteras, el procesamiento ultra veloz, la portabilidad y la inteligencia artificial son vistos con un cierto recelo pues no se tienen en cuenta solamente los avances, sino que se consideran con mayor detalle los obstáculos a los que pueden enfrentarse los empresarios que carecen de formación y que dirigen compañías muy pequeñas que no cuentan con capacidad de respuesta en un mercado con servicios de consultoría de bajo costo que ofrecen experiencias y propósitos de compra (ver Figura 3).

Figura 3 Avance y complejidad de las revoluciones industriales.



Nota: Cuatro revoluciones industriales



De modo que, en lo expuesto hasta ahora se plantean nuevos retos a los gerentes modernos que podrían ser resueltos en la academia y a partir de la práctica gerencial en medio de un ecosistema digital como el que se avecina; por consiguiente, es importante señalar que dichos retos no son sólo exigencias del medio, ya que estos se encuentran vinculados con a las teorías administrativas, con las habilidades y las capacidades gerenciales. De acuerdo con lo anterior, podemos afirmar que para este documento no se ha contado con una línea de pensamiento autónoma pues, la comprensión del fenómeno digital relacionado con la 4RI ha estado centrada en el fenómeno gerencial y administrativo de las corporaciones.

En lo que se refiere a las habilidades gerenciales, surge la especialización como el elemento que ofrece una visión superior que deben poseer los responsables de la toma de decisiones en las empresas, en oposición las universidades han tomado el camino lucrativo y de incentivar la división del trabajo como erróneamente especula Gavalán (1992):

[...] el hombre se da cuenta que su labor es sólo una fracción insignificante del complejo total, pero cuando está ligado con propiedad al resto de las actividades, contribuye a su desarrollo y resulta tan indispensable como una pieza de cualquier máquina.

Dada la cita anterior, la idea de que la especialización es necesaria e incluso debe contar con un parámetro de capacitación detallada y exclusiva para los gerentes especialistas en gerencia administrativa, especialistas en gestión financiera y especialistas en alta gerencia quienes —desde los planteamientos de este documento y las evidencias cuantitativas— deben mirar de manera más holística los fenómenos que trae consigo un mundo interconectado y tecnológico de la actualidad.

A su vez, frente al paradigma de la administración científica de Galván (1992) se ha gestado la teoría de Gantt en la que una nueva gerencia se alza a la gerencia industrial que hace énfasis en el liderazgo y promueve la idea de que desde los cargos gerenciales se genera: la organización industrial, la selección, la determinación de los métodos más adecuados para planear y la actividad industrial en sí misma. Por tanto, los gerentes deben establecer los costos operacionales, analizar las condiciones laborales y formular políticas para promover la confian-

za entre los diferentes eslabones de la cadena de producción [gerencia y recurso humano], pero desatendiendo aspectos estratégicos que solo con Porter tienen relevancia. Todo ello indica que la gerencia es un área de trabajo con visión y acción global cómo la que se requiere en el entramado de las *mipymes* que van en alza en el corazón de la 4RI.

En consecuencia, las habilidades gerenciales - no gerenciales, micro gerencia y el dominio de las TICs al interior de las *mipymes* representan un objetivo estratégico que está vinculado a la gestión desarrollada por el talento humano; en este sentido, los gerentes se convierten en un activo intangible para hacer frente a los cambios que suscitan los escenarios tecnológicos modernos y que sin duda acudirán a la academia en donde puedan adquirir conocimientos y competencias globales. Al respecto, los gerentes que no potencien las competencias en el campo de las TIC probablemente pueden ser reemplazados por máquinas especialistas basadas en la inteligencia artificial y que se adaptan al perfil de un especialista en gerencia, como lo menciona Gavalán (1992) “[...] generalmente el especialista en administración confronta problemas administrativos mediante soluciones que su experiencia ha tenido que modelar para cada caso especial.” (p. 59).

A pesar de que algunos gerentes y profesionales se hayan dado a la tarea de entender su nuevo ecosistema, potenciar sus habilidades y enfrentar los arquetipos de la cuarta revolución industrial, encontramos que en las universidades las especializaciones y maestrías en alta gerencia parecen estar lejos de entender una demanda específica, lo que obliga a los directivos de *mipymes* a apropiarse y experimentar en temas como: las afectaciones a la productividad en la era digital — psicopatologías asociadas al uso de redes sociales e impacto en la productividad empresarial—; el fortalecimiento del liderazgo en tiempo de las redes sociales en ambientes de trabajo cómo lo señala Ünal (2014); la comprensión del teletrabajo y los retos a los gerentes y encargados de recursos humanos —cumplimiento regulatorio en esta materia como en la protección de datos personales y la recuperación ante desastres—; la importancia de conocer, validar e interactuar con criptodivisas desde la perspectiva de la gestión financiera; la adaptación y uso de tecnologías *Big Data* en función de la productividad; la gestión de riesgos informáticos en ambientes interconectados y empresas virtuales; el tratar con la inteligencia artificial y su interacción con el cliente.

Al respecto, Núñez del Prado (2016) sostiene que:

[...] las universidades forman profesionales en un entorno completamente ausente de la realidad del mercado laboral y el sector tecnológico. Por lo tanto, las empresas, que desarrollan sus servicios para mercados externos, deben incorporar procesos educativos y de capacitación, por lo menos dos años antes de lograr un recurso humano adecuado. (p. 16)

Lo anterior puede interpretarse como un llamado de atención a la oferta académica para administradores y gerentes, cómo una forma de educar idealmente y no para realidad, por tanto, se entiende que no es necesario concebir nuevos programas académicos, sino, reorientar los contenidos para atender las necesidades del público objetivo; referente a esto, Pernía (2017) y Agrawal (2017) consideran que gran parte de estas nuevas profesiones son la especialización, la actualización o la transformación de alguna existente, ya que la renovación social, el avance y el progreso pasan por la reinención de los profesionales que establecen nuevas relaciones con sus públicos, clientes o proveedores cómo es el caso de: los *community manager*, los científicos de datos, los gestores de contenidos, los oficiales seguridad y ciberdefensa.

En este sentido, es acertado señalar que los gerentes de las *mi-pymes* clasificadas en Tabla 2 se encuentran preocupados por estos aspectos y no tanto los gerentes de organizaciones más grandes; así, las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de servicios de consultoría posiblemente no cuentan con divisiones tan marcadas en sus estructuras, por lo que, el nivel gerencial termina ocupándose de tales asuntos demandando una capacidad analítica y un conocimiento más amplios para permanecer vigentes, competitivos y exitosos en el mercado.

Tabla 2 Clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.

<b>Tipo</b>	<b>Capacidad de planta</b>	<b>Activos</b>
<b>MICROEMPRESA</b>	Personal no superior a 10 trabajadores.	Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	Personal entre 11 y 50 trabajadores.	Activos totales mayores a 501 y menores a 5001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	Personal entre 51 y 200 trabajadores.	Activos totales entre 5001 y 15000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

*Nota: Fuente propia, basada en Ley 590 de 2000, Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.*

En resumen, en abril de 2018 Colombia entró a hacer parte de los ocho países en el mundo que cuentan con una política para la explotación de datos (Big Data) mediante la aprobación del documento CONPES 3920 que define dicha política y que convierte al país en el primero en América Latina en impulsar estas leyes que aprovechan los datos para generar desarrollo social y económico, esta circunstancia hace que el país requiera mayor apertura en los modelos de dirección, las formas de trabajo y los cuestionamientos de los gerentes (McAfee y Brynjolfsson 2012), sobre todo, en atender los retos de la cuarta revolución industrial desde la alta y media de manera especial gerencia. en las mipymes del sector servicios de consultoría en Bogotá que evidencian preocupantes cifras de deserción que rondan los 2, 5 y 10 años desde su creación (Gutiérrez, 2015).

Conviene resaltar que, en Colombia se han generado valiosos instrumentos para facilitar a las empresas —sin importar su tamaño— hacerse competitivas en un mercado global, tal es el caso de

documentos y normas que se describen en la Tabla 3 y que ponen de manifiesto el interés del Estado por evolucionar en armonía con las exigencias de los mercados mundiales.

Tabla 3 Instrumentos legales que apoyan la incursión de las mipymes a la cuarta revolución industrial.

Instrumento	Objeto
Ley 905 de 2004, artículo 3	Las entidades gubernamentales deben asumir un liderazgo para el apoyo y fortalecimiento de las pymes, por lo que se crea el Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes integrado por el Ministerio de Comercio, la Industria y Turismo, el Ministerio de Protección Social, el Ministerio de Agricultura, el Departamento Nacional de Planeación, el Sena, COLCIENCIAS, BANCOLDEX, el Fondo Nacional de Garantías y Finagro que coordina las actividades y programas desarrolladas en las mipymes.
Ley 1221 del 16 de julio de 2008	Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones.
CONPES 3582 del 27 de abril de 2009	Política nacional de ciencia, tecnología e innovación (2015-2025).
CONPES 3710 del 14 de julio de 2011	Lineamientos de política para ciberseguridad y ciberdefensa.
Ley 1581 de 2012	Ley de protección de datos personales.
Ley 1753 de 2015	El Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas FOMIPYME tiene como objeto la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros.
CONPES 3854 del 11 de abril de 2016	Política nacional de seguridad digital.
CONPES 3920 del 17 de abril de 2018	Define la política de explotación de datos (Big Data) en Colombia.
La ley 1928 del 24 de julio de 2018	Aprueba el convenio sobre la ciberdelincuencia, adoptado el 23 de noviembre de 2001 en Budapest.

Nota: Fuente propia de agosto de 2018, desarrollada a partir de diferentes normas y regulaciones tecnológicas en Colombia.

Para autores como Cuesta (2007) “la dirección por objetivos y la dirección participativa ya no representan la punta de lanza de los nuevos modelos de dirección, pero sí establecieron las bases para que los modelos actuales pudieran implementarse”, por ello, es importante reconocer en la realidad de los gerentes actuales los cambios en la forma de trabajo, las contrataciones, las TICs y la proyección de las empresas que evolucionaron a la gerencia de proyectos como modelo de gestión para enfrentar los desafíos de la modernidad. Acerca de esto, García (2013) ha expresado que la dirección o gerencia de proyectos es un campo de capacitación en liderazgo para los gerentes y esto deja por fuera a aquellos que carecen de experiencia principalmente en trabajos que demandan la aplicación de modelos relacionados con este tipo de administración. Igualmente, Arce y López (2010) han puesto en evidencia que las organizaciones con inferior capacidad de gestión en proyectos frecuentemente exceden en el rubro económico asignado incurriendo en el incumplimiento de fechas para entrega de productos o servicios (Katane y Dube, 2017). En concreto, para el caso de Bogotá el nivel de madurez en gerencia de proyectos indicó que sólo el 13.6% de las medianas y el 8.6% de las pequeñas empresas de diferentes sectores económicos tienen procesos caracterizados y estandarizados para la gestión de proyectos (González, Sánchez y Velandia, 2016).

Igualmente, Cuesta (2007) concebía una década atrás la gerencia de proyectos como una gerencia de cambio moldeada por el mercado que obligaría a la adaptación continua, también, indicó que la capacidad gerencial de esta época se centra en dirigir iniciativas donde sea posible exigir al teletrabajador el cumplimiento oportuno de actividades y objetivos ofreciéndole esquemas que faciliten el mejoramiento de procesos y procedimientos organizacionales mediante la comunicación asertiva y las relaciones laborales horizontales para reducir la rotación de personal y promover un espacio en el que los directivos, los gerentes o los líderes de las *mipymes* proyecten sus destrezas y habilidades de liderazgo a partir del coaching en equipos de alto rendimiento, en el manejo y uso eficiente de los recursos, en la emocionalidad como herramienta incentivando el equilibrio personal, las habilidades sociales y el logro de resultados.

Cabe resaltar que, las micro, pequeñas y medianas empresas son las que movilizan la economía en Colombia y, a su vez, son las mayores generadoras de empleo en el país; así, el 66% de este segmento pro-

ductivo está concentrado en Bogotá y cinco departamentos adicionales representando más del 90% del sector productivo nacional y siendo responsable de 35% del Producto Interno Bruto (PIB). Asimismo, este sector genera el 80% del empleo según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE); por lo tanto, se infiere que la coexistencia del 66% de los gerentes de mipymes en Bogotá debe enfrentar el reto de la vinculación a las dinámicas de una sociedad influenciada por la cuarta revolución industrial, por medio de una gerencia de proyectos que no requiere de implementaciones externas que eleven los costos, sino, de habilidades estratégicas gerenciales y una visión holística.

En conclusión, es posible especular que al finalizar la década de 2020 los gerentes de las *mipymes* y la comunidad académica tendrán la responsabilidad social de asumir las exigencias tecnológicas de la 4RI sustentados en una preparación integral para dirigir empresas virtuales como estructuras livianas invadidas de tecnologías, lo que demanda modelos de gestión en proyectos que atiendan requerimientos legales y técnicos de la virtualidad y el teletrabajo (Ünal, 2014).

## Resultados

### **Factores críticos de éxito para la alta gerencia en un ambiente de transición hacia la cuarta revolución industrial**

En la misma vía que Quintero (2011), puede afirmarse que el auge de las Tecnologías de la Información y la Comunicación [TICs] como aquellas herramientas disponibles en el ciberespacio han influido para que las funciones de emprendedores, de gerentes, de empleados y de usuarios en general hayan sido permeadas por elementos tecnológicos e informáticos —redes y sistemas inteligentes—; por consiguiente, la gerencia de las organizaciones requiere cambiar su enfoque organizativo y debe visualizar el uso de la tecnología como instrumento estratégico o complemento del talento humano para facilitar los procesos.

De este modo, los factores críticos de éxito para una transición de las *mipymes* consultoras en Bogotá hacia la 4RI, pueden ser los siguientes: a) La resiliencia en época de constante cambio; b) La visión estratégica y global para ingresar y permanecer en los mercados cada

vez más exigentes; c) El entrenamiento específico y constante en el uso de las TICs; d) El conocimiento y la actualización en modelos de gerencia modernos como la gerencia de proyectos y la empresa virtual; e) La acción como mecanismo de defensa ante cambios bruscos en el entorno geopolítico, geoeconómico, social, tecnológico, ambiental y legal dejando de reaccionar cada vez que aparece una moda administrativa.

### **Campos de dominio específicos en tecnología que deben tener en cuenta los gerentes la actualidad**

Es difícil mencionar cada uno de los aspectos tecnológicos que deben considerar los gerentes de las *mipymes* en la ciudad de Bogotá que se desempeñan como líderes en empresas de consultoría, al respecto, González (2018) ha demostrado que existen suficientes instrumentos asequibles para las pymes que pueden usar los directivos en las actividades de la cadena de valor para hacer más efectivos los resultados de los procesos. En concreto, para Colombia se han generado importantes instrumentos que facilitan a las empresas —sin importar su tamaño— ser más competitivas como lo muestran los documentos y las normas que se relacionan en la Tabla 4 evidencian el interés del Estado por evolucionar en correspondencia con las exigencias de los mercados mundiales. Igualmente, en la Tabla 4 se definen los tópicos que es necesario consideren los gerentes en ejercicio o en formación, que pueden servir de base para futuros estudios y ampliar el estado del arte en este tema.

Tabla 4 Propuesta de conocimientos requeridos por gerentes de mipymes en la 4RI.

Campos de dominio requeridos por altos y medios gerentes de mipymes	Sinopsis estado del arte 2018
Liderazgo en la era de las redes sociales en ambientes de trabajo.	Reducida bibliografía para abordar el tema de investigación.
Teletrabajo y retos para gerentes de recursos humanos —cumplimiento en la protección de datos personales y la recuperación ante desastres—.	Existe suficiente legislación, jurisprudencia, herramientas, casos de uso, trabajos de investigación científica y académica para iniciar aplicación de modelos de gestión.



Gestión del talento humano en tiempos del teletrabajo.	Igual que el tema anterior.
Importancia de conocer, validar e interactuar con criptodivisas en la perspectiva de la gestión financiera.	Poca información, baja participación de la academia e información suficiente en fuentes no formales. Se requiere investigación.
Adaptación y uso de tecnologías Big Data en función de la productividad.	Suficiente material bibliográfico, pero no de dominio público.
Gestión de riesgos informáticos en ambientes interconectados y empresas virtuales.	Bastantes herramientas, modelos de gestión, casos de uso y trabajos de investigación científica y académica.
Metodologías y técnicas de gestión en ambientes digitales.	Escasa información y adaptación de modelos anteriores, asimismo, insuficiente bibliografía y trabajos académicos.
Protección de datos personales, seguridad de la información y recuperación ante desastres.	Suficiente legislación, jurisprudencia, herramientas, casos de uso, trabajos de investigación científica y académica y modelos de gestión aplicables.
Inteligencia artificial para mejorar la interacción con el cliente.	Abundante información, pero es un tema poco explorado y no existen modelos de fácil aplicación.
Afectaciones a la productividad en la era digital —psicopatologías asociadas al uso de redes sociales e impacto en la productividad empresarial—.	No se encontraron documentos de este corte y se han explorado temas similares.

Nota: Fuente propia de agosto de 2018.

## Retos para los gerentes, altos y medios en las mipymes del sector servicios de consultoría en la ciudad de Bogotá

Como lo muestra la Tabla 5, los retos que plantea la cuarta revolución tecnológica a los gerentes de las empresas más pequeñas son los mismos que agobian a los grandes empresarios, pero con diferencias en cuanto a recursos, capacidad de adaptación y visión estratégica.

Tabla 5 Retos para gerentes altos y medios de las mipymes del sector servicios de consultoría en Bogotá.

Reto	Descripción
Formación	Uno de los retos es asumir como necesidades de formación, investigación y conocimiento aquellos temas que se exponen en la Tabla 4.
Mediación	Concertar con la academia que imparte especializaciones y maestrías para altos gerentes, acerca de la necesidad por cambiar los currículos para que se ajusten a las necesidades actuales.
Metodologías	Por la naturaleza de las empresas que dirigen es prioritario que los gerentes adopten metodologías de gerencia basada en proyectos.
Forma de trabajo	Teniendo en cuenta los cambios en las formas de trabajo como aquellas apuestas del MINTIC (2018), es importante adquirir experiencia en esta línea de contratación.
Legislación	Aplicar la legislación y las herramientas dispuestas por el Estado para el acceso de las mipymes a la cuarta revolución industrial (4RI).
Estructura e infraestructura	Asumir el cambio de empresas basadas en estructuras e infraestructuras fuertes, estáticas y limitadas hacia empresas virtuales e interconectadas bajo el esquema de cloud y con potencial de acción sin fronteras.
Tecnologías de la Información y la Comunicación	Es fundamental que los gerentes conozcan y apliquen las tecnologías de la 4RI: IoT [Internet de las cosas], Big Data, criptodivisas, BlockChain, Inteligencia Artificial, Cloud Computing, ciberseguridad, e-learning, robots en la industria 4.0, nanobots, aplicación de hologramas, etc.

Nota: Fuente propia de agosto de 2018.

## Discusión de resultados

En síntesis, se encontró escasa información que en algunos casos era confusa y estaba enfocada en la óptica de los usuarios de tecnologías o en los planteamientos de los expertos en teorías administrativas; a pesar de ello, siempre estuvo presente el objetivo de encontrar si en Colombia fue considerada la cuarta revolución industrial como factor estratégico para la permanencia de las empresas en los mercados emergentes. Igualmente, la búsqueda de datos estuvo orientado a determinar el grado de atención por parte del gobierno a dicho fenómeno. También, se procuró revelar la preocupación de las universidades por cambiar sus planes de estudio en los programas de alta gerencia debido a la gran cantidad de temáticas relacionadas con la era digital que no son transversales ni coyunturales, sino básicas para los gerentes y sus equipos, el gobierno, la nación y los empresarios del sector al que se le brindó alcance en el contexto del presente estudio.

En este sentido, se pretendió localizar comentarios, opiniones e historias de personas que en algún momento hubiesen estado enfrentadas a situaciones o desafíos tecnológicos en las *mipymes* para decantar la forma de resolverlos; por otra parte se encontró interés en las psicopatologías relacionadas con el uso de las TIC, con la tendencia de las redes sociales y con su impacto en la productividad.

En esta medida, se encontró a una academia en alta gerencia anquilosada en el siglo XX queriendo resolver los problemas de dicha época, lo que se evidenció en gerentes de *mipymes* despreocupados y frágiles frente a los cambios y la planeación estratégica, con una incursión empírica hacia las tecnologías y los conceptos que hacen parte de la 4RI.

En relación con lo expuesto en este documento, se decantó cierta terminología que no es confusa en el ámbito académico, pero que dificulta: la acción del gerente, los casos de gerencia cuántica, la gerencia digital en el ciberespacio, la gerencia de empresas virtuales y la gerencia del cambio; de modo que, en la comprensión de los teóricos estas no son más que percepciones y desarrollos personales de cómo

asumir el liderazgo, la gestión y la administración. Asimismo, se encontraron debates en torno a conceptos tradicionales indicando que se trata de adaptaciones a metodologías preexistentes.

Aunque pululan los extranjerismos y las acepciones tecnológicas, coexisten términos que son propicios para un ambiente cargado de métodos sistémicos con los que debe lidiar el gerente moderno, tales conceptos no plantean soluciones a los retos de la era digital, pero abren oportunidades a la investigación en un universo exigente, cambiante y veloz.

Es importante aclarar que, la información expuesta hasta este punto es producto de una revisión bibliográfica en: revistas especializadas, artículos científicos, artículos de interés, investigaciones de universidades, cifras y estudios cuantitativos de entidades oficiales, legislación y jurisprudencia; por lo que, fue necesario acudir a fuentes secundarias como: congresos, videos, reportajes, artículos de prensa, discusiones académicas y entrevistas con algunos gerentes de *mipymes*. Esta documentación confirmó el crecimiento en el uso intensivo de las TICs en Colombia, la masificación de interacciones digitales como elemento esencial para cualquier actividad socioeconómica, el vertiginoso incremento en la participación digital de las empresas y su efecto en las interacciones humanas.

Por otro lado, puede desmitificarse la posición de algunos autores como Prisecaru (2016), quien considera el momento actual como el fin del trabajo gracias a la transformación digital o que el empleo de estas tecnologías tendría consecuencias para la baja producción en las ocupaciones y la deshumanización de las interacciones en los mercados. Igualmente, este instrumento se propuso para advertir la existencia de posibilidades de investigación en el contexto de las interacciones digitales que plantean inmensos retos a los gerentes modernos y que pueden resolverse con ayuda de la comunidad académica o desde la propia práctica de la gerencia en medio de un ecosistema digital indeterminado como el actual.

Conviene resaltar que, tales cambios no son sólo requerimientos del medio, sino que se encuentran estrechamente vinculados a las habilidades, las capacidades y quehaceres de los gerentes de empresas de cualquier tamaño y sector; por lo tanto, el estudio conduce al lec-

tor a identificar los factores críticos de éxito para la alta gerencia en la transición a la cuarta revolución industrial sin que sea una dificultad la delimitación geográfica [Bogotá]. Por consiguiente, en el transcurso de la lectura pueden observarse posturas de teóricos e investigadores acerca de las estrategias necesarias para gestionar de manera controlada el devenir tecnológico y conceptual al que se enfrentan los gerentes de *mipymes* del sector servicios en Colombia en una época de transición hacia la economía digital.

De modo que, las diferentes posiciones y aportes teóricos convergen en el identificar nuevas y más sofisticadas formas de desarrollar los negocios, en las recientes demandas, en los riesgos y términos con los que no están familiarizados los gerentes modernos dados sus métodos y medios tradicionales, que evidencian la ausencia de competencias digitales y de experticia en el uso de las TICs, situación que los ha conducido a cerrarse a la idea de la transformación digital de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia enfocadas en los servicios de consultoría.

Cabe anotar que, los principales hallazgos que deja esta revisión consisten en que la gerencia de empresas más pequeñas y menos preparadas está obligada a asumir la cuarta revolución industrial como un derrotero y una realidad, que promueve el cambio y el uso de tecnologías como instrumentos “estratégicos” o complementario para los equipos de proyectos facilitando los procesos y los procedimientos que siguen siendo uno los factores críticos de éxito para *mipymes* consultoras en Bogotá; esto requiere de: a) Capacidad para reinventarse en una época de constante cambio; b) Visión holística e integradora para competir en los mercados con ofertas y demandas más rígidas; c) Exigencia creciente del uso de interacciones digitales; d) Formación, entrenamiento y experiencia en el empleo de nuevos modelos de gerencia; e) Reacciones adecuadas ante los cambios del contexto; e) Desechar la tradición reactiva en el momento en que aparece una tendencia administrativa.

## Conclusiones

El presente estudio basado en la revisión bibliográfica permitió identificar factores críticos de éxito para la alta gerencia en un ambiente de transición hacia la cuarta revolución industrial, asimismo, permitió la descripción de aquellas características del campo tecnológico que deben tener en cuenta los administradores para atender las exigencias del escenario digital actual.

También, fijó algunos de los retos para los gerentes altos y medios en las *mipymes* del sector servicios de consultoría en Bogotá en relación con el uso, los riesgos y los beneficios de las Tecnologías de Información y la Comunicación [TIC] según lo plantea la cuarta revolución industrial: a) Resiliencia en época de constante cambio; b) Visión estratégica y global para ingresar y permanecer en los mercados que son cada vez más exigentes; c) Entrenamiento específico y constante en el uso de las TIC; d) Conocimiento y actualización en modelos de gerencia, por ejemplo, en la gerencia de proyectos y la empresa virtual; e) Acción como mecanismo de defensa ante cambios bruscos en el entorno geopolítico, geoeconómico, social, tecnológico, ambiental y legal prescindiendo con ello de las reacciones en contra a las nuevas tendencias administrativas [ver Tablas 4 y 5].

En conclusión, se propuso opiniones que están orientadas a gestionar de manera controlada los retos tecnológicos y conceptuales que plantea la 4RI no sólo para los gerentes de *mipymes* del sector servicios en Colombia, sino, a todas aquellas organizaciones en transición hacia esta revolución.

## Referencias

Agrawal, V. A Comparative Study on Information Security Risk Analysis Methods. *Journal of Computers*, 12(1), pp. 57-67. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/89ad/d55bb574e1a3f1fb2e36ba8d4ba67b0ad6c4.pdf>

Arce, S. y López, H. (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá: nivel de madurez en gestión de proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (69), pp. 60-87.

Carvajal, J., H. La Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0 y su Impacto en la Educación Superior en Ingeniería en Latinoamérica y el Caribe. 15th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: "Global Partnerships for Development and Engineering Education", Boca Raton FL, United States. Recuperado de <https://e4-0.ipn.mx/wp-content/uploads/2019/10/4ri-4-0-impacto-educacion-superior-ingenieria.pdf>

Cuesta, F. (2007). *La empresa virtual: las estructuras Cosmos. Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa*. España: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=583959>

Duarte, L. A. El teletrabajo, prototipo laboral en la MiPymes colombianas con enfoque en la ciudad de Bogotá. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14099>

Galván, J. (1992). *Tratado de Administración General*. México: Instituto Nacional de Administración Pública. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-47-Tratado-de-administracion-General.pdf>

García, J., Echeverry, D., & Mesa, H. (2013). *Gerencia de proyectos: aplicación a proyectos de construcción de edificaciones*. Ediciones Uniandes-Universidad de los Andes.

González, J.A., Sánchez, S.L. y Velandia, D.A. (2016), Identificación y análisis de factores de éxito de la gerencia de proyectos en algunas pymes del sector TI en Bogotá D.C (Trabajo de grado). Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repositorio.escolaing.edu.co/bitstream/001/412/1/Gonz%C3%A1lez%20Correa%2C%20Juan%20Andres%20-%202016.pdf>

González, M. F. (2018). Definición de estrategias de adopción de la cuarta revolución industrial por parte de las empresas en Bogotá, aplicables a pymes en Colombia (Trabajo de grado). Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/16120>

Gutiérrez, H. (2015). Modelo de alta gerencia aplicado a las Mipymes (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13603>

Katane, J. y Dube, S. (15 de septiembre del 2017). The influence of organizational culture and project management maturity in virtual project teams [Conference paper]. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Shopee\\_Dube/publication/319528141\\_The\\_influence\\_of\\_organizational\\_culture\\_and\\_project\\_management\\_maturity\\_in\\_virtual\\_project\\_teams/links/59bbd5c9aca272aff2d44d2e/The-influence-of-organizational-culture-and-project-management-maturity-in-virtual-project-teams.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Shopee_Dube/publication/319528141_The_influence_of_organizational_culture_and_project_management_maturity_in_virtual_project_teams/links/59bbd5c9aca272aff2d44d2e/The-influence-of-organizational-culture-and-project-management-maturity-in-virtual-project-teams.pdf)

Lee, H. The Triple-A Supply Chain. Harvard Business Review, 82(10), pp. 102-113. Recuperado de: <http://www.scap.pk/article/SupplyChaindd.pdf>

Luna, D. (2018). Transformación digital para Colombia. Colombia: Presidencia de la República. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/columnas/mintic/transformaci%C3%B3n-digital-para-colombia>

McAfee, A. y Brynjolfsson, E Big Data: The Management Revolution. Boston, United States: Harvard Business Review. Recuperado de <http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/04/6539-English-TarjomeFa-1.pdf>

Mihyun, C. y Jaehyun, K. The Internet Information and Technology Research Directions based on the Fourth Industrial Revolution. KSII Transactions on Internet and Information Systems, 10(3), pp. 1311-1320. Recuperado de <http://itiis.org/digital-library/manuscript/1286>

Núñez del Prado, J., C¿La cuarta revolución industrial en Bolivia?. ANÁLISIS, (1), pp. 1-28. Recuperado de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/bolivien/14338.pdf>

Prisecaru, P. (2016). Challenges of the Fourth Industrial Revolution. Knowledge Horizons Economics, 8(1), pp. 57-62. Recuperado de <http://orizonturi.ucdc.ro/arhiva/khe-vol8-nr1-2016/09.%20Petre%20Prisecaru.pdf>

Quintero, J.H. (2011). Gerencia Digital: una mirada desde la Informática. Visión gerencial, (1), pp. 159-172. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4655/465545890012.pdf>

Schwab, K. (2017). La Cuarta Revolución Industrial. Buenos Aires, Argentina: Debate. Recuperado de [http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20\(1\).pdf](http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20(1).pdf)

Ünal, M. (2014). Importance of Change and Leadership in the 21th Century. International Journal of Management Sciences and Business Research, 3(9), pp. 2226-8235. Recuperado de: <http://www.ijmsbr.com/Volume%203%20Issue%209%20Paper%203.pdfGerenciaGerenciaGerenciaGerencia>



# Conclusiones

## Primera parte

Es importante destacar el valor de los diferentes postulados y aportes presentados en este capítulo que han aportado al fortalecimiento de las diversas disciplinas y a la construcción de conocimientos para transformar subjetividades, destacar el saber académico, observar las formas de razonamiento y relación de las temáticas con el mundo real. En suma, el contenido expuesto se constituyó como un factor de contraste y emisión de puntos de vista que aportan al entendimiento y a la solución de problemas que enfrentan las organizaciones y los gerentes modernos.

De modo que, es necesario continuar propiciando escenarios para la divulgación de ideas que posibiliten ir más allá de las propuestas conceptuales de los autores; así, mediante este ejercicio es posible romper con paradigmas y profundizar en el conocimiento, en estrategias de exploración y obtención de resultados más intrigantes que conduzcan a cuestionar e investigar asuntos que a la luz de la realidad son fundamentales para el desarrollo intelectual y organizacional.

Por último, la concreción de los contenidos producto de la revisión bibliográfica y el diálogo de saberes nos permiten reflexionar sobre la necesidad de trabajar de manera colectiva con el fin de consolidar redes de conocimiento que permitan fortalecer, revitalizar, reconocer opciones y trazar rutas de acción en la solución de problemas, pero con la finalidad de transformar cualquier ámbito que sea objeto de estudio.

**Segunda parte**

**Educación y toma de decisiones: Elementos  
fundamentales en la evolución organizacional**

# Introducción

En el contexto de los trabajos colaborativos de profesores y estudiantes acerca de problemáticas de interés común se ha establecido un conjunto de ideas y proyectos de investigación formativa que han permitido consolidar habilidades o conocimientos investigativos y, a su vez, abordar, profundizar y dar los primeros pasos hacia la resolución de problemáticas y la comprensión de fenómenos de las ciencias empresariales en lo relacionado con las organizaciones.

En la segunda parte, se tratan de forma general algunos aportes corporativos y empresariales en cuanto a la innovación y a la educación conceptos que, igualmente, parten de la identificación de problemáticas que son abordadas desde y para las organizaciones; de este modo, la investigación formativa condujo a construir recorridos que van haciendo el camino, lo que se tradujo en la necesidad de afrontar problemas, formar nuevas generaciones y difundir el pensamiento a partir de una pregunta y con el deseo de aproximación a las respuestas que vale la pena decir no son absolutas, totales o eternas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se consolidaron dos ideas que surgieron de los intereses de los estudiantes y que se concretaron en ejercicios de investigación aplicados en contextos específicos; en concreto, las ideas apuntaron a dos ejes transversales de alto impacto en las disciplinas empresariales: a) El uso de herramientas tecnológicas y conceptuales debe dirigir a las organizaciones y sus directivos a tomar decisiones que permitan altos niveles de competitividad y sostenibilidad financiera; b) Se recurrió a las teorías de optimización de portafolios para establecer objetivamente posibles inversiones en el mercado bursátil colombiano. Así, se realizó un análisis comparativo de las teorías consultadas y se plantearon las acciones con mayores rendimientos y menores riesgos en relación con un conjunto de acciones seleccionadas.

Por otra parte, se efectuó un estudio de caso en el que se establecieron los primeros elementos para la consolidación de un programa

de responsabilidad social corporativa mediante una empresa específica y su contribución en el departamento del Chocó; por lo que, se analizó la población a impactar en cuanto a necesidades y prioridades en términos sociales, se establecieron algunas actividades y principios con los que una organización dedicada a la construcción puede generar, fomentar y consolidar procesos de responsabilidad social corporativa.

Mediante la presentación de los citados trabajos se busca incentivar y potenciar los avances en términos de investigación formativa de los estudiantes de las distintas universidades del país y, asimismo, emprender un proceso de divulgación que posibilite convocar a nuevos estudiantes estableciendo rutas para propuestas futuras. De igual forma, la publicación de estos desarrollados permite a autores e instituciones vinculadas proyectar y visibilizar los esfuerzos encaminados a la consolidación de procesos de investigación formativa generando espacios de debate; en síntesis, se espera que la investigación en ciencias empresariales, economía, administración, contaduría, finanzas y *marketing* tenga la capacidad de promover iniciativas de este tipo que les permitan fortalecer su papel en la sociedad colombiana.

# Comparativo entre portafolios de inversión según la estrategia de minimizar el riesgo financiero, en un periodo de cinco años, para algunas entidades colombianas

*Edgar Juliam Aya Huertas*<sup>11\*</sup>

*Wilmar Adrián Cruz Avendaño*<sup>12\*\*</sup>

*Iván Leonardo Moreno Gutiérrez*<sup>13\*\*\*</sup>

## Resumen

La mejor opción para un portafolio de inversión es maximizar la rentabilidad minimizando con ello el riesgo de los inversionistas, actividad que puede realizarse mediante la diversificación del riesgo destinando un capital a diferentes portafolios de acuerdo con los perfiles de cada inversionista, para ello, se usó la teoría de Markowitz (1959) y Sharpe (1964), en cuanto al principio de reducción del riesgo y el aumento de la rentabilidad para determinar la mejor cartera eficiente; lo que, pudo determinarse por medio de una serie de parámetros y la aplicación de fórmulas de las citadas teorías en diferentes entidades colombianas comparando así la rentabilidad y el riesgo en cada método (Gálvez, Salgado y Gutiérrez, 2016). De esta manera, el artículo expone los resultados y los hallazgos del trabajo de grado realizado por los autores para optar por el título de especialistas en gestión.

**Palabras clave:** cartera eficiente de Markowitz, índice de Sharpe, portafolio de inversiones.

---

11 \* Especialista en Gestión.

12 \*\* Especialista en Gestión.

13 \*\*\* Especialista en Gestión.

# Introducción

El planteamiento de un portafolio de inversión en una cartera eficiente para Colombia demanda el estudio de diferentes alternativas de acuerdo con las perspectivas del mercado y perfil del inversionista, de este modo, se evidenció que los administradores de portafolios tienen un modelo preparado para revisar la viabilidad de una inversión y el comportamiento del mercado recibiendo por ello una comisión; así, falta que el inversor pueda conocer y observar en tiempo real cuál es la aversión al riesgo de invertir en activo seleccionado —divisa, acción, bono, CDT—.

Dada la carencia de conocimiento y de orientación por parte de los inversores, se ha propuesto el uso de un modelo de cartera eficiente para la evaluación de un portafolio de inversión en Colombia que se sustenta en la teoría de Markowitz y Sharpe, este último toma como principio la teoría de frontera eficiente propuesta por Markowitz para analizar la relación riesgo-rentabilidad optimizando el costo beneficio pues, anteriormente se analizaba la rentabilidad únicamente como eje principal e independiente; esta situación condujo a indagar acerca de la premisa de cuál podría ser la aversión al riesgo y qué tanto podría llegar a perderse si no se generaba la rentabilidad (Markowitz, 1952), resultando de ello que pueden conocerse los costos de oportunidad de una inversión en un portafolio de inversiones posibilitando la definición de la pregunta ¿Cómo determinar la mejor opción de un portafolio de inversiones en los mercados bursátiles, según los perfiles de los diferentes inversionistas?

Igualmente, el estudio se sustentó en la hipótesis de que la mejor opción para un portafolio de inversión es maximizar la rentabilidad minimizando con ello el riesgo de los inversionistas, por lo que, su objetivo fue calcular un portafolio eficiente en Colombia para tres tipos de inversionistas de modo que se pudiera conformar un portafolio que facilite al inversor evaluar opciones de inversión y tomar la mejor decisión para el logro de mejores rendimientos. En resumen, el trabajo se propuso: seleccionar las acciones de mayor rentabilidad en Colombia para analizar las opciones de un portafolio de inversión; identificar las variables requeridas para el cálculo de un portafolio eficiente; y calcular un portafolio eficiente, según el modelo de Markovitz que presente la mayor rentabilidad y el menor riesgo.

Finalmente, la investigación permite el reconocimiento de un portafolio de inversiones para inversionistas con o sin experiencia, mediante el que pueden estimar una inversión con base en riesgos y rentabilidades; asimismo, brinda alternativas que deben considerarse al interior del mercado teniendo en cuenta las tendencias actuales y su perfil sea este conservador, moderado o arriesgado (Quintero, 2015).

## Resultados

Un portafolio de inversión es una selección de valores o documentos que tienen cotización en el mercado bursátil mediante los que una persona natural o jurídica puede invertir un capital con el objetivo de aumentar la rentabilidad al menor riesgo, de este modo, para la conformación de tales portafolios el inversionista debe reconocer aspectos como el nivel de riesgo que está dispuesto a correr y el objetivo a alcanzar, apoyándose en los instrumentos disponibles en el mercado de valores (Contreras, 2018).

De acuerdo con la teoría de Markowitz, se realizó un estudio detallado de los portafolios de inversión a partir de la caracterización del riesgo mínimo después de la optimización, según la siguiente expresión:

$$R_p = \sum_{i=1}^n X_i R_i$$

Donde  $R_p$  corresponde al retorno esperado de cada escenario, mientras que,  $X_i$  se relacionan con la probabilidad de ocurrencia del escenario  $i$ , (Ochoa, 2008).

Igualmente, el modelo de Sharpe fue usado para la valoración de activos de capital teniendo en cuenta que se trabajó alrededor de un portafolio de inversión y se comprendieron las diferencias y cercanías entre el riesgo y el rendimiento. Así, el mencionado modelo establece que:

$$S = \frac{E(R) - R_f}{\sigma_p}$$

Donde  $\mu$  es el valor esperado del portafolio,  $\sigma$  corresponde a la tasa libre de riesgo y  $\beta$  es la volatilidad o riesgo del portafolio que permite calcular (índice de Sharpe) para identificar las bondades del portafolio generado (Sharpe, 1966).

En general, un inversionista busca la mejor relación riesgo-rendimiento para obtener mejores utilidades controlando el riesgo en la medida de lo posible; por otra parte, partiendo desde un instinto natural para el hombre la palabra riesgo constituye un índice de alerta que conlleva un evento negativo, pero en el campo de las inversiones este enunciado determina un margen de ganancia luego de invertir cierto capital. Por consiguiente, el riesgo podemos definirlo como la probabilidad de que ocurra un evento negativo que puede afectar el funcionamiento de cierta actividad, en nuestro caso particular es comprendido como un activo que puede expresarse como la varianza o la desviación estándar de los rendimientos de dicho instrumento. Por lo tanto, la desviación estándar y el riesgo son inversamente proporcionales, lo que significa que una desviación menor representa un nivel de riesgo bajo y una desviación mayor significa un nivel de riesgo alto; así, Para Gyzel y Samano (2004) “el riesgo de una cartera no sólo depende del riesgo de los valores que forman la cartera, sino, también, de la relación que existe entre los mismos” (p. 23).

Por su parte, la rentabilidad de una inversión puede definirse como la relación entre la utilidad o rendimientos que se obtendrán y el dinero invertido; es decir, si el inversionista obtiene una mayor rentabilidad y aumenta sus rendimientos este cuenta con un marco de referencia para entender que está haciendo un adecuado uso de las herramientas con las que cuenta el mercado para analizar el mayor riesgo y rentabilidad (Gyzel y Samano, 2004).

En este sentido, se analizó el comportamiento de las acciones más importantes en la Bolsa de Valores de Colombia mediante la recolección de información sobre perspectivas de crecimiento y participación de las empresas en el mercado, las que, a su vez, fueron objeto de análisis según su crecimiento histórico permitiendo determinar una visión de la relación riesgo-rentabilidad y los activos más adecuados para la investigación.



Para la elaboración de los portafolios de inversión se tomó como referencia para el cálculo de la renta variable el siguiente conjunto de acciones: Ecopetrol, Preferencial Bancolombia, Preferencial Davivienda, Preferencial Grupo AVAL, Preferencial Avianca, Grupo Nutresa, Grupo Éxito, Grupo Argos, Grupo SURA, Cementos ARGOS, Empresas Energía de Bogotá, CANACOL Energy Ltd., y Certificado de Depósito a Término (CDT); asimismo, para el cálculo de renta fija se utilizó la figura del CDT de liquidación a 360 días. De igual manera, se estudiaron los precios de las acciones con mayor participación e impacto positivo en los mercados de valores donde operan teniendo en cuenta los períodos de 2 y 5 años, sus rendimientos y niveles de riesgo controlados para alternar los perfiles de los inversionistas diversificando el nivel de riesgo como uno de los activos de mayor seguridad del sistema financiero.

Mediante un análisis a escala real se determinaron la Tasa Libre de Riesgo [TLR] y la referencia de los Depósitos a Término Fijo [DTF] del Banco de la República, realizando un promedio histórico de cada año para desarrollar un escenario donde el activo fuera de renta fija, posteriormente, se ordenaron los datos y se calculó el logaritmo natural del valor del día anterior con el propósito de conocer la variación porcentual diaria; Igualmente, la matriz de covarianza se midió para implementar el modelo de Markowitz e identificar las restricciones usando la dispersión y la rentabilidad de los datos según el escenario de inversión que se recomendó al inversionista.

Además, se aplicó la fórmula de Sharpe para reducir los escenarios a uno solo usando la función SOLVER de Excel para aplicar cada una de las restricciones y asignar un valor al rango de cada activo; por tanto, se utilizaron los activos que presenta la Tabla 6.

Tabla 6 Acciones seleccionadas para el estudio.

Acción
Ecopetrol
Preferencial Bancolombia
Preferencial Davivienda
Preferencial Grupo AVAL
Preferencial Avianca
Grupo Nutresa

Grupo Éxito
Grupo Argos
Grupo SURA
Cementos ARGOS
Empresas Energía de Bogotá
CANACOL Energy Ltd. Certificado de Depósito a Término (CDT)

Nota: Datos tomados de la Bolsa de valores de Colombia

## Discusión de resultados

Teniendo en cuenta el modelo de Markowitz, en un rango de plazo de dos años se encontró que el intervalo donde el nivel de riesgo es más bajo y proporciona la máxima rentabilidad es el punto 0,401819%; 0,038484% (X; Y), con lo que se cumplen las restricciones del modelo. Igualmente, para reducir el riesgo en una inversión se diversificó el portafolio de inversión dando un porcentaje de participación mayor a la renta fija; entonces, se estima que mediante una inversión de \$100.000.000 COP la rentabilidad anual puede estar alrededor del 14,86%. Al respecto, los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7 Resultados obtenidos en aplicación del modelo de Markowitz.

Rangos	Intervalo	ECOPETROL	FBCOLOM	FDAVVNDA	Total	Varianza	Desviación	Rendimiento
0,28%	-0,018%	0,000%	0,000%	0,000%	100%	0,001%	0,347%	-0,018%
0,03%	0,010%	0,000%	2,906%	4,671%	100%	0,001%	0,293%	0,010%
	0,038%	13,821%	6,848%	8,919%	100%	0,002%	0,402%	0,038%
	0,067%	33,590%	7,503%	11,533%	100%	0,006%	0,742%	0,067%

Nota: Fuente Elaboración Propia Ejemplo Modelo Markowitz

Lo anterior, es la representación de un ejemplo de los escenarios que deben tenerse en cuenta para aplicar el modelo de Markowitz de acuerdo con las restricciones para trazar una tangente que indica el punto con la mayor eficiencia, según la base creada el 10 de febrero de 2019.

De igual forma, se tomó un segundo escenario donde el rango de datos fue de 5 años con el fin de ampliar el análisis de la información de los activos financieros dando un espacio de participación a los activos diferente al del primer escenario descrito; nuevamente, a partir del modelo de Markowitz se logró identificar que el análisis de la conformación de carteras eficientes se tornó más diverso. Asimismo, estableció un punto de equilibrio cumpliendo con la relación riesgo-rentabilidad en el intervalo 0,9140%; 0,01536% (X; Y) punto en el cual se ubicó la cartera de mayor eficiencia teniendo en cuenta que se cumplen las restricciones del modelo; también, una inversión de \$100.000.000 COP presentó un análisis mejor estructurado haciendo más eficiente la inversión con un 5,69% de rendimientos que es superior al que arrojó el periodo menor.

En el mercado de valores el riesgo siempre está presente, por lo que el conocimiento y la experiencia juegan un papel fundamental en la toma de decisiones, de manera que, este trabajo se constituye como una herramienta de apoyo para elegir acertadamente de acuerdo a la evaluación de relación riesgo-rentabilidad; Igualmente, en los escenarios expuestos se identificaron cambios substanciales del paso de 2 a 5 años en el rango de los activos financieros ofreciendo una perspectiva más acertada de la comprensión de la volatilidad, el riesgo diversificable - no diversificable, el riesgo y la rentabilidad.

En cuanto a la aplicación del modelo Markowitz en un periodo de 2 años a las acciones más representativas de la Bolsa de Valores de Colombia [BVC], se pudo evidenciar que ECOPETROL con una inversión de \$100.000.000 COP en un año aumentó su capital en \$14.856.779 COP cumpliendo así con las restricciones del modelo citado e, igualmente, convirtiéndose en el punto más alto para el rendimiento y minimizando el riesgo en su proporción mediante un perfil de inversionista moderado —lo descrito aquí se consideró como en el primer escenario—. Por lo que, analizando un segundo escenario del mencionado modelo en un periodo de 5 años la acción Preferencial de Bancolombia [PFBCOLOM], con un capital de \$100.000.000 COP se situó en una rentabilidad anual de 6,72% y aumentó el capital inicial a \$6.721.641 COP cumpliendo con la restricción del menor riesgo posible y generando la mayor rentabilidad.

Por último, la aplicación de la fórmula de Sharpe en el portafolio de inversiones para un periodo de cinco años expuso un rango de participación a una renta fija, pero en un escenario distinto lo que es característico en el aumento de los datos que reduce la volatilidad de los activos centrando las restricciones en reducir el nivel de riesgo; de modo que, se hizo énfasis en el escenario de TES con una liquidación al 10 de marzo de 2021 y un interés en UVR asegurando un porcentaje de rendimiento del 6,34% y aumentando el capital invertido en \$6.337.786 COP. Conviene resaltar que, para un inversionista se recomienda un perfil más conservador.

## Conclusiones

El mercado de valores es un mundo donde el riesgo está presente en cada operación que se realice, por tanto, el conocimiento y la experiencia juegan un papel fundamental en esta tarea; por tal razón, podemos concluir que el presente artículo es una guía de fácil entendimiento para los inversionistas, puede contribuir a la toma de decisiones de forma acertada pues permite evaluar la relación riesgo-rentabilidad y posibilita usar escenarios para la aplicación de los modelos de carteras eficientes como es el caso de Markowitz y Sharpe.

Por otro lado, este trabajo ha puesto en evidencia la aversión al riesgo, la diversificación de una cartera, las rentabilidades esperadas y los rangos de participación en un activo financiero buscando el resultado favorable de un inversionista para mayor rendimiento de un portafolio maximizando la rentabilidad y aumentando sus ingresos; asimismo, este documento ha expuesto que para cumplir con dicha expectativa en las inversiones deben tomarse decisiones y construir el mejor portafolio para el perfil de inversión. De esta forma, tener un portafolio que brinde un conocimiento previo puede facilitar el ejercicio de la inversión, por lo que se encontró la necesidad de hacer un profundo análisis y un portafolio de inversión para conocer el mercado de valores y ayudar a los inversionistas de poca experiencia en el sector.

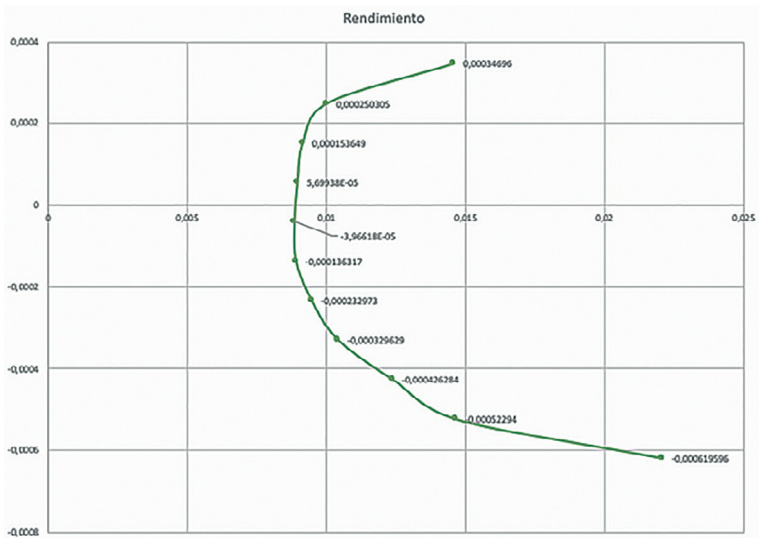
Ahora, en la construcción de dos escenarios se identificaron varios cambios cuando se pasó de 2 a 5 años pues se logró una perspectiva más acertada acerca de la volatilidad, el riesgo diversificable - no

diversificable, el riesgo y la rentabilidad; lo que es necesario para analizar el comportamiento de los activos escogidos llevando los resultados a un análisis real con un capital de \$100.000.000 COP y determinando cuál es el valor o el margen de ganancia al dar un manejo adecuado de un portafolio de inversión.

Después de analizar cada uno de los modelos utilizados en el portafolio de inversión se encontró que el modelo de Markowitz siendo implementado en un periodo de 2 años y usando las acciones más representativas en la Bolsa de Valores de Colombia [BVC] fue aplicado en cartera eficiente con una relación de riesgo-rentabilidad para diversificar el rango de participación en las acciones y aplicar un porcentaje a la renta fija buscando su mayor rentabilidad proporcionalmente al riesgo, así, en el período citado la mayor participación en renta variable se centró en ECOPETROL con un 13,82% obteniendo un rendimiento del 3,85% y una renta fija del 46,97% CDT, presentando rangos de participación mayoritarios en la renta fija; ee igual forma, se aplicó el rendimiento obtenido en dicho escenario con una inversión de \$100.000.000 COP llevando el mismo a una situación real, lo que puso en evidencia la rentabilidad esperada en un periodo de un año correspondiente al 14,86%, aumentando el capital en \$14.856.779 COP y cumpliendo así con las restricciones del modelo siendo el punto más alto para el rendimiento y minimizando el riesgo en su proporción. De esta manera, en el citado escenario se sugirió un perfil de inversionista moderado pues se mitiga el riesgo para obtener mejor rentabilidad (ver Figura 4).

Analizando un segundo escenario del modelo Markowitz en un periodo de 5 años se pudo identificar el aumento en la diversificación del rango de participación en los activos, siendo resultado diferente al del escenario anterior, dado que, se aumentó la asignación de inversión a la renta variable y se evidenció la reducción del promedio general de los activos y la volatilidad siendo así más atractivo para realizar una inversión. Por ello, en tal escenario el mayor rango de participación fue para el activo Preferencial de Bancolombia (PFBCOLOM) con un 50,12% y el resto fue distribuido en todos los activos elegidos; también, al aplicar la inversión en los citados rangos de participación se llega a un punto de equilibrio que cumple con las restricciones del modelo.

Figura 4 Curva de rendimiento.



Nota: Fórmula de Sharpe

En la fórmula de Sharpe se aplicaron las mismas acciones y períodos, por lo que, el escenario que emplea un período de dos años caracterizado por un rango de participación completo a renta fija se constituyó en el más significativo debido a que en los rangos se centra la participación en el activo CDT, situado en el índice de 15.86223208 y que cumple el eje central de mayor índice en los tres escenarios de Tasa Libre de Riesgo; posteriormente, al emplear un capital de \$100.000.000 COP el escenario se situó en una rentabilidad anual del 6,72% aumentando el capital inicial en \$6.721.641 COP y cumpliendo la restricción del menor riesgo posible y generando la mayor rentabilidad.

Por otra parte, se aplicó la fórmula de Sharpe en el portafolio de inversiones por un período de 5 años que mostró un rango de participación a una renta fija, pero en un escenario distinto, allí se redujo la volatilidad de los activos pues las restricciones se centran en aminsonar el nivel de riesgo; de esta manera, el enfoque estuvo puesto en el escenario de TES con una liquidación al 10 de marzo de 2021 y un

interés en UVR asegurando un porcentaje de rendimiento del 6,34% y aumentando el capital invertido en \$6.337.786 COP. En este sentido, para realizar una asesoría a un inversionista se recomienda un perfil más conservador, ya que, la fórmula Sharpe hace más eficiente el modelo de Markowitz reduciendo considerablemente el riesgo, pero en proporción a la rentabilidad.

## Referencias

Contreras, D. (2018). Evaluación de un portafolio de inversión en la bolsa de valores de Colombia para una pyme de la ciudad de Bogotá: Caso de Estudio Iberchem S.A.S.. Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10645/Contrerasdaniel2018.pdf?sequence=3>

Gálvez, P., Salgado, M., y Gutiérrez, M. (2010). Optimización de carteras de inversión modelo de Markowitz y estimación de volatilidad con Garch. Horizontes empresariales, 9(2), pp. 39-50. Recuperado de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2031>

Gyzel, J., y Samano, M. Teoría del Riesgo - Selección de un portafolio de inversión (Tesis profesional). Universidad de las Américas, Puebla, México. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lat/gyse\\_l\\_a\\_hj/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lat/gyse_l_a_hj/indice.html)

Markowitz, H. (1959). Portfolio selection: Efficient diversification of investments. New York, United States: John Wiley & Sons.

Ochoa, G., S. (2008). El Modelo de Markowitz en la Teoría de portafolios de Inversión (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado de <http://www.sepi.upiicsa.ipn.mx/tesis/346.pdf>

Quintero, A., J. La selección de carteras: desde Markowitz. Manuscrito en preparación. Recuperado de <http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/278/carteras.pdf>

Sharpe, W. (1964). Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk. Journal of Finance, 19(3), pp. 425-442. Recuperado de [https://psc.ky.gov/pscecf/2012-00221/rateintervention@ag.ky.gov/10252012f/sharpe\\_-\\_CAPM.pdf](https://psc.ky.gov/pscecf/2012-00221/rateintervention@ag.ky.gov/10252012f/sharpe_-_CAPM.pdf)

Sharpe, W. (1966). Mutual fund performance. Journal of Business, 39(1), pp. 119-138. Recuperado de [http://www.stat.ucla.edu/~nchristo/statistics\\_c183\\_c283/sharpe\\_\\_mutual\\_fund\\_performance.pdf](http://www.stat.ucla.edu/~nchristo/statistics_c183_c283/sharpe__mutual_fund_performance.pdf)

# La educación como eje de un programa de responsabilidad social corporativa, un caso aplicado

Luis Sebastián Suarez Martínez<sup>14\*</sup>

Fabián Castiblanco<sup>15\*\*</sup>

## Resumen

En la actualidad establecer programas de responsabilidad social es un desafío y un deber para las organizaciones, En el presente artículo se establece un programa de responsabilidad social corporativa para la empresa *Land art Design PSI* a partir de los lineamientos aportados por la norma ISO 26000 y en el contexto de uno de los temas centrales de los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por la Organización de las Naciones Unidas [ONU]. Programa que, igualmente, fue planteado en el municipio de Novita, departamento de Chocó.

**Palabras claves:** educación, responsabilidad social corporativa, desarrollo sostenible, emprendimiento.

## Introducción

Teniendo en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por la Organización de las Naciones Unidas, se ha establecido como una de las prioridades para gobiernos y empresas la reducción de la pobreza de los pueblos (Naciones Unidas-CEPAL, 2018), por lo que, con esta apuesta se busca la reducción del acceso limitado a la educación que es uno de los problemas con mayor trascendencia; si bien, la pobreza se expresa a través de la falta de alimentación, servicios básicos, la desnutrición y las dificultades para el acceso a salud, la posibilidad que se abre para

---

<sup>14</sup> \* Arquitecto y Especialista en Gerencia de la Universidad La Gran Colombia.

<sup>15</sup> \*\* Docente e investigador de la Universidad La Gran Colombia



garantizar una educación de calidad se constituye —sin lugar a dudas— en uno de los factores que permite reducir los altos índices de pobreza y posibilita el resurgimiento de las comunidades.

Igualmente, estos objetivos establecen la necesidad de aumentar significativamente la contribución de la industria a la generación de empleo y competencias técnicas o profesionales para acceder a emprendimientos u oportunidades de ascenso social; por lo que, bajo este marco de referencia se han distinguido dos elementos claves para el desarrollo de los países y sus propósitos de alcanzar las metas propuestas por las Naciones Unidas: a) Las organizaciones como acepción que comprende a las compañías siendo estas el primer factor en el desarrollo de empleos; b) La educación como motor del desarrollo, la empleabilidad, el emprendimiento y la reducción de la pobreza.

De acuerdo a lo anterior, un punto de convergencia que se ha convertido en uno de los aspectos más relevantes para gobiernos, empresas y la sociedad en general es la responsabilidad social corporativa [RSC] pues, desde sus fundamentos ofrece algunas ideas que han sido ampliamente trabajadas por la teoría estratégica, la teoría de los grupos de interés y las teorías de ciudadanía corporativa (Quinche, 2017); de igual forma, ha puesto de manifiesto diversas iniciativas para guiar, valorar, medir y orientar a las organizaciones en la toma de conciencia sobre las consecuencias sociales, ambientales, políticas y económicos que devienen de sus actividades. Dichas propuestas fueron clasificadas por Berbel y otros (2007) en cuatro grandes categorías: a) Directrices y compromisos de carácter universal [nivel 1]; b) Guías de producción y metodologías de evaluación de informes y acciones de Responsabilidad Social de las Organizaciones - RSO [nivel 2]; c) Normas o criterios de gestión y ajuste en la implantación de la RSO [nivel 3]; d) Técnicas y herramientas para medir y gestionar responsablemente [nivel 4].

A partir de la anterior clasificación, pueden resaltarse como ventajas la norma ISO 26000. De acuerdo con Berbel y Otros (2007),

Un aspecto muy valioso del proceso de planeación y elaboración de la norma ha sido el esfuerzo en recoger diversas

perspectivas y posiciones –en pro y en contra de la estandarización internacional del RSO– y plasmarlo dentro de una guía técnica de consenso ISO. (p. 44).

Así que, según la amplitud de visiones de la norma se busca usarla para establecer las bases y el diseño de un programa de RSC; en concreto, la norma ISO 26000 es una norma internacional ISO que orienta en el ámbito de la responsabilidad social y puede ser usada por todas organizaciones [ya sean públicas o privadas] de países desarrollados y en desarrollo con economías en transición. Asimismo, dicha norma permite operar de manera socialmente responsable y contiene una serie de guías voluntarias [no requisitos] que la diferencian de normas de certificación como la ISO 9001:2008 o la ISO 14001:2004.

Según la International Organization for Standardization (2010), la norma ISO 26000 ayuda a toda organización independientemente de su tamaño, actividad o ubicación a operar de manera socialmente responsable pues, proporciona una guía sobre los siguientes asuntos:

- Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social.
- Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social.
- Principios y prácticas relativas a la responsabilidad social.
- Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social.
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de las políticas y prácticas de la organización en su esfera de influencia.
- Identificación y compromiso con las partes interesadas.
- Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social. (p. 1).

Además, la citada norma ha establecido como característica de Responsabilidad Social Corporativa [RSC] “acciones que van más allá del cumplimiento de las leyes y el reconocimiento de obligaciones no legalmente vinculantes para con otros” (International Organization for Standardization, 2010, p.6); de esta forma se espera que la RSC impacte a la sociedad no sólo a través de su objeto social, sino, mediante acciones y programas que transformen. En este sentido, debe comprenderse “que la empresa no es un ente aislado de la sociedad, sino que está contenida y se debe a aquella, más que a un pequeño número de grupos de interés” (Quinche, 2017, p. 161)

Cabe resaltar que, la Responsabilidad Social Corporativa ha posibilitado a las empresas implementar programas de ayuda social en situaciones críticas y en lugares en los que es escaso el trabajo o la inversión social; este apoyo se traduce en: la construcción de escuelas, la dotación de equipamiento, los comedores escolares, las donaciones a hospitales o centros comunitarios, entre otros (Cárdenas, 2015).

De modo que, el propósito del estudio fue establecer un programa de Responsabilidad Social Corporativa a través de la educación como eje fundamental; por otra parte, según la norma las empresas pueden dentro de sus acciones de responsabilidad social contribuir en el acceso a servicios esenciales como la educación que debe promover el conocimiento de los derechos, facilitar oportunidades y concientizar a los individuos. Así pues, el trabajo hizo énfasis en aquellas comunidades donde existe un bajo índice de alfabetización y se carece de conocimientos necesarios y básicos para el progreso.

## Resultados

El planteamiento de un programa de Responsabilidad Social Corporativa [RSC] en la *Organización Land art Design PSI* tuvo como fase previa la identificación y el análisis de las necesidades de la población de Novita en el departamento del Chocó, región que fue seleccionada debido al reconocimiento de esta como una comunidad altamente vulnerable en la que el Estado colombiano no ha gobernado lo

suficiente para atender las necesidades básicas, así, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística ha mostrado que sólo el 1,5 % de esta población ha alcanzado algún título profesional y el 0,2% de la misma tiene el título de tecnólogo; además, la zona posee el 30,4 % de analfabetismo, el 41.3 % tiene acceso a la educación básica primaria y el 21,7% a la educación básica secundaria. Por lo tanto, una de sus mayores necesidades que evidencia la región de Novita es el acceso equitativo y generalizado a la educación (DANE, 2017).

Sumado a lo anterior, el estudio realizado a la población de Novita por medio de entrevistas a líderes comunales permitió determinar que una de las necesidades específicas de sus habitantes es la obtención de empleo; en este sentido, se destaca que dicha necesidad se sustenta en el deseo que tienen las personas de brindar una mejor calidad de vida a sus hijos, existe el anhelo por acceder a una vivienda digna y a servicios básicos. Por consiguiente, se han identificado como problemáticas sociales de alto impacto en Novita las pocas oportunidades laborales, la dificultad en el acceso a los servicios públicos básicos y la ausencia de posibilidades para acceder a una educación de calidad.

Por otro parte, se pudo identificar como actividad económica principal la extracción de oro que ha generado problemas sociales, ambientales e incluso de salubridad debido a la notable contaminación a las fuentes hídricas por la aplicación de métodos de extracción a base de mercurio; asimismo, la ilegalidad en el proceso como en la comercialización del oro se ha consolidado como una problemática más que aqueja a la región. Igualmente, se reconoció al cultivo de plátano como otra actividad económica relevante, esta se encuentra agobiada por los bajos precios de venta según informaron los habitantes, lo que dificulta un margen adecuado de utilidad. De esta manera, la figura 5 sintetiza las prioridades según la información recolectada.

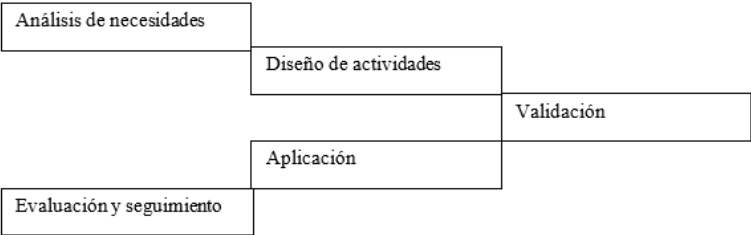
Figura 5 Conceptos repetitivos en las respuestas a las encuestas.



Nota: Fuente de elaboración propia.

En este sentido, se diseñó un programa de Responsabilidad Social Corporativa para la compañía *Land art Design PSI* a partir de las etapas representadas en la Figura 6.

Figura 6 Plan de Responsabilidad Social Corporativa.



Nota: Fuente de elaboración propia.

El mencionado programa se sustenta en tres pilares fundamentales para la compañía:

- *Propósito.* Orientado a metas u objetivos claros que buscaron resolver necesidades sociales en la comunidad objetivo Novita ubicada en el Chocó, promoviendo acciones para el progreso, la unión y la equidad; así mismo, aportando al entendimiento de necesidades como la educación, la competitividad y la compensación justa siendo estas de carácter prioritario en la empresa pues posibilitan una conciencia de formación y compromiso con la sociedad.

- *Significado.* Se encuentra fuertemente relacionado con el propósito entendido como el deber ser o el deseo de aportar y dar lo mejor de parte de la empresa en pro del bienestar de los demás, lo que tiene un profundo significado para *Land Art Design* pues desborda el interés y el amor por los seres humanos buscando trascendencia. Así, la empresa debe crecer no solamente en lo económico, sino, trascender con actividades que dignifiquen la labor humana y aporten al crecimiento de la nación.
- *Impacto.* Es la huella dejada, el legado y la herencia, por lo que, se consideró de suma importancia establecer actividades que conduzcan al bienestar de la comunidad que es objeto de la presente propuesta. Por tal razón, no fue suficiente asistir a la comunidad pues se necesitó de una estrategia para ayudar a la población de Novita, fortalecer sus habilidades y multiplicar lo trabajado.

Una vez identificadas las necesidades de la comunidad, desde las directivas de la empresa se pensaron y establecieron actividades de alto impacto como:

- Destinar recursos del 12.5 % sobre la utilidad —calculado sobre la base de utilidad de 2018 por \$450.000.000 antes de impuestos— que aproximadamente corresponde a \$29.000.000 destinados a aportar a la fundación en Novita, Quibdó mediante implementos y equipos de carácter educativo.
- Desarrollar capacitaciones durante los próximos 10 años por medio de campamentos durante la segunda semana de enero de cada año, en los que sean abordados el emprendimiento empresarial y la innovación.
- Se estableció para 2019 el montaje de una sala de sistemas con ocho computadores para apoyar procesos educativos, ya que, desde el mes de febrero la comunidad de Novita cuenta con servicio de internet.

## Consideraciones finales

A través del presente artículo se estructuró una propuesta de programa para Responsabilidad Social Corporativa [RSC] a través de la educación como eje fundamental, que se estableció gracias al estudio y la identificación de las necesidades particulares de la población objeto buscando así superar el asistencialismo predominante, incrementar la toma de conciencia y potenciar el emprendimiento empresarial en sus habitantes.

En lo que se refiere a la población de Novita [Chocó], esta cuenta con necesidades sociales concretas como: la falta de empleo, la carencia de oportunidades de ascenso social, la dificultad para acceder a educación de calidad y servicios públicos básicos; razón por la que, se ideó esta propuesta que debe procurar un impacto positivo y perdurable en la comunidad, que concibe a la educación como un factor determinante para el progreso y la reconstrucción social.

De manera que, la estrategia propuesta fue diseñada a partir de necesidades específicas de la comunidad y no bajo el mayor beneficio para la empresa; si bien, puede generar aportes al interior de la compañía, la intencionalidad y la finalidad están enfocadas en la proyección y el bienestar de la población seleccionada. Por ello, la compañía se ha comprometido no sólo a destinar recursos económicos, sino, capital humano en beneficio de la transformación, el desarrollo y la dignidad humana.

Finalmente, a pesar de que la iniciativa se funda desde la educación y para el beneficio de los individuos de la comunidad, es necesario consolidar también estrategia en aspectos ambientales y políticos para que la empresa y la población impactadas logren avances y transformaciones conscientes de su entorno. Por consiguiente, durante las capacitaciones ofrecidas se propuso que es importante trabajar sobre innovaciones sostenibles y responsables con el medio ambiente apoyándose en fundamentos legales.

## Referencias

Berbel, G., Reyes, J., y Gómez, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *Innovar*, 17(29), pp. 27-48. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19584>

Cárdenas Barrios, L., MRresponsabilidad Social Empresarial y educación: Un estudio sobre Fundación Mamonal en Cartagena de Indias. *Adelante Ahead*, 6(3), pp. 113-119. Recuperado de <http://www.unicolombo.edu.co/ojs/index.php/adelante-ahead/article/view/94>

DANE. (2017). *Boletín Técnico. Datos del Departamento del Chocó*. Bogotá, Colombia: DANE.

Organización Internacional de Normalización. (2010). *Iso 26000 2010: Guía de responsabilidad social*. Ginebra: ISO. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

NACIONES UNIDAS-CEPAL. (2018). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile: Cepal. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40155-la-agenda-2030-objetivos-desarrollo-sostenible-oportunidad-america-latina-caribe>

Quinche, F., L. (2017). Una mirada crítica a las teorías predominantes de la responsabilidad social corporativa. *Revista Facultad e Ciencias Económicas*, 25(2), pp. 159-178. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6128523.pdf>



# Conclusiones

## Segunda parte

A partir de los trabajos presentados en este capítulo se pudieron establecer algunas consideraciones acerca de los procesos adelantados en términos investigativos y algunas generalidades de la potencialidad investigativa en ciencias económicas, administrativas y contables tal como se muestra a continuación:

La investigación formativa como eje transversal de la formación de futuros profesionales en los niveles de posgrado permitió consolidar los conocimientos adquiridos, identificar y formular problemáticas del contexto de las organizaciones y consolidar un marco teórico propio.

La toma de decisiones se encontró ampliamente soportada en teorías de base matemática y en la optimización de portafolios que se constituye como una herramienta para los procesos de inversión, que debe emplearse en las organizaciones como alternativa para las estrategias de sostenibilidad financiera.

Las organizaciones deben estructurar programas de Responsabilidad Social Corporativa que trasciendan las posturas asistencialistas, filantrópicas y que solamente busquen el beneficio propio para dar paso a propuestas de crecimiento prologando y resiliente de las comunidades; igualmente, el capital humano organizacional necesita involucrarse en los procesos de RSC siendo consciente de las necesidades del entorno. De esta manera, la educación desde la empresa y hacia la comunidad se configura como una prioridad en el planteamiento de programas de RSC permitiendo integrar asuntos como la educación del consumidor, la transmisión del potencial innovador y la toma de conciencia.

El encuentro de saberes alrededor de los problemas abordados de las ciencias económicas, administrativas, contables, financieras y de *marketing* permitió la divulgación y el crecimiento de potenciales investigaciones en dichas áreas; en consecuencia, al consolidar una masa activa y crítica de estudiantes, profesionales, especialistas y docentes facilitó avances en el conocimiento como en las organizaciones que pueden impulsar el desarrollo del país.

## Conclusiones generales

El resultado primordial de este libro consistió en la importancia que tiene para la academia la reestructuración de las prácticas pedagógicas con el fin de fomentar escenarios de discusión que logren desafiar los conocimientos teóricos y prácticos que adquieren los estudiantes en sus procesos de formación, así, tales escenarios permitieron a los estudiantes asumir posturas gerenciales reales mediadas por el pensamiento crítico y estratégico, fomentando con ello la formación de gerentes íntegros, éticos, precisos, rápidos y oportunos frente a los desafíos y acciones que demanda el siglo XXI.

En la construcción de los citados escenarios es indispensable que la academia y las organizaciones generen espacios dialógicos y formales pues, estos se transforman en herramientas fundamentales de cocreación que ayudan a fortalecer el sector empresarial, involucran la investigación y la participación de diferentes actores como expertos, investigadores y empresas. De esta manera, se abren espacios de creación, innovación, construcción y desarrollo que ayudan a comprender a cada individuo como agente productor de conocimiento.

Finalmente, el libro es un eslabón en la construcción formal de una red de conocimiento que estará en la capacidad de transferir, gestionar, transformar y aplicar información de manera rápida y eficiente para fortalecer la relación entre la academia y las organizaciones, ampliando la visión frente a los grandes desafíos que demandan nuevas soluciones a problemas del mundo empresarial.

