

**Metodología para la Toma de Decisiones en las Direcciones de las Áreas de la  
Empresa Aquila Global Group S.A.S. basada en el Liderazgo Cuántico**

Andrés Felipe Tamayo Serna  
Diciembre de 2019

Universidad Tecnológica de Pereira  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Maestría en Administración Económica y Financiera

El mundo empresarial cambia constantemente. Desde la primera revolución industrial los métodos de toma de decisiones evolucionaron y se desarrollaron a través del tiempo. Hoy, debido a la conexión mundial a través del Internet, el conocimiento evoluciona a pasos aún más acelerados. Este documento busca integrar a un modelo de toma de decisiones clásico el concepto de liderazgo cuántico investigado por el autor. Los hallazgos son impresionantes, como las restricciones de un verdadero liderazgo cuántico fomenta la confianza, el trabajo en equipo y los objetivos en común, y como la jerarquización de las empresas se vuelve secundario ante los beneficios de un verdadero liderazgo cuántico en la toma de decisiones. Al final se observará que se necesita capacitación constante, y que habrá nuevas formas de hacerlo gracias al concepto de la cuarta revolución.

**ABSTRACT**

The Enterprise environment changes constantly. Since the first industrial revolution started, the decision-making methods evolved and developed along the time. Today, thanks to the worldwide Internet connection, knowledge evolve faster than ever. This paper seeks to integrate a classic decision-making model with the quantum leadership concept investigated by the author. The findings are impressive, in the way how the quantum leadership restrictions encourage the trust, team work and the common objectives, also, the way the hierarchy inside the company becomes secondary besides the benefits of a true quantum leadership at the decision-making. At the end, it

can be observed that the company needs constant training and they will have many ways to do it thanks to the fourth revolution concept. iii

En un mundo que cambia día a día y que una empresa no haga lo mismo día tras día demuestra que esa empresa, posiblemente, esté destinada a desaparecer. Las empresas pueden parecer un caos, llenas de personas diversas que hacen su trabajo esperando tener un sustento o porque verdaderamente les gusta.

Aquí entra la importancia de que en cada organización haya líderes, personas que puedan guiar a toda una empresa, o equipos de trabajo, y además que inspiren lo suficiente a los empleados para que lo sigan en los objetivos organizacionales, pero ¿cómo cumplir con los objetivos y además inspirar y llevar a los empleados por el camino que conduce al cumplimiento de objetivos?

Este trabajo estuvo motivado en que se creen unas pautas claras de lo que puede hacer la cabeza, o líder, o gerente o director en una empresa, y que pueda tomar decisiones claras con la información veraz y oportuna y que pueda transmitirlo a la empresa y sus subordinados por medio de un liderazgo cuántico.

La investigación que se derivará de este trabajo permitirá a futuros investigadores ahondar más en el liderazgo cuántico permitiendo llevarlo a la línea administrativa y gerencial conduciendo a una metodología más robusta, pero lo principal es que las empresas encuentren en este trabajo la guía que necesitan para que la empresa tome un nuevo rumbo.

Capítulo I El Problema de Investigación .....	1
Antecedentes de la idea.....	1
Situación problema .....	4
Definición del problema .....	5
Hipótesis o supuestos.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos .....	5
Justificación del estudio.....	6
Beneficios que conlleva .....	7
Limitaciones previsibles .....	7
Capítulo II Marco Referencial .....	9
Marco teórico.....	9
Marco conceptual.....	32
Marco normativo.....	34
Marco filosófico.....	35
Marco situacional.....	36
Glosario.....	37
Capítulo III Diseño Metodológico .....	39
Universo.....	39
Población o muestra.....	39
Delimitación del estudio .....	39
Etapas o fases de investigación.....	40
Variables e indicadores .....	41
Instrumentos para recolección de información.....	42
Procesamiento y análisis de información.....	44
Capítulo IV Diagnóstico Obtenido .....	45
Capítulo V Metodología Propuesta.....	54
5.1.    Requisitos para el funcionamiento de la Metodología.....	54
5.1.1.    Capital Humano .....	54
5.1.2.    Capital Estructural .....	55
5.1.3.    Capital Relacional.....	56
5.2.    Metodología .....	56
5.2.1.    Definición e identificación de los problemas a resolver u oportunidades a aprovechar.....	58
5.2.2.    Diagnóstico y análisis de las causas.....	58
5.2.3.    Determinación de las alternativas posibles .....	60
5.2.4.    Análisis y evaluación de las alternativas encontradas .....	60
5.2.5.    Selección de la mejor alternativa. ....	61
5.2.6.    Implementación y ejecución de las acciones a tomar .....	62
5.2.7.    Seguimiento y control del proceso.....	62
5.3.    Restricciones del liderazgo cuántico.....	63
Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones .....	66

6.1. Conclusiones .....	66
6.2. Recomendaciones .....	66
Bibliografía .....	68
Anexos .....	71

## Lista de tablas

vii

Tabla 1. Clasificación de las empresas por su tamaño en Colombia	13
Tabla 2. Etapas de la investigación	20
Tabla 3. Variables e indicadores	21

Figura 1. Proceso de interacción interna..... 1

Figura 2. Proceso de transformación del consumidor..... 2

Figura 3. Interacción de los procesos..... 3

Figura 4. Etapas del Liderazgo Cuántico cuando se está "Atrapado".....31

Figura 5. Etapas del Liderazgo Cuántico cuando se "Aprende" .....31

Figura 6. Organigrama propuesto ..... 56

Figura 7. Metodología de toma de decisiones basada en el liderazgo cuántico.....65



**El Problema de Investigación**

**Antecedentes de la idea**

A lo largo de mis anteriores labores he podido identificar que los mercados y necesidades del público en general cambian de manera constante, lo que hoy están queriendo los consumidores evoluciona rápidamente. Lo que esto denota es que un movimiento en forma de caos en el mundo en el cual pareciera que el consumidor de por si no sabe en realidad que es lo que desea sino lo que el mundo le muestra es lo que consume. La Teoría del Caos tiene ideas fundamentales en las cuales habla de diferentes situaciones dadas que conlleva a distintos tipos de soluciones, incluso llegando a determinar interacción interna de los procesos (Figura 1) y de los consumidores (Figura 2), además de su transformación en cada una de las interacciones que lleva a cabo con los dueños de los procesos en su rol de ejecutor, innovador o facilitador (Figura 3).

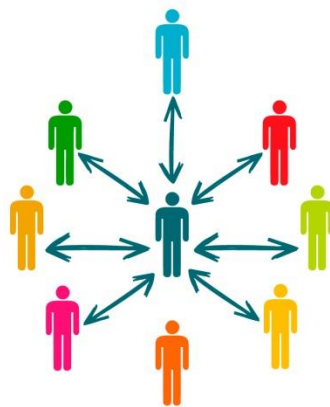


Figura 1. Proceso de Interacción Interna

Esta forma de mirar los procesos puede permitir a la empresa el darles empoderamiento <sup>2</sup> a sus empleados, a que se destaquen en su debido momento, gracias a sus habilidades desarrolladas, ya que los seres humanos no son iguales y sus niveles de habilidades operativos y administrativos cambian entre uno y otro empleado.



Figura 2. Proceso de transformación del consumidor

Estos procesos no determinan cual es el empleado y en que rol se desempeña, solamente cuando se presentan las condiciones de entorno que favorecen a sí mismos, el liderazgo recae sobre ellos, sin ser necesario el que el jefe inmediato o gerente deba decírselo; la situación conlleva a tomar acciones rápidas que no permiten burocracia sino acción para la satisfacción del participante y del proceso.

El empleado puede convertirse en ejecutor, innovador o facilitador, no siempre debe desempeñar el mismo rol ni siempre tomará el liderazgo, las situaciones que se presenten llevarán a esa interacción y no un plan fríamente planeado.

Toda esta interacción puede ser documentada ya que la metodología necesita un mínimo de estándar para permitir ser estudiado, ampliado y rediseñado siempre que una persona y/o investigador quiera ahondar más en el asunto.



Figura 3. Interacción de los procesos

Las empresas consideran que la mejor forma de mantener sus procedimientos documentados es a través los sistemas integrados de gestión como la oportunidad de mejorar sus procesos (González, 2011) o cumplir con un requisito legal para sus empresas, esta es oportunidad de desarrollar la empresa. Como se menciona en el Documento # 2 analizado, disponible en los anexos, “Estando consciente de la importancia de la innovación para la empresa, pero al mismo tiempo respondiendo a las necesidades del mercado de tener implementado un sistema de gestión, los gerentes necesitan adoptar metodologías de innovación teniendo un modelo sólido de integración dentro de los actuales procesos gerenciales, de otro modo puede llevar solo a la innovación accidental”; se nota claramente que los sistemas integrados de gestión son fundamentales incluso para el desarrollo del mercado, por consiguiente es necesario que estos existan en las empresas.

Los sistemas integrados de gestión, en mi opinión, son poco flexibles ya que se apegan a un procedimiento que si al momento de una auditoría interna este no se está cumpliendo lleva a no conformidades que no cumplen con el documento. Hoy en día las empresas deben ser tan ordenadas como lo necesita la contabilidad, pero lo suficientemente dinámicas para poder tomar

decisiones en tiempo real, medir indicadores y consecuencias de la toma de decisiones de forma<sup>4</sup> inmediata y no tienen tiempo de estar llenando formatos y pidiendo autorizaciones para poder empezar a ejecutar.

### **Situación problema**

La carencia de herramientas para una efectiva toma de decisiones a través de su gerencia o directivos puede conllevar a que no se alcance una sostenibilidad, empresarial y financiera, que ayude a la empresa a perdurar en el tiempo, igualmente puede ser causa de una falencia en el liderazgo de la gerencia que no reconozca la toma de decisiones acertadas que ayuden con la misma sostenibilidad. Por otro lado, según lo dice ANIF en su artículo de febrero de 2017, la falta de acceso a financiación que se pueden presentar en las empresas de este sector, por sus altos costos principalmente y estigmatización del mismo, no es consistente con la aplicación de metodologías de toma de decisiones que ayuden a que la empresa sea mejor administrada por sus líderes en general.

En la misma vía, la falta de planeación, organizacional y estratégica, y el liderazgo en la empresa no ayuda a que haya una integración de los sistemas de gestión que tengan implementados o que no permita la creación de los mismos; esto choca con la necesidad de que en la empresa tenga un flujo de caja sano y presupuestado que permita tomar decisiones a la gerencia y sus líderes con respecto a sus ingresos y salidas más inmediatos.

Para lo cual la falta de sistemas integrados de gestión documentados e implementados en la empresa, contrasta con la necesidad de la empresa de tener una planeación estratégica que permita poner rumbo y norte a las empresas. Pero en correspondencia con la gerencia integral la planeación es fundamental, sin ella se puede considerar que una empresa va a la deriva y cualquier resultado será bueno para ella; al igual que la ausencia de una metodología de toma de

decisiones con base en el liderazgo cuántico entra en contraposición con el bajo desarrollo del 5  
liderazgo que se puede presentar en la gerencia y sus direcciones. El liderazgo con base en  
sistemas de gestión va en línea del mejoramiento continuo lo cual muestra una organización  
sólida a los grupos de interés.

Teniendo en cuenta todo lo que se ha mencionado, la carencia de una metodología de  
toma de decisiones que se base en el liderazgo cuántico, se hace necesaria para atacar los efectos  
que produce el problema identificado por el autor.

### **Definición del problema**

Los sistemas de gestión permiten una organización empresarial, mas es burocrático y se  
necesita una herramienta y metodología que sean más dinámicos; por consiguiente, ¿Cómo debe  
ser la metodología para la toma de decisiones en las direcciones de las áreas de la empresa  
basados en el liderazgo cuántico?

### **Hipótesis o supuestos**

Para determinar el objetivo y norte de la investigación se define la siguiente hipótesis:

*Una metodología para la toma de decisiones basada en el liderazgo cuántico ayuda a  
que las direcciones de la empresa tomen decisiones en un menor tiempo y que cumplan los  
objetivos estratégicos.*

### **Objetivo general**

Proponer una metodología de toma de decisiones, para los directores de área de la  
empresa Aquila Global Group S.A.S., que esté basada en el liderazgo cuántico.

### **Objetivos específicos**

- Caracterizar las áreas de la empresa.
- Analizar las diferentes metodologías de toma de decisiones en la literatura.

- Analizar la literatura que contenga información sobre el liderazgo cuántico.
- Analizar los modelos de toma de decisiones que estén implementados en la empresa.
- Analizar los sistemas integrados de gestión que tienen implementada la empresa.
- Analizar las experiencias en liderazgo cuántico que se hallen en la empresa.
- Determinar los elementos de liderazgo cuántico para una metodología de toma de decisiones en la empresa.
- Generar una metodología de toma de decisiones, basada en el liderazgo cuántico para la empresa.

### **Justificación del estudio**

Este trabajo permitió a la empresa el definir pautas y planes de acción en las cuales debe basar su gestión en pro de evitar que la empresa presente problema de liquidez, esté sobre endeudada y/o tenga falencias en su liderazgo y toma de decisiones. Esta investigación les sirve a las empresas en general que deseen agilizar su proceso de toma de decisiones de manera que no afecte de manera sustancial la operatividad ni los indicadores estratégicos de la empresa.

Con este estudio el autor investigó cómo ayudar a la empresa – digital, líder de mercado y altamente competitiva – en su planificación, control y liderazgo en la misma; generando una metodología a que la empresa evite los problemas de corto y mediano plazo que les consume la operatividad y toma de decisiones diaria. El definir una metodología de toma de decisiones apoyará a cualquier gerente en su búsqueda de llevar la administración de la empresa por buen camino y generar los resultados que esperan los grupos de interés, en especial los accionistas.

Ser referente bibliográfico para autores que busquen generar nuevos conocimientos sobre la toma de decisiones, el liderazgo cuántico y la gerencia integral. Para ello encontrarán en este

estudio bases para llevar los estudios nuevos basados en las conexiones encontradas en la presente investigación.

7

### **Beneficios que conlleva**

La investigación dará pautas, a través de una metodología definida, para tomar una decisión en la empresa con el liderazgo cuántico. La gerencia y sus direcciones podrán tomar decisiones teniendo riesgos calculados y sin temor al cambio, ya que estos dos elementos son necesarios para una buena toma de decisiones.

Científicamente se pudo articular el liderazgo cuántico directamente en las ciencias administrativas en la búsqueda de generar pautas metodológicas de aplicación a la toma de decisiones y económicamente podría verse desarrollo en las empresas ayudando a que su participación en el desarrollo nacional crezca o al menos se mantenga en los niveles actuales.

La aplicación de una metodología, pudo verse como algo arduo de conseguir, además de los recursos humanos y tecnológicos que se necesiten para aplicar la metodología, sin embargo, los beneficios que se pudieron ver a nivel empresarial y sectorial pudieron ser muy interesantes, de manera que puedan desarrollarse de manera sostenida y responsable puede ver los beneficios de su aplicación especialmente en el largo plazo y la sostenibilidad del negocio.

### **Limitaciones previsibles**

Las empresas, tienden a considerar su know how como el verdadero capital de su empresa. El tener esta información, por ser de las primeras personas que ingresó a trabajar en ella, me permitió descargar y acceder un sinnúmero de información en el documento el cual no podrá ser liberado en su totalidad, ya que, al ser una empresa digital y la pionera en el mercado, su know how es el más rico activo que tiene en este momento. Liberar esta información para futuras investigaciones será el mayor reto.

Otra limitación fue la resistencia a la entrega de información por parte de los Directivos de 8  
como toman sus decisiones ya que ellos pudieron pensar que su trabajo está siendo cuestionado,  
medido y posiblemente juzgado. Pudiendo mentir y sesgar la información necesaria.



### Marco Referencial

#### Marco teórico

La empresa es una organización de personas que tienen una misión en común y trabajan bajo estrategias determinadas y con una finalidad económica. Por otro lado, Ricardo Romero del libro *Márketing* la define como “El organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacción a su clientela”; si bien ambas definiciones se pueden precisar como acertadas ambas tienen un enfoque distinto, mientras en la primera el fin es económico, en el segundo lo es el cliente. Que nos dice estas dos definiciones, que cada persona, desde su experiencia y academia ve la empresa de muchas formas mas no veo que los autores coincidan en una sola definición que lo abarque todo. Seguidamente las empresas pueden ser compuestas de personas naturales o sociedades y se pueden clasificar según:

- Las relaciones que sostengan: Una de sub clasificaciones son la empresa aislada, se puede decir que este tipo de empresa tiene toda la línea logística integrada por consiguiente no necesita de proveedores para subsistir. Al nivel de globalización hoy en día son muy pocas las empresas que tienen este método. Y la otra es por redes de empresa, que tienen distintos proveedores que se especializan en algún tipo de producto en específico.
- El sector o actividad. Estas pueden ser del sector primario, que es la extracción en general de todas las materias primas; desde la agricultura hasta la minería. Las empresas del sector secundario se definen como las de manufactura y se encargan de transformar todo aquello que viene del sector primario en productos terminados. El sector terciario, también conocido como el de servicios, y estos no producen ningún tipo de producto, sino que proveen servicios que satisfacen a la población en general. El sector cuaternario

se refiere a aquella que se enfocan en servicios que no son posibles de mecanizar, tales 10 como las investigaciones, consultorías, planeaciones etc.

- La forma jurídica. Para este apartado nos vamos a basar en lo que dice la cámara de comercio de Bogotá en su página web; si la empresa la monta una sola persona:

*“Persona natural comerciante. Un comerciante es aquella persona que ejerce de manera habitual y profesional alguna de las actividades que la ley considera como mercantiles. Así, la persona natural responderá ante las obligaciones que se deriven del desarrollo de su negocio con todo su patrimonio, tanto personal como familiar. Para constituirse, la persona debe inscribirse en el Registro Único Tributario (RUT) y, posteriormente, efectuar su inscripción en la matrícula mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente presentando los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), del Registro adicional con otras entidades y el de inscripción en el RUT.*

*Empresa unipersonal. La empresa unipersonal tiene personalidad jurídica independiente de quien la crea. Se fundamenta en que la persona natural o jurídica destina una parte de sus activos para el desempeño de la actividad empresarial. Se constituye mediante escritura o documento privado ante la Cámara de Comercio o Notario.*

*El documento de constitución debe contener el nombre, documento de identidad, domicilio del empresario, razón social de la empresa, domicilio de la empresa, término de duración (si este no fuera indefinido), enunciación clara y completa de las actividades principales, monto de capital, forma de administración y número de cuotas de igual valor nominal en que se dividirá el capital de la empresa.*

*Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S). Es un tipo societario que vio la luz con la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008 y que reúne todas las cualidades para convertirse en el modelo*

*de constitución que se impondrá en los próximos años. Las Sociedades por Acciones*

11

*Simplificadas no exigen un número mínimo de accionistas y, de hecho, permiten la unipersonalidad. Además, se constituyen por documento privado que ha de registrarse en la Cámara de Comercio.”*

Creación de la empresa por dos o más personas:

*“La otra alternativa es que el emprendedor haya decidido establecer una sociedad comercial con otros socios, en cuyo caso tendrá que elegir entre las cinco modalidades que la legislación colombiana prevé:*

*Sociedad Colectiva. Se constituye mediante escritura pública entre dos o más socios, los cuales responderán solidaria, ilimitada y subsidiariamente de sus obligaciones. Por sus características especiales, en la sociedad colectiva es fundamental que haya confianza entre los socios. La administración de la sociedad puede recaer en los propios socios o, incluso, delegarla en terceros. La ley no fija un mínimo ni máximo del capital a aportar en el momento de su constitución.*

*Hay que destacar que la razón social se forma con el nombre de uno de los socios seguido de las expresiones “y compañía”, “hermanos” o “e hijos”.*

*Sociedad Anónima (S.A.). Es el esquema más utilizado por las medianas y grandes empresas. Se constituye mediante escritura pública entre cinco o más accionistas, quienes responden únicamente por el montante de sus aportaciones. El capital estará representado en acciones de igual valor. En el momento de la constitución se debe indicar el capital autorizado, suscrito (nunca menor del 50% del capital autorizado) y pagado (nunca menor del 33% del capital suscrito).*

*Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda.). Este tipo de sociedad se constituye en escritura pública entre, como mínimo, dos socios y, como máximo, 25, quienes responden según sus aportaciones. En algunos casos, de acuerdo a los artículos 354, 355 y 357 del Código de Comercio, la responsabilidad de los integrantes será solidaria e ilimitada. Esto ocurrirá, por ejemplo, si no se incluye en la razón social la palabra “limitada” o su abreviación “Ltda”.*

*Sociedad en Comandita Simple (S. en C.). Se constituye mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y uno o más socios comanditarios o capitalistas. Los socios gestores responderán solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones, mientras que los capitalistas, en relación a sus aportaciones. Así, los socios gestores se encargarán de la administración de la sociedad y el desarrollo de los negocios y los socios comanditarios serán quienes aporten el capital.*

*Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.). Se constituye mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y, al menos, cinco socios comanditarios o capitalistas. La responsabilidad de los socios es igual que en la Sociedad en Comandita Simple. El capital se representa en acciones de igual valor, que son títulos negociables aportados por los socios capitalistas y, también, por los gestores.”*

- **Tamaño.** En relación a su tamaño la empresa en Colombia se califica según la ley 590 de 2000 y sus modificaciones en la ley 905 de 2004 y las clasifica así:

TAMAÑO	ACTIVOS TOTALES EN SMMLV
Microempresa	Hasta 500
Pequeña	Superior a 500 hasta 5.000
Mediana	Superior a 5.000 hasta 30.000
Grande	Superior a 30.000

- El ámbito donde actúan. Pueden ser locales es decir que actúan en la misma ciudad o municipio. Regionales que actúan en un área periférica y cercana a su ciudad de constitución. Nacionales que hacen su actuación a nivel nacional. Y por último las multinacionales que actúan en dos países o más.

“El crecimiento de las empresas constituye un factor esencial para la generación de empleo y el progreso social de las economías alrededor del mundo” (CONFECAMARAS, Agosto 2017, p.5) lo cual resulta ser inversamente proporcional a la tasa de desempleo y directamente proporcional al objetivo trazado en la investigación.

Las Pymes en Colombia representan aproximadamente el 5% del total de empresas registradas y activas en el país, Para el colombiano es fundamental su supervivencia y la de su familia y el hecho de generar su propio empleo permite el emprendimiento que a su vez permite emplear a otras personas; De allí nacen las Pymes, pequeñas y medianas empresas que no cuentan con toda la fuerza financiera o de marca que tiene una empresa grande, con productos altamente conocidos y con un gran porcentaje de mercado.

Son precisamente estas empresas las que necesitan una mayor ayuda en su gestión 14

buscando herramientas y/o metodologías que ayuden a que la lleven a un mayor control y poder enfocarse en la sostenibilidad y el mejoramiento continuo; lideradas bajo el concepto de de una nueva cultura organizacional, giro en sus tradiciones, protocolos y experiencias que promueven y le dan sentido y coherencia como sistema El principal reto de las pymes en el corto y largo plazo, deben ser traducidas a acciones concretas y explícitas, desarrollando herramientas y liderando en personas claves, construyendo visiones compartidas y conservando el impulso en el tiempo.

En teoría los sistemas de gestión pueden ser integrados: “Para progresar en cualquier campo, se requiere un enfoque sistemático de acción, este enfoque sistemático puede ser implementado por un buen modelo mientras este da una serie de principios accionables y entendibles”, esto nos dice que se necesita una forma de pensar que sea relacionada con sistemas, estamos compuestos de sistemas y manejamos sistemas para comprender el mundo en el que nos movemos, el ser humano en si está compuesto de una serie de sistemas, cada uno de ellos es fundamental para su existencia , por eso se habla de principios accionables y entendibles; los sistemas nos permiten el entendimiento de lo que sucede a nuestro alrededor empresarial tanto interno como externo, ya que la documentación, procedimientos y controles dan claridad a la operatividad y know how de la empresa.

Hoy se habla de la nueva revolución industrial. Esta que estamos viviendo sería la cuarta. Durante toda la historia industrial de la humanidad se han hablado de 3 revoluciones a saber:

- La primera entre 1760 y 1870, marcado por constantes inventos y también grandes cambios sociales los cuales se veían en un periodo más liberal; la revolución francesa fue la que provocó que las ideas se propagaran por Europa. En esta primera etapa llegaron la luz eléctrica, el gas y el transporte público, los cuales son fundamentales en cualquier sociedad. Los cambios tecnológicos llegaron marcados con la llegada de la máquina de vapor y la industria del carbón, generó cambios sociales, aumento significativo en los conocimientos de distintas y variadas áreas del conocimiento y la ciencia.
- La segunda revolución vino después de 1870 y siendo más fuerte en los años de la primera guerra mundial. Como pasó en la primera revolución esto trajo grandes beneficios en términos productivos y cambios sociales marcados que llevaron al cambio en la forma de vida. La industrialización, las comunicaciones, las conexiones entre personas y ciudades se hacían cada vez más fáciles. La transferencia de información también se hacía más rápido lo que también pudo haber ayudado al desarrollo económico mundial de la época. Los cambios sociales se dieron en términos de creaciones de clases sociales como la burguesía y la obrera. Esta última teniendo altas jornadas laborales, trabajando los siete días de la semana; estas “explotaciones” de tipo laboral generó las uniones laborales, lo que hoy se conoce como sindicatos.
- La tercera revolución industrial surge con la creación de la “Internet” hacia el año 1970, entre comillas debido a que esta no fue creada bajo una opción de red pública sino como una necesidad en los tiempos de la guerra fría en los cuales Estados Unidos tenía la necesidad de poseer información en cualquier momento y desde cualquier parte del país, con esto fue creada la ARPANET (Red de ARPA). En los años posteriores es cuando se

popularizó su uso. Hacia 1990 es cuando se creó la primera página web empezando de 16 manera definitiva para todas las personas una posibilidad de acceso, distribución e intercambio de información que revolucionaría la forma de trabajar, hablar, y hacer negocios. Los avances tecnológicos desde la aparición de la internet han sido grandes, acceso a la información desde cualquier parte y con un solo dispositivo del tamaño de una mano. Los cambios sociales hubieran sido inimaginables hace 30 años, la forma de interactuar, conocerse y hasta de socializar depende de la tecnología. No solo a nivel social, sino industrial, ha habido grandes cambios gracias al Internet, nuevos cargos, como el social media manager, aparecen y empresas que no tienen un local físico de venta (tiendas online).

- La cuarta revolución industrial viene muy ligada a la tercera, yo la llamaría como una evolución de la tercera. Se basa en el Internet de las Cosas (Internet of Things IoT), como todos y cada uno de los elementos de una industria pueden ser digitalizados, monitorizados y analizados desde cualquier lugar del mundo y en cualquier momento. Es la interconexión y el acceso a la información, los datos en bruto, su segmentación, agrupación y análisis es lo que podría darle las estrategias necesarias a una empresa para su evolución o si su lectura es errada puede llevarlos a un fracaso rotundo.

Con respecto a las metodologías de toma de decisiones tenemos que en su parte básica este consta de las siguientes etapas:

- Definición e identificación de los problemas a resolver u oportunidades a aprovechar. Este paso inicial es sumamente importante ya que, si no definimos e identificamos el



problema a resolver, o la oportunidad a aprovechar, estaríamos trabajando sobre una base errónea y todas las acciones posteriores se distorsionarán, no permitiendo alcanzar los resultados necesarios. Es fundamental no confundir el problema en sí con los síntomas que éste ocasiona, cuestión que ocurre con frecuencia. Otro aspecto es la descomposición del problema en elementos ya que en la mayoría de los casos éste es complejo. 17

- Diagnóstico y análisis de las causas.

Identificado y definido el problema se impone la ejecución de un diagnóstico efectivo que permita poder realizar un análisis adecuado de las causas que lo provocan, para determinar los objetivos que se deben perseguir con la decisión, los que deben permitirnos alcanzar una solución satisfactoria.

- Determinación de las alternativas posibles.

No debe limitarse la determinación de alternativas, mientras más se hallen, más posibilidades de encontrar la adecuada, expresamos esto ya que en no pocas ocasiones cuando se encuentran una o dos alternativas (a veces hasta una) la tendencia es a detener la búsqueda de las mismas, decimos esto ya que como veremos posteriormente encontramos incluso alternativas que pudieran dar solución a lo que necesitamos pero por determinadas razones no es factible su aplicación.

- Análisis y evaluación de las alternativas encontradas.

El grupo de alternativas encontradas debe someterse a un análisis y evaluación rigurosas ya que no todas las encontradas reúnen los requisitos para aplicarlas con la efectividad

necesaria. Para su análisis y evaluación debemos ver si existen posibilidades para su aplicación en cuanto a tiempo, recursos disponibles, posibilidades financieras, personal para llevarla a vía de hecho, si cumple con los objetivos propuestos, que riesgos o consecuencias pudiera traernos para las distintas áreas de la organización o para ella integralmente. 18

- Selección de la mejor alternativa.

Con todos los elementos aportados con anterioridad, así como otros en función de la organización que se trate, debemos seleccionar la alternativa que cumpla con más integralidad los objetivos propuestos. Aspectos que deben tenerse en cuenta para ello son: si la solución que permite es parcial o total, nivel de riesgos, flexibilidad ante los cambios, nivel de certidumbre en la solución, relación costo- beneficio y otras en función de la situación.

- Implementación y ejecución de las acciones a tomar.

Seleccionada la alternativa a utilizar se impone la elaboración de un plan que recoja todos los aspectos fundamentales para la solución del problema o el aprovechamiento de la oportunidad. Este plan debe contener las acciones necesarias correctamente programadas, el costo del mismo, definición de las personas que deben cumplirlo y período de ejecución.

- Seguimiento y control del proceso.

No basta con la confección del plan y la buena voluntad de los realizadores y ejecutores,

debemos darle un seguimiento y control adecuados al proceso no sólo para verificar su 19 correcta ejecución y la disposición y estado de ánimo de los ejecutores, sino para realizar las correcciones en los casos necesarios.

Una metodología de identificación de perfiles de personas, que permitan el definir una nueva forma de perfiles para el capital humano. Esta metodología permite una revisión más profunda y especializada del trabajo de los funcionarios, y definiendo su estilo comportamental se puede definir mejor sus planes de trabajo, de mejora y capacitación, mejor enfocados. La caracterización o selección por competencias es un proceso de validación técnica y profesional, que diagnostica la manera en que los candidatos contribuyen a las organizaciones con conocimientos, habilidades, hábitos, procedimientos, valores, actitudes, componentes meta cognitivos y cualidades personales, determina su desarrollo del pensamiento más profundo y como este le permite un desempeño efectivo en sus relaciones personales, su desempeño laboral y sus conductas bajo presión. La metodología denominada DISC es la siguiente:

- D (Dominancia) estilo 'D'. Son personas independientes, directas y no tienen miedo de ser contundentes. Las personas con este estilo son orientadas a resultados y empuje para mantener las cosas en movimiento. Son personas de carácter fuerte que disfrutan de los desafíos, la adopción de medidas y resultados inmediatos. En una alta D, allí está el conjunto de competencias que más se asocian con el logro de metas ambiciosas, disfrutar en superar los desafíos, tomar decisiones, poner en marcha proyectos y conducir a que la empresa logre los objetivos generales.

- I (Influencia). Las personas con el estilo " I " son extrovertidas y alegres. Les encanta estar rodeados de gente, y su entusiasmo es evidente. Son locuaces y aprecian la oportunidad de trabajar con los demás. Son optimistas y prefieren participar en los equipos, compartir pensamientos, ser entretenidos y energizar a otros. Los alto I entusiasman y motivan a los demás para que los sigan en la consecución de sus objetivos. 20
- S (Solidez) Las personas con alta S muestran su preocupación por los demás y prefieren dejar que otros estén en el centro de atención. También prefieren un ambiente estable y predecible donde todo el mundo se lleva bien. Estas personas tienden a ser jugadores de equipo y son de apoyo y ayuda a los demás. Prefieren estar detrás de la escena, trabajando en formas consistentes y predecibles. Son buenos oyentes. Sin embargo, normalmente sufren con la incertidumbre y el cambio, pero poseen la persistencia y perseverancia que requiere una acción en el tiempo, sus resultados llegan apoyando a los demás.
- C (Control) son analíticos y se preocupan por la precisión. Les gusta tener el tiempo para hacer un trabajo de calidad y prefieren un ambiente formal, donde las personas se concentran en la lógica en lugar de las emociones. Son preocupados, prudentes y correctos. Estas personas a menudo se centran en los detalles y la calidad. El alto C obtiene sus resultados diseñando procedimientos que garanticen el buen hacer y siempre apegados a las normas y procedimientos.

A medida que el interés por los diferentes tipos de liderazgo y sus consecuencias ha aumentado, se han introducido varias teorías de liderazgo para explicar exactamente cómo y por qué ciertas personas se convierten en grandes líderes. 21

Las primeras teorías del liderazgo se centraron en qué cualidades distinguían entre líderes y seguidores, mientras que las teorías del liderazgo posteriores analizaron otras variables, como los factores de situación y los niveles de habilidad. Se destacan los siguientes:

- Teoría del «Gran Hombre»: De acuerdo con este punto de vista, los grandes líderes simplemente nacen con las características internas necesarias, como el carisma, la confianza, la inteligencia y las habilidades sociales. La teoría de los grandes hombres supone que la capacidad de liderazgo es inherente, es decir, que los grandes líderes nacen, no se hacen. Estas teorías suelen describir a los grandes líderes como heroicos, míticos y destinados a ocupar una posición de liderazgo. Se utilizó el término «Gran Hombre» porque, en el momento de aparición de las teorías, originalmente propuestas por el historiador Thomas Carlyle, el liderazgo se consideraba principalmente como una cualidad masculina, especialmente en términos de liderazgo militar. Esta teoría sugiere que las personas realmente no pueden aprender cómo convertirse en líderes fuertes, sino que se nace con la capacidad innata para ello.
- Teoría de los rasgos: La teoría de los rasgos es similar en algunos aspectos a la teoría del Gran Hombre. La teoría de los rasgos supone que las personas heredan ciertas cualidades y rasgos que las hacen más adecuados para el liderazgo. La teoría de los rasgos observa

los rasgos de personalidad y los comportamientos que contribuyen al liderazgo. El enfoque principal está en la personalidad clave y los rasgos de comportamiento que comparten los grandes líderes. Sin embargo, el problema es que las personas con rasgos similares pueden terminar siendo líderes totalmente diferentes. En algunos casos, uno puede convertirse en un líder, mientras que el otro sigue siendo un seguidor, independientemente de lo común en personalidad o comportamiento. 22

- Teoría de contingencia: La teoría de contingencias enfatiza los estilos de liderazgo dependiendo de la situación en la que el líder se encuentre. Se centra en variables particulares relacionadas con el entorno que pueden determinar qué estilo particular de liderazgo es el más adecuado para la situación. Según esta teoría, ningún estilo de liderazgo es mejor para todas las situaciones. Se sugiere que en un liderazgo verdaderamente efectivo no intervienen solo las cualidades del líder, sino que se trata más bien de lograr un equilibrio entre las conductas, las necesidades y el contexto. En este sentido, los buenos líderes son capaces de evaluar las necesidades de sus seguidores, hacer un balance de la situación y luego ajustar sus comportamientos. El éxito depende de una serie de variables, incluido el estilo de liderazgo, las cualidades de los seguidores y los aspectos de la situación.
- Teorías situacionales: Las teorías situacionales, como la teoría de contingencias, ve a los líderes adaptarse a la situación en la que se encuentran. La diferencia es que se considera que el líder cambia su estilo de liderazgo de acuerdo con el cambio de situación. Las teorías situacionales incluyen el cambio en la motivación del líder, así como las

capacidades de los individuos que son seguidores. El líder puede cambiar su opinión 23 sobre sus seguidores, su situación y su estado mental y emocional. Todos estos factores contribuyen a las decisiones que toma el líder. Además, las teorías situacionales proponen que los líderes elijan el mejor curso de acción basado en variables situacionales. Diferentes estilos de liderazgo pueden ser más apropiados para ciertos tipos de toma de decisiones.

- Teorías del comportamiento: Con las teorías del comportamiento, la creencia es que los líderes se forman o crean, con independencia de que nazcan con una característica u otras. El liderazgo se aprendería a través de la observación y la enseñanza. Al igual que con otros comportamientos, se cree que el liderazgo también se puede aprender y desarrollar. Es decir, las teorías del comportamiento del liderazgo se basan en la creencia de que los grandes líderes son creados, no nacidos. Según esta teoría, las personas pueden aprender a ser líderes a través de la enseñanza y la observación.
- Teorías participativas: Las teorías de liderazgo participativo sugieren que el estilo ideal de liderazgo es aquel que tiene en cuenta el papel que pueden jugar los demás. La inclusión de otros en el proceso de toma de decisiones del líder es vital en las teorías del liderazgo participativo. Los buenos líderes buscarían de manera activa la contribución de los demás. Este proceso involucra a las personas lideradas. Así, el buen líder sería aquel que fuese capaz de lograr que se sintiesen valoradas, además de una parte con influencia en las decisiones que se toman. Esta sensación de formar parte real de algo importante haría que los seguidores se sintiesen más comprometidos con el proceso.

- Teorías de gestión o transaccionales: Las teorías de gestión, también conocidas como teorías transaccionales, se centran en el papel de la supervisión, la organización y el rendimiento grupal. Estas teorías basan el liderazgo en un sistema de recompensas y castigos, es decir, en un sistema de gestión del desempeño de los individuos por parte de líderes en los que se premia el éxito y se castigan los fallos. Esta es la forma más común de liderazgo. El rol del líder pasa por manejar las expectativas de los seguidores y adaptarlas a los objetivos del grupo. Básicamente el líder sería un gestor, tanto de personas como de recursos.
- Teorías de relaciones o transformacionales: Las teorías de las relaciones, también conocidas como teorías transformacionales, se centran en las conexiones formadas entre líderes y seguidores. Este enfoque no solo se centra en el rendimiento del grupo, sino también se interesa porque cada uno de los miembros del grupo pueda desarrollar todo su potencial. Los líderes transformacionales motivan e inspiran a las personas manejando y alineando dos intereses: el grupal y el individual. Además, para ellos es tan importante la definición del objetivo como los medios y la inversión necesaria para lograrlos. El líder motiva e inspira haciendo que los seguidores asuman el mejor papel teniendo en cuenta que su rol y su manera de desempeñarlo es importante para el resultado. La relación y la conexión entre un líder y su seguidor es el enfoque principal, sin dejar de lado el respeto a la ética y el cuidado de cada seguidor o subordinado de manera individual.



Con respecto a la física cuántica podemos intentar entenderla de la siguiente forma: el 25 comportamiento de átomos, quarks, fotones y todo aquello que compone la realidad a una escala nanométrica o menor confirma que aún no sabemos gran cosa del universo. La teoría cuántica, que describe estas diminutas partículas, dejó de ser una rareza antes confinada al laboratorio; ahora invade nuestras vidas y se encuentra en el teléfono inteligente que llevamos en nuestro bolsillo, y hasta en el número de la tarjeta de crédito que usamos para comprar por internet. La “cuántica” aparece cada vez más en términos como “sanación cuántica” y “liderazgo cuántico”.

La física cuántica predice comportamientos paradójicos o increíbles. Por ejemplo, una partícula cuántica no posee solo un valor de una cantidad física, sino todos los valores al mismo tiempo, algo que se llama superposición; dos partículas cuánticas pueden permanecer ligadas o “entrelazadas”, aun a distancias ilimitadas y sin ninguna conexión física de por medio; y se pueden teletransportar a través del espacio vacío.

El mundo opera de esta manera. Ahora se sabe que los saltos cuánticos y todo lo demás son reales. Pero, ¿por qué la humanidad no notó los “cuantos” hasta 1900? Porque hablamos de una cantidad de energía muy pequeña. Incluso el febril brillo de una vela representa un torrente de fotones (trillones por segundo). La luz que irradia una fuente es como arena derramándose de un cubo; parece ser una corriente continua, pero en realidad es una multitud de diminutos granos perdidos dentro del flujo mayor. De forma similar, los saltos cuánticos en los átomos son cambios extremadamente pequeños en la energía, aunque el uso popular de “saltos cuánticos” con frecuencia hace referencia, incorrectamente, a grandes cambios.

Un anuncio de neón es un tubo de cristal relleno con el gas noble neón o con otro gas 26 que brilla cuando se le aplica un voltaje. La “descarga luminosa”, vista por primera vez a finales del siglo XIX, funciona porque el voltaje eleva a los electrones de los átomos del gas a un nivel más alto de energía; después, los electrones descienden a niveles más bajos y sueltan fotones. Los gases poseen diferentes niveles de energía atómica, y estos niveles definen las longitudes de onda del fotón. El neón produce luz roja, el argón genera luz azul.

La descarga luminosa está también en la iluminación fluorescente y en el láser. En un tubo fluorescente, los saltos cuánticos en el vapor de mercurio crean fotones ultravioleta, que activan un revestimiento dentro del tubo, el cual produce luz blanca. El láser, inventado en 1960, es como un tubo de descarga entre dos espejos. Al tiempo que los fotones de un salto cuántico atómico rebotan de un lado a otro, estimulan más fotones de los átomos que lo atraviesan. Eso produce un rayo mejorado de luz pura en una sola longitud de onda. Un rayo cuya infinita gama de usos hace evidente que la energía cuántica es real.

Aunque los saltos cuánticos se consideraron radicales, no contradicen las visiones existentes del mundo. La superposición, el entrelazamiento y la teletransportación, sin embargo, producen más extrañeza porque se oponen a nuestro entendimiento del universo. Estos problemas surgen porque la teoría cuántica no predice valores definitivos para las propiedades físicas, sino solo probabilidades.

Einstein no creía que la naturaleza fuera azarosa, como lo expresó en su famoso comentario “Dios no juega a los dados con el universo”, pero en teoría cuántica este no parece

ser el caso. Una bola de béisbol tiene cierto impulso, pero en el mundo cuántico, cualquier partícula lleva en sí todos sus posibles valores físicos al mismo tiempo o en “superposición” hasta que es medido o interactúa con el ambiente. 27

Por ejemplo, la propiedad llamada “giro” hace que los electrones se comporten como pequeñas barras magnéticas con su polo norte apuntando hacia arriba (U) o abajo (D). En teoría cuántica, el electrón está en estos estados al mismo tiempo, pues existe una probabilidad del 50% de que una medición muestre U o D.

El experimento del “gato de Schrödinger” –como lo imaginó en 1935 el pionero de la teoría cuántica Erwin Schrödinger– ilustra esta naturaleza estadística. El gato está muerto o vivo dependiendo de un evento aleatorio y, por tanto, puede describirse en ambos estados a la vez.

Es posible que jamás seamos capaces de teletransportar gente o grandes objetos, pero en 2011, Ian Walmsley, de la Universidad de Oxford, y sus colegas entrelazaron objetos macroscópicos visibles para el ojo humano: dos diamantes, cada uno de tres milímetros de largo.

Los átomos en sólidos cristalinos, como los diamantes, vibran a energías cuánticas, las cuales se encuentran en cantidades inusuales en los átomos de carbono de los diamantes. En el experimento, estos efectos exteriores se mantuvieron al margen lo suficiente como para preservar los estados cuánticos y permitirles a los investigadores enlazar los diamantes a distancias de hasta 15 centímetros. Este es un paso en la creciente extrañeza cuántica para llegar a un punto en el cual sea más fácil examinarla y comprenderla.

La idea de Max Planck en 1900 comenzó un viaje desde el mundo ordinario hacia el mundo submicroscópico. Aunque aún no comprendemos por completo la teoría cuántica, ilumina este mundo y hace que la tecnología avance. Con resultados como los del experimento de los diamantes, continuamos el viaje trayendo el universo submicroscópico al mundo que ocupamos. Planck, Einstein y Bohr estarían hoy completamente fascinados.

Combinando el liderazgo y conceptos de física cuántica, nace el liderazgo cuántico, un estilo de vida, comportamiento y de interacción con todas las personas, no solo a nivel empresarial sino a nivel personal y familiar. Para lo cual el primer precepto es el cambio personal, si uno cambia, su entorno cambia, ya sea para bien o para mal, cada persona es conductora de su vida y cuando cambia el rumbo todos lo notan, y esto logra cambios en su alrededor que puede desencadenar en cambios en personas a varias conexiones de distancia. Por ejemplo, Una persona de 38 años llevaba 10 años pensando en independizarse de la casa, pero el miedo y la culpa no se lo permitían; él siempre llevó el sostenimiento económico de la casa debido a una prematura muerte del padre, entonces no se atrevía vivir solo debido a la incertidumbre de qué pasaría con su familia y cómo reaccionarían; a la final se decidió a comprar una casa y dio la noticia de mudarse. Tal como lo esperaba su madre y hermanos se enojaron, pero no hubo una crisis como él lo imaginaba; con los años hubo una evolución en las personas, la madre le buscó un nuevo sentido a la vida y encontrando una nueva pareja a sus 60 años. El salto de este personaje hizo cambios en la madre, en su nuevo novio, en la familia del novio con la nueva relación. Él consiguió novia y hubo cambios en la novia, la familia de la novia y amigos de la novia. Cuando él decidió cambiar, todo a su alrededor cambió.

consiste en el trascender y expandirse. Con esto se refiere a que una persona está limitada solo por sus conocimientos y creencias de cómo funciona el mundo y las personas. Trascender no es pelear con los problemas ni huir de ellos, sino ir más allá y hacer transformaciones hacia dentro. Si tomamos que nuestra cultura, creencias e historia es como una burbuja que nos contiene cuando trascendemos nos expandimos y nuestra burbuja se nos vuelve pequeña, para expandirnos debemos cambiar nuestra cultura, creencias e historia, es decir, derrumbar nuestros paradigmas para hacer unos nuevos. Pero esto también nos genera una limitante, entonces, ¿cuándo podemos decir que de verdad tenemos posibilidad de expandirnos sin limitarnos? Es posible siempre y cuando entremos a un universo en el cual somos conscientes que las posibilidades son infinitas, que todo lo que consideramos malo es una experiencia de aprendizaje y que tenemos un océano de posibilidades para aprender y actuar.

El siguiente concepto es la atención, la atención es muy importante ya que esta es el foco de nuestra energía. Cuando nuestra atención se dispersa nuestra energía se dispersa y se pierde, pero si estamos concentrados en una tarea nuestra energía está enfocada en realizar dicha tarea y no hay desperdicio ya que como se ha descrito en la física, nuestra atención influye en nuestra realidad material. Lo dijo Fritjof Capra *“El físico no puede desempeñar el papel de un observador imparcial objetivo, sino que se ve involucrado e inmerso en el mundo que observa hasta el punto en que influencia las propiedades de los objetos observados. Para descubrir lo que ha ocurrido, se hace necesario borrar la vieja palabra observador y colocar en su lugar la de partícipe. En cierto extraño sentido, el universo es un universo de participación”*.

Las etapas del liderazgo cuántico son: la experiencia, el aprendizaje, la creatividad y la 30 acción. La primera que es la experiencia es donde a partir de ella se crean todas las posibilidades, todos adquirimos experiencias, por medio de ellas es que vivimos, pueden ser buenas o pueden ser malas, pero como las calificamos es solo una limitante, las experiencias que consideremos buenas pueden tener partes que sean malas, y las experiencias malas pueden tener elementos que son buenos. Con esto se quiere decir que debemos librarnos de las etiquetas y ver las experiencias como un momento y una oportunidad de aprender. Pero de nada nos sirve vivir experiencias si no aprendemos de ellas, por eso la segunda etapa es el aprendizaje, esto sucede cuando vives la experiencia y te terminas preguntando ¿qué está pasando?, ¿de qué soy responsable? Cuando se está abierto al aprendizaje un fracaso económico no lo hace pobre, sino que lo hace más sabio, con este ejemplo se muestra claridad en que no se debe calificar la experiencia, pero no solo se trata de tener experiencias porque si, sino aprender de ellas y expandirnos como se habló en uno de los conceptos. Una de las cosas más importantes en el aprender, paradójicamente es el desaprender, romper los esquemas y generar nuevo conocimiento. Una vez se vive la experiencia y se desaprende y aprende lo que sigue es la creatividad, esta es nuestra tercera etapa. Una vez te has dado cuenta que las experiencias que vives siguen dando los mismos resultados aprendes que tú debes cambiar y en esta etapa te haces las siguientes preguntas ¿cómo puedes cambiar? ¿qué opciones tienes? ¿cuáles caminos pueden ser los adecuados ahora? Es el momento de usar la imaginación. Hasta ahora vives estas etapas, pero si te quedas ahí te convertirás en un soñador, por eso para evolucionar se debe aterrizar, convertir las ideas y sueños en nuevas realidades: manifestar, concretar, construir. Al actuar ya has interiorizado la nueva experiencia por lo que un nuevo ciclo empieza y una nueva

experiencia llega. Si no hay aprendizaje ni se creó algo distinto se estanca en el mismo mundo,<sup>31</sup> se sigue teniendo la misma experiencia, a eso se le llama estar atrapado.



Figura 4. Etapas del Liderazgo Cuántico cuando se está “atrapado”

Si en realidad aprendes, generas nuevas ideas y las concretas podrás dar un salto cuántico a una nueva experiencia, esto es entrar a una nueva realidad. Quien da un salto cuántico evoluciona a un nuevo mundo, como se dijo en los conceptos, la persona se expande y sale a un nuevo mundo, a una nueva realidad.

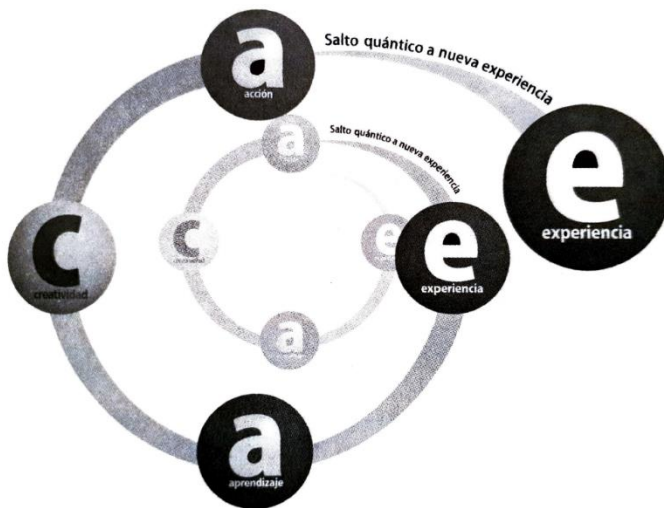


Figura 5. Etapas del Liderazgo cuántico cuando en verdad se “Aprende”

## **Marco conceptual**

Hay varios autores que han escrito acerca de los sistemas integrados de gestión, desde la importancia de aplicarlos, la implementación de los mismos e incluso como integrar diversos sistemas en una sola administración o gestión que permita una mejor aplicación e incluso entendimiento de los mismos y que no sea una serie de procedimientos y formatos obligatorios y burocráticos.

Mucho se ha hablado de la evolución de la física hacia finales del siglo XX como el autor Fritjof Capra, en su libro el punto crucial, en el cual habla que la física moderna no es compatible con la sociedad actual ya que la física explica cómo funciona el mundo pero no ha explicado las relaciones que hay entre todos los entes. La física cuántica habla de los elementos más básicos de la vida y como es su comportamiento en distintos momentos de tiempo y se ha visto que el momento no se repite, sino que todo se mueve de manera caótica, sin un rumbo definido aparente, pero la teoría del caos plantea que entre tanto caos incluso este mismo busca un orden.

Los gerentes deben, en concordancia con lo anterior, también tener conocimiento de control sobre los sistemas de gestión, saber su aplicación y ventajas de haberlo implementado o las que hayan de los sistemas pendientes por implementar pero aquello tanto o más importante es el liderazgo que ejerza el gerente y sea un referente para todos los empleados o colaboradores de una empresa y para ello el liderazgo cuántico ayuda a manejar el mismo en situaciones caóticas o que se formen nuevos líderes cuando las situaciones mismas se manifiesten.

El comportamiento del líder cuántico, así como cualquier otra forma de liderazgo, podría mejorar atendiendo a los procesos de abstracción, así como a aquellos en los que se relacione con otros fenómenos que atiendan el comportamiento humano y organizacional, entre los que se



cuentan: comunicación asertiva, psicología organizacional, filosofía organizacional, motivación laboral, satisfacción laboral, entre otros. De hecho, en sus características y cualidades se aprecia que exterioriza facilidad para adaptarse al cambio, recordando que es un comportamiento que viene del liderazgo transformacional, pues está hecho para la adquisición de nuevos conocimientos. 33

De lo anteriormente descrito pudiera inferirse que se refiere al hecho en virtud de lograr perfeccionarse en la gestión de sus destrezas, habilidades, capacidades como persona, profesional, gerente y líder. En este sentido, el liderazgo cuántico apunta su ejercicio a su universo interior y a los fenómenos psicológicos que en él se originan, que hábilmente aprovecha en su ejercicio, entendiéndolo que, al desarrollarse en su gestión, prospera la organización.

El apego a las estructuras clásicas jerárquicas del liderazgo tradicional en las organizaciones estimula la sumisión. Cualquier integrante de un equipo puede asumir la función de líder. Todo líder necesita de unos seguidores, él camina adelante, los guía. Esta competencia tiene que ver con procesos de poder e influencia sobre otros hombres o sobre organizaciones y situaciones. El dominio y la influencia han tenido diferentes abordajes desde los más autoritarios hasta los democráticos, y desde estos últimos hasta los de libre albedrío. Se indica, así mismo, que los líderes cuánticos no revisten solo aristas positivas, la cuestión de liderar es comprender qué hacer con el poder que se logre sobre los seguidores en una organización, de allí que no cualquiera que se autoproclame como líder, lo es. Desde la teoría de los rasgos, pasando por los enfoques conductuales, situacionales, hasta las visiones emergentes, en las que hay una gran variedad de autores que van explicándole desde el centro del ser humano, que abarca no solo al gerente de una organización, sino también a todo el personal, incluso a la propia empresa

Mucho se ha dicho de las características y cualidades de los líderes efectivos con relación a la modestia, integridad, honorabilidad y justicia, todos estos son conceptos que orientados al liderazgo forjarían un modelo edificante en las organizaciones modernas, sobre todo en aquellas donde la humanidad y la espiritualidad hayan sido arrojadas por el interés económico o capitalista

El líder cuántico tiene claro que los resultados obtenidos en la organización son un reflejo del comportamiento de quienes la orquestan, por eso prefiere establecer pautas con las que sus seguidores lograrán modificar sus conductas en aras del desarrollo propio. En las organizaciones, tanto en su parte interna como externa, se generan espacios laborales y de relaciones comerciales que buscan la supervivencia. En esa búsqueda deben fluir los líderes, pues seguirán surgiendo antagonistas, aquellos que solo buscan frenar, obstaculizar y no dejar hacer. Conviene a los líderes servidores seguir sus caminos, continuar tomando las decisiones que los harán crecer, crear valor para todos los accionistas de la organización, pero también deben tener en cuenta que, aunque son unos ilustradores excelentes, no siempre serán muy queridos por sus compañeros.

### **Marco normativo**

- Ley 550 de 1999. En esta ley se establece un régimen que promueve y facilita la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. Me ayuda a ver cómo ha sido la regulación de las empresas en Colombia desde sus inicios.
- Ley 1014 de 2006. Ley que fomenta el emprendimiento. La creación de empresas permite mejorar el desarrollo del país, y uno

- Decreto 4466 de 2006 Es el decreto que reglamenta la ley anteriormente descrita.
- Acuerdo 04 de 2016. Es el acuerdo expedido por Coljuegos E.I.C.E. en el cual reglamente los juegos de suerte y azar novedosos en la modalidad 100% online. La empresa donde se está haciendo el trabajo de investigación corresponde a esta actividad.
- Acuerdo 05 de 2018: Por el cual se modifica el Acuerdo 04 de 2016.
- Norma ISO 9001:2015 Norma que permite definir estándares de calidad en base a los procesos de la empresa. Definir los estándares es necesario para definir la metodología para la toma de decisiones.

Todas estas normas serán aplicables a la empresa de estudio y por consiguiente condicionan la investigación y la metodología a crear que no vaya en contravía de las normas nacionales.

### **Marco filosófico**

Esta investigación ayudará a determinar una metodología que ayude a la empresa, ya todas que se deseen acoger en general, a tener una Gerencia Integral y puedan generar una mayor sostenibilidad para sus empresas, puedan mejorar continuamente, tenga la posibilidad de generar nuevos empleos y tener una excelente proyección de sus líneas de negocio.

Los directores en ocasiones ven frustrados sus planes debido al constante cambio de las direcciones de la empresa, la toma de decisiones en ocasiones no les permite una acción inmediata, el “miedo” a equivocarse, y al cambio en general, que no permite un avance significativo. Uno de los ideales con esta metodología es lograr que este temor se supere, se vean oportunidades en el cambio y que el liderazgo cuántico sea la oportunidad de encontrar mejores oportunidades en las distintas áreas de la empresa.

En línea con lo anterior el crear una metodología permitirá que los gerentes tengan una base para tomar decisiones rápidas, eficaces y administrar la empresa; modelos de toma de decisiones pueden haber muchos, pero uno que integre el liderazgo cuántico, es innovador desde cualquier punto de vista; la visión de un liderazgo cuántico permite un movimiento en el pensamiento de las personas que da una nueva visión del trabajo, de esta forma se busca dar una nueva visión a la toma de decisiones, que no solo se trata de finanzas, aumento de ingresos, reducción de gastos, utilidades y poder, sino que va al punto del diagnóstico para resolución de problemas en el corto plazo.

Con todo lo mencionado se solucionan inconvenientes que se presentan generalmente en las empresas, como demora en la toma de decisiones, múltiples autorizaciones, retrasos en los planes de trabajo, acción y/o mejora. La metodología es ideal para este tipo de empresas y en general para todas aquellas que en su diagnóstico presente graves problemas de liderazgo, toma de decisiones y en general de todo aquello que puede adolecer una empresa en sus años de existencia.

### **Marco situacional**

La empresa Aquila Global Group S.A.S. es una empresa que nació en agosto de 2016 registrada en la cámara de comercio de Ibagué. Para diciembre de 2016 esta se estableció en Medellín como su sede principal. Su actividad principal es la explotación de juegos de suerte y azar en la modalidad 100% online.

Con la expedición de la norma regulatoria de 2016, esta vuelve legal las apuestas online y la posibilidad de que el estado expida concesiones para la explotación de dicha rama. El objetivo principal de la empresa, desde su creación, fue ser el primer contrato concesionado para la explotación de dicha actividad.

En junio de 2017 se firma el contrato C1422 entre la empresa y Coljuegos, permitiendo<sup>37</sup> que la primera apuesta online legal en Colombia se ponga el 23 de julio de 2017, ese día se colocaron 60 apuestas; y hoy casi dos años después se cierran más de dos millones de apuestas diarias. Esto denota un crecimiento constante de la empresa que lleva a un desorden organizacional que no permite que sus modelos rígidos de gestión permitan un fluir de sus directores al momento de una toma de decisión.

En el mundo digital y los gustos de sus consumidores cambian constantemente más en esta era donde se mantiene innovando constantemente. Algo que ha permitido a la empresa mantenerse como líder del mercado es la rápida toma de decisiones, pero a base de experiencia e intuición de lo que sucedería en el mercado y por donde iría la competencia para quitarnos participación del mercado. No ha sido un método definido, lo cual denota una gran oportunidad que se pueda definir una metodología para la toma de decisiones trayendo el liderazgo cuántico, como parte innovadora del proceso.

## **Glosario**

- Apuesta: Acción de arriesgar algo en busca de obtener un beneficio y el resultado tiene una dependencia del azar.
- Apuesta online: Es aquella apuesta que se pone a través de la web sin intervenir un lugar físico para poderla realizar.
- SMMLV: Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.
- Gerencia Integral: Método de gerencia que busca integrar todos los elementos para una efectiva directriz de empresas.

- Liderazgo cuántico: promueve es que las personas evolucionen o transformen su realidad a través de tres elementos: disponer de enfoque, capitalizar experiencias y ser creativos.
- Sistema de gestión: conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización.
- Sistema integrado de gestión: Único sistema formado por subsistemas de función específica que pierden sus identidades únicas.

**Diseño Metodológico**

El método de investigación usado fue investigación científica. Se buscó que por medio de una problemática identificada se genere un nuevo conocimiento a través de los tipos de estudio seleccionados usando los pasos lógicos de este método.

Para el tipo de investigación, esta fue una mezcla entre aplicada y cualitativa. Se buscó que por medio de análisis de literatura se puedan determinar factores que ayuden a un mejor entendimiento, aunque tendrá datos y tabulaciones producto de las encuestas no tendrá un modelo estadístico o matemático para que tenga una parte cuantitativa.

Y por último, el tipo de estudio fue una mezcla entre descriptivo y explicativo. Se buscó describir características fundamentales de la empresa con respecto a la toma de decisiones y explicar de manera eficiente como el liderazgo cuántico ayuda a ello.

**Universo**

El universo está compuesto por las diferentes áreas que direccionan la empresa. Gerencia, Tecnología, Nuevos Negocios, Financiera, Administrativa, Comercial Redes, Comercial Zonal, Comercial Operativa, Control Interno, Operativa, Mercadeo y Cumplimiento.

**Población o muestra**

La población tomada será todo el universo, ya que al ser pocas direcciones y todas disponibles dentro de la empresa, hará que la recolección de datos sobre cada una de las direcciones sea más fácil.

**Delimitación del estudio**

1. Espacial. Medellín (Antioquia).
2. Demográfica. Direcciones de proceso de la empresa.

3. Temática. Toma de decisiones basada en el liderazgo cuántico.

40

4. Temporal. 5 meses calendario a partir del momento de la conceptualización y aprobación del anteproyecto.

### Etapas o fases de investigación

Las etapas y sus descripciones serán definidas en la siguiente tabla:

Tabla 2. Etapas de investigación

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
<b>Etapa I: Modelos toma de decisiones.</b>	En esta etapa se analizarán los modelos de toma de decisiones a esta empresa.	Verificar artículos y literaturas que contengan modelos de toma de decisión. Analizar los hallazgos y extraer aquello que sea esencial para la metodología.	Modelos de toma de decisiones depurados y analizados.
<b>Etapa II: Sistemas integrados de gestión.</b>	Esta etapa permitirá conocer los sistemas integrados de gestión, desde su concepción hasta su implementación y funcionamiento.	Verificar artículos y literaturas que contengan modelos de sistemas integrados de gestión. Analizar los hallazgos y extraer aquello que sea esencial para la metodología.	Modelos de sistemas integrados de gestión depurados y analizados.
<b>Etapa III: Liderazgo cuántico.</b>	Esta etapa permitirá conocer de manera más efectiva lo que implica el liderazgo cuántico y como integrarlo con la toma de decisiones.	Verificar artículos y literaturas que contengan modelos de liderazgo cuántico. Analizar los hallazgos y extraer aquello que sea esencial para la metodología.	Modelos de liderazgo cuántico depurados y analizados.
<b>Etapa IV: Caracterización.</b>	En esta etapa se determinarán las cualidades o rasgos característicos de las direcciones de la empresa.	Determinar las cualidades de las direcciones. Determinar los rasgos característicos de las direcciones.	Documento de caracterización de las direcciones de la empresa.
<b>Etapa V: Determinación de elementos.</b>	En esta etapa se determinarán cuales elementos son los necesarios y primordiales para generar una metodología de toma	Tomar los análisis de las tres etapas anteriores y analizar cómo pueden ser usados en conjunto.	Elementos determinados esenciales para la generación de la metodología de gerencia integral.



	de decisiones.				
<b>Etapa VI: Generación de la metodología.</b>	En esta etapa se generará la metodología de la que es objetivo de la investigación.	se	Tomando en cuenta la etapa anterior montar un modelo de metodología de toma de decisiones.	Metodología de toma de decisiones.	
<b>Etapa VII: Validación de la metodología.</b>	En esta etapa se validará que la metodología es suficiente y efectiva para lo cual fue creada.	se	Validar la metodología generada en la etapa anterior a través de un modelo que permita.	Metodología de toma de decisiones validada.	

### Variables e indicadores

Las variables e indicadores de la presente investigación se definen en la siguiente tabla:

Tabla 3. Variables e indicadores

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN	ESCALA	INDICADOR	SUBVARIABLE
<b>Tamaño de la empresa</b>	Tamaño de la empresa al momento de la toma de información.	Ordinal Cualitativa	Micro Pequeña Mediana Grande	Rango de escala	Número de empleados.  Activos totales por valor.
<b>Número de empleados</b>	Total de empleados vinculados directamente por la empresa.	Intervalar Cuantitativa	Número entero > 0	Número entero	
<b>Activos totales por valor</b>	Valor total de los activos de la empresa traducido en SMMLV	Ordinal Cuantitativa	Inferior a 500 SMMLV 501 – 5.000 SMMLV 5.001 – 30.000 SMMLV >= 30.001 SMMLV	Rango de escala	
<b>Tiempo promedio de realización</b>	Cuanto se demora un director en promedio en	Intervalar Cuantitativa	Número real > 0 aproximado a dos	Número real	Tareas realizadas  Tiempo en ejecutar

<b>de tareas</b>	tomar una decisión y ejecutarla		decimales	
<b>Número de tareas realizadas</b>	Cuántas tareas ha ejecutado en un tiempo determinado	Intervalar Cuantitativa	Número entero > 0	Número entero
<b>Tiempo en ejecutar</b>	Tiempo transcurrido entre la decisión y la ejecución	Intervalar Cuantitativa	Número real > 0 aproximado a dos decimales	Número real
<b>Experiencia en dirección de equipos</b>	Tiempo, medido en años, en los cuales se ha desempeñado el cargo de director en toda su experiencia	Intervalar Cuantitativa	Número real > 0 aproximado a un decimal	Número real

### Instrumentos para recolección de información

Se opta por hacer una encuesta presencial y entrevista estructurada a los gerentes y directivos de las empresas definidas en la población, al ser estructurada permitirá que los gerentes se ciñan a una información necesaria para la recolección además de tener la mayor cantidad de datos posibles y que ellos puedan facilitar.

Encuesta:

1. Nombre del Área:
2. Nombre del Director del Área:
3. Cantidad de personal a Cargo:
  - a. Número de Coordinadores:
  - b. Número de Líderes:
  - c. Número de Asistentes:

- d. Número de Auxiliares:
  - e. Número de Practicantes:
4. Edad del Director:
  5. Años de experiencia laboral del Director:
  6. Años de Experiencia laboral como Director:
  7. Años que lleva en la empresa:
  8. Años que lleva en la empresa como Director:

Entrevista:

1. ¿Cómo llegó a direccionar en la empresa?
2. ¿Por qué salió la anterior dirección?
3. ¿Qué experiencia tenía antes de llegar?
4. ¿Tenía en ese momento cursos de liderazgo?
5. ¿Tenía en ese momento conocimientos en sistemas de gestión y Sistemas Integrados de gestión?
6. ¿Cómo definiría su liderazgo el día de hoy?
7. Se considera usted un jefe o un líder y ¿Por qué?
8. ¿Cuántos sistemas de gestión conoce?
9. ¿Conoce o ha escuchado algo del liderazgo cuántico? (en caso negativo preguntar adicional: ¿Cómo cree que sería ese liderazgo?)
10. ¿Cómo define que subordinados necesita y cómo los selecciona?
11. ¿Qué tipo de servicio ofrece a la empresa desde su área y cómo se define si la responsabilidad es suya o de otra área?
12. ¿Conoce alguna metodología para la toma de decisiones?

- a. En caso positivo ¿Cómo la conoció? ¿La aplica?
  - b. En caso negativo ¿Cómo cree que sería ese tipo de metodología?
13. ¿Quiere agregar algo a este estudio académico?

### **Procesamiento y análisis de información**

Los datos obtenidos de la encuesta serán tabulados y se le aplicarán los respectivos análisis estadísticos descriptivos que permitan comprender la estructura de los datos y detectar patrones ya sea del entorno o del comportamiento en general y que ayude a desarrollar de manera coherente una imagen de la empresa, las áreas, su toma de decisiones y metodología de trabajo.

Por otro lado a través de la entrevista se podrán establecer factores determinantes para la metodología en sí, permitiendo llegar aún más a fondo de lo que la metodología quiere lograr con quienes lideran las Pymes.

**Diagnóstico Obtenido**

Para llegar al diagnóstico primero debemos identificar los elementos esenciales que hacen parte de esta investigación.

Para poder generar un diagnóstico completo debemos empezar caracterizando modelos de toma de decisiones y que estilos tienen, esto permitirá ver distintos tipos de acciones para llegar a una misma toma de decisiones. De igual forma un único modelo de toma de decisiones no siempre servirá para cada tipo de decisión que se desee tomar, por esto un análisis es necesario.

Tabla 4. Comparación de metodologías para la toma de decisiones.

<b>Metodologías para la toma de decisiones</b>		
<b>AUTOR</b>	<b>PASOS</b>	<b>VENTAJAS</b>
<b>Patterson, Grenny, McMillan, and Switzler</b>	Mandar	Las decisiones se toman sin involucrar a nadie.
	Consultar	Invitar a personas expertas a opinar sobre la cuestión. Consigues información adicional.
	Votar	Discutir opciones y posteriormente llevar la decisión a votación.

		Alto valor de eficiencia.
	Concenso	Hablar y discutir hasta que todos estén de acuerdo a una sola decisión

La tabla 4 presenta unos métodos de toma de decisiones, en el momento que se entrevistó a cada uno de los directores por qué metodología usaba para tomar decisiones, todos respondieron que sus decisiones se basan en experiencias vividas ya sea en anteriores empleos o en la misma empresa. Además de esta forma basada en la experiencia el 60% de los directores también manifestaron que en varias ocasiones cuando sienten que la experiencia no es suficiente consultan con alguien de mayor rango jerárquico.

A la forma de ver del investigador esto podría denotar que cuando los directores no tienen seguridad de la decisión que van a tomar recurren a un nivel de mayor jerarquía para “delegar” dicha decisión y poder no sentirse “responsables” en caso que la decisión no haya sido la mejor. En el caso de la Presidencia, cargo de más alto rango, su método consultivo se basa en ir a los socios de mayor participación y/o influencia entre la sociedad para poder tomar las mejores decisiones.

El 35% de los directores no tenía experiencia previa en direccionamiento de equipos en el momento que llegaron a ser los directores de la empresa. Todos ellos manifiestan que a este momento si volvieran a empezar en el cargo con la experiencia actual varias de las decisiones y direccionamientos dados lo hubieran hecho de distinta forma, incluso buscando otros objetivos al

momento de haber tomado dichas decisiones. Al todos manifestar que usan principalmente su <sup>47</sup> experiencia en la toma de decisiones es claro que, para estos directivos sin experiencia previa, tuvieron que recurrir a experiencias previas que podrían no ser semejantes a la decisión que deberían tomar incluso que nada tendrían relación y lo podrían haber dejado al ensayo y error. De este 35% el 50% manifestó que no toman decisiones en caso que no tengan experiencias previas que le ayuden tomar la decisión, incluso manifestaron que no consultan ya que “para eso los contrataron”, es decir, para dar soluciones y no llevar problemas a los altos mandos.

Posteriormente vamos a analizar los tipos de sistemas de gestión los cuales pueden ser integrados en un solo sistema.

Tabla 5. Tipos de Sistemas de Gestión

Tipos de sistemas de gestión	
TIPO	VENTAJAS
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estandarización de procesos</li> <li>Trazabilidad de las actividades</li> <li>Planificación estratégica</li> <li>Mapas y líneas de procesos</li> </ul>
<b>Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concientización del empleado al cuidado del medio ambiente</li> <li>Control en uso de recursos de la empresa</li> <li>Ahorro en general</li> </ul>

<b>Seguridad y Salud en el trabajo</b>	<p>Protección del empleado</p> <p>Identificación y control de riesgos ambientales, psicosociales, estrés y enfermedades de tipo laboral</p>
<b>Seguridad de la Información</b>	<p>Protección de datos del consumidor informático.</p> <p>Protección de datos sensibles y core de la empresa.</p>
<b>Innovación y Desarrollo</b>	<p>Desarrollo de un nuevo proceso que no se lleva a cabo en todas las empresas.</p> <p>Constante innovación de procesos, productos y procedimientos.</p>
<b>Responsabilidad Social</b>	<p>Mejora en reputación hacia el cliente interno y externo.</p> <p>Altruismo y beneficios tributarios.</p>
<b>Continuidad del Negocio</b>	<p>Base y entendimiento para el desarrollo de la continuidad del negocio.</p> <p>Preparación a las situaciones más difíciles e inesperadas.</p>
<b>Gestión de Riesgos</b>	<p>Gestión y operación basada en riesgos</p> <p>Identificación, medición y control de cada riesgo</p>



<b>Gestión de Compliance</b>	Gestión de riesgos legales para la compañía Evitar sanciones, multas, contingencias y daños posibles
------------------------------	---

La empresa tiene implementados los sistemas de gestión en calidad, seguridad de la información y de gestión de riesgos, ambos están integrados para su gestión por parte de un proveedor tercerizado.

Al consultar a los directores acerca de su conocimiento acerca de los sistemas integrados de gestión todos manifiestan que conocen al menos uno (Calidad) y tienen conocimiento que existen otros sistemas. El 75% de los directores conocen que aparte del de calidad también existe el de seguridad de la información y que existen procesos que están basados en este sistema.

Sólo uno de los directores conoce el sistema de gestión de riesgos, dado que es el responsable de su implementación y gestión. Como se puede ver en la Tabla 5 hay muchos y variados sistemas de gestión que permiten que la empresa se desarrolle de tal forma que se ataquen distintos frentes y que haya un centro que el integrador de todos estos sistemas, el principal reto siempre será que estos sistemas funcionen, sincronizados sin dejar de lado ninguno.

Los sistemas integrados de gestión son un elemento, considerado por el investigador, crucial para que haya una estandarización, un proceso, un camino trazado y que la planificación se pueda llevar a cabo, porque no es solo verbal sino escrita y se le puede hacer un seguimiento.

Para seguir el diagnóstico debemos entrar en los lineamientos del liderazgo cuántico, entender lo que implica su comprensión y aplicación.

Tenemos los lineamientos que nos reinterpretan el denominado liderazgo cuántico que existe debido a que va incursionando lentamente hacia una nueva forma de gestionar empresas, entidades y organizaciones inteligentes, o sea, surge cuando vamos abandonando los modelos burocráticos y tomando cada día mayor fuerza sobre una gestión eficaz y eficiente en medio de una historia denominada: sociedad del conocimiento (Méndez, 2009).

En tales circunstancias tenemos que para llegar a ese liderazgo debemos transitar lo crítico. Por esa razón, el fenómeno del liderazgo cuántico es una visión diferente de la gestión, en la medida en que los conflictos o situaciones sobre los cuáles se dinamizan, se adhieren al principio de la auto-referencia. Este principio contiene la idea que en la naturaleza, el orden se mantiene en medio del cambio, gracias a que en los niveles locales, individuales y particulares existe una autonomía.

En la medida de que el comportamiento y conducta humana generen energía y que ésta sea positiva, se requiere liderar el potencial humano de la organización inteligente, de modo que las competencias individuales se agrupen en competencias particulares o de equipos y éstas integralidades de los grupos, ensambladas en un todo, conformen las prerrogativas competitivas de la entidad como un cuerpo general, tanto en movimiento y dinamización interactiva, en especial para el aprendizaje.

En síntesis, el aprender a desaprender, la capacidad de adquirir nuevos conocimientos y diríamos en todos los espacios, sean estos políticos, económicos o sociales requieren que exista una teoría crítica para llegar a una teoría del liderazgo y viceversa. Sin crítica no existe liderazgo, y no existe liderazgo sino pueden generarse críticas autónomas, libres y con libertad de discurso y pensamiento.

Para los directores de la empresa el concepto de liderazgo cuántico es completamente desconocido, incluso el término cuántico siempre lo asociaron a avanzados temas de física los cuales no consideraban pudiera estar asociado a un conocimiento blando como lo es el liderazgo. Lo más curioso es que a todos se les despertó la curiosidad de saber más y como podría aplicarse en su gestión. Este elemento es fundamental, la curiosidad y la sed de conocimiento puede ser el mejor aliciente para que se genere un cambio en la toma de decisiones y entre el liderazgo cuántico a tener un protagonismo tácito que permita una interlocución e interacción entre las direcciones de tal forma que permita una mejor gestión en la toma de decisiones.

Otro de los elementos importantes a tener en cuenta es la aparición en esta era de la cuarta revolución industrial. La interconexión de los elementos, el Internet de las Cosas (IoT), la disposición de la información de la empresa, el Big Data, la Inteligencia de Negocio (BI). Todos los anteriores son elementos que son importantes para la empresa en estudio debido a que la empresa tiene el proceso de Tecnología como Core de la empresa, ya que sin esta la empresa no sería viable.

Con la información recaudada se observa la correlación de las siguientes variables: 52

5. Hay una relación directa entre el tamaño de la empresa, el valor de sus activos y el número de empleados, generalmente el incremento de alguna de las tres variables implica un crecimiento del otro, sobretodo con las dos primeras, en el caso del número de empleados, un crecimiento en esta puede no implicar un aumento en el tamaño de la empresa sino un signo de improductividad, pero en el caso de estudio el crecimiento de los empleados ha sido proporcional al crecimiento de la empresa.
6. También se podría encontrar una correlación entre el tamaño de la empresa con la experiencia en dirección de equipos de trabajo. Entre más grande la empresa las responsabilidades de los directivos son mayores, por consiguiente los directores contratados tienen una experiencia mayor que los de las empresas de un menor tamaño. En el caso de estudio la empresa era una pequeña empresa al momento del inicio de la operación los directores contratados en ese momento carecían de experiencia importante, dos años después del inicio de operación la empresa ya se convirtió en gran contribuyente según la clasificación de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN y los directores que se contratan en este momento son personas experimentadas en la dirección de equipos de trabajo.
7. La experiencia en la dirección de equipos tiene una relación inversa con el tiempo de ejecución de las decisiones tomadas, la experiencia ayuda a que las decisiones se tomen de manera más ágil y que se tenga ya una metodología definida para el trabajo encomendado, teniendo un menor tiempo de ejecución que con una persona que no posee

experiencia en la dirección y deba investigar más del asunto antes que pueda decidir o 53  
ejecutar la tarea.

### Metodología Propuesta

Para esta metodología se describirán tres grandes bloques los cuales constan de:

- Requisitos previos para el funcionamiento de la metodología.
- Descripción y pasos de la metodología.
- Restricciones para que la metodología funcione.

#### 5.1.Requisitos para el funcionamiento de la Metodología

Existen tres elementos a tener en cuenta que deben pre existir en la empresa para que haya una estructura predefinida que permita una buena implementación y desarrollo de la metodología:

##### 5.1.1. Capital Humano

El Capital humano debe ser seleccionado bajo una nueva perspectiva, un modelo que permita una evaluación por comportamientos y conductas que influyen directamente en el desempeño laboral, un modelo que permite esta medición es el modelo DISC, esta es una forma de análisis del comportamiento de las personas mediante la manera en como se combinan en cada uno 4 conductas las cuales todos poseemos de manera natural aunque en diferentes combinaciones y en muy variadas intensidades. Las conductas más intensas constituyen el estilo comportamental, el cual indica la forma como actúan las personas para conseguir resultados. Las características comportamentales del modelo DISC son las siguientes:

- DOMINANCIA (D) ALTA. Determinado, seguro de sí mismo, orientado a los retos y 55 las metas, exigente, creativo, los problemas y los desafíos constituyen su mayor motivación.
- INFLUENCIA (I) ALTA. Extrovertido y hábil para relacionarse con las personas, imaginativo, optimista, positivo y entusiasta, comunicador verbal.
- SOLIDEZ (S) ALTA. Paciente, reflexivo, capaz de escuchar al otro y entender su necesidad, orientado a brindar apoyo y ayuda donde se requiera, promueve el trabajo en equipo.
- CONTROL (C) ALTA. Cuidadoso y diplomático, atento a los detalles, al orden y la calidad, apegado a las normas, atentos a evitar los errores y los problemas.

La empresa debe determinar en cuales de los cargos funcionales debe tener perfiles de acción, de apoyo, de empuja o de control. Muy importante que sea diverso, porque una carga de algún perfil puede generar conflictos, generar retrasos o incluso simplemente no avanzar.

#### 5.1.2. Capital Estructural

Lo principal en esta metodología es el trabajo en equipo, nunca un trabajo individual superará lo que puede hacer un equipo del mismo nivel. Los perfiles multidisciplinarios y de distintas conductas permite que haya diversidad y permita al liderazgo cuántico surgir de manera espontánea y natural.

Se debe mantener las direcciones tal cual están, seccionadas de forma funcional, pero su manejo debe ser distinto, por equipos, como se muestra en la siguiente estructura:

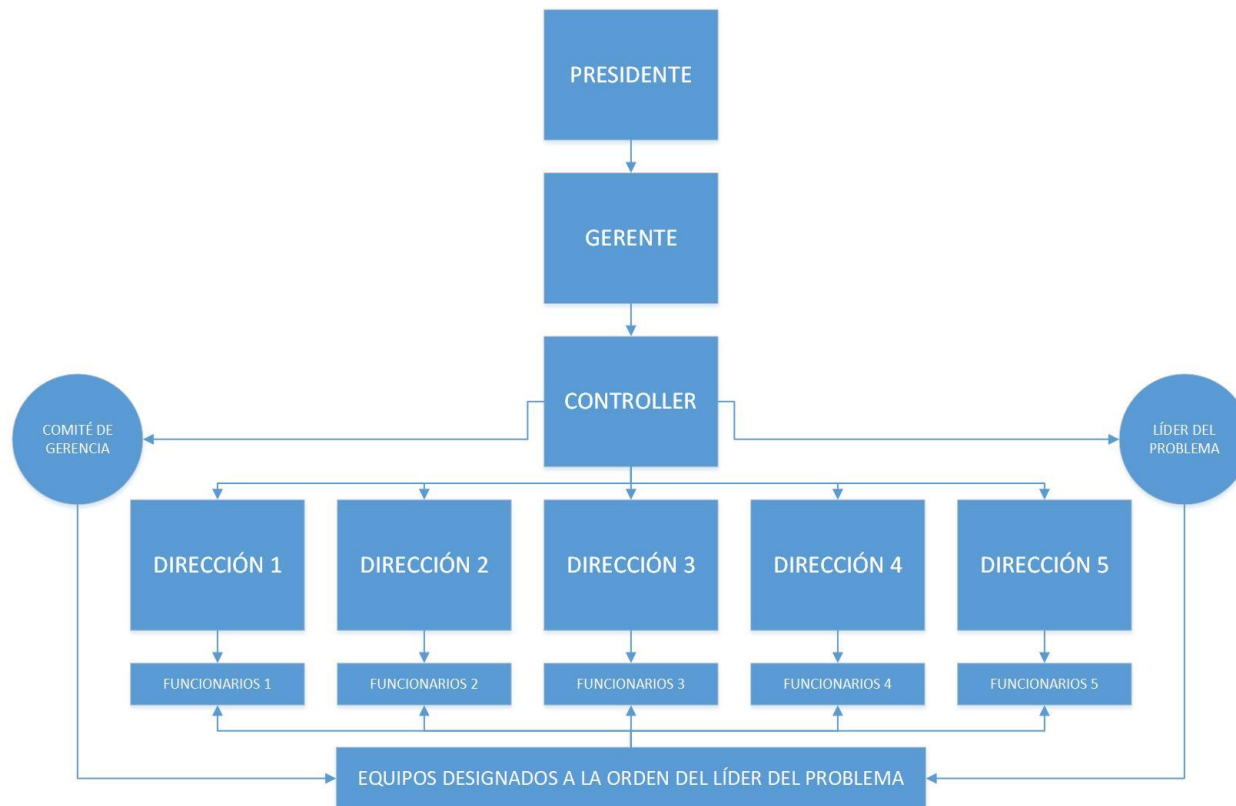


Figura 6. Organigrama propuesto

### 5.1.3. Capital Relacional

Es muy importante que entre el equipo de trabajo haya una relación de confianza total, de manera horizontal y vertical, el trabajo de confianza debe ser trabajado desde la cabeza y permitiendo, con el capital humano adecuado, el permitir trabajar, retroalimentar para construir y no destruir.

## 5.2. Metodología



decisiones son:

- Definición e identificación de los problemas a resolver u oportunidades a aprovechar.
- Diagnóstico y análisis de las causas.
- Determinación de las alternativas posibles.
- Análisis y evaluación de las alternativas encontradas.
- Selección de la mejor alternativa.
- Implementación y ejecución de las acciones a tomar.
- Seguimiento y control del proceso.

Este tipo de metodología se genera desde la necesidad humana de materializar y de instrumentalizar el comportamiento humano, buscando que los mejores comportamientos, las mejores prácticas de dirección, los elementos que hacen que un equipo rinda más de lo que está supeditado a hacerlo.

La metodología que se propone, basada en el liderazgo cuántico, afecta cada una de las etapas de una metodología tradicional de toma de decisiones. La cuarta revolución hace que las situaciones, complicaciones y problemas lleguen más rápido. La velocidad de la información y datos que viajan a través de la empresa son demasiados, tanto trascendentales como triviales o de menor importancia. Esto de por sí genera caos debido a que la planeación estratégica, que generalmente es para un año calendario completo de gestión, se ve truncado, interrumpido o desactualizado por la velocidad en cómo evolucionan las empresas, especialmente aquellas que

tiene la tecnología como un proceso Core de la empresa y no de apoyo o soporte como en otras empresas. 58

#### 5.2.1. Definición e identificación de los problemas a resolver u oportunidades a aprovechar

En el liderazgo cuántico cuando hablamos de problemas, estamos refiriéndonos a un entorno caótico, un entorno en el cual no parece haber salidas, soluciones o estrategias que valgan para salir de algún inconveniente que se haya presentado; en este caso la identificación del problema debe venir en conjunto de la alta dirección o del Comité de Gerencia. Los datos del problema, como síntomas y resultados, deben estar disponibles y se debe trabajar con el análisis de la información y determinar el punto crítico y seguir esa línea. Generar nuevos indicadores que permitan hacer seguimiento posterior.

¿Cómo hacerlo?

- El comité de gerencia debe reunirse, idealmente, en su pleno.
- Deben definir en los primeros 20 minutos de reunión cuales son las prioridades a atender.
  - En caso que no se identifiquen problemas o inconvenientes uno de los miembros del comité debe generarlo, así sea salido de todo contexto estratégico o táctico.
- A manera de consenso deben darle a cada situación cuál es la prioridad a atender, máximo 10 minutos.

#### 5.2.2. Diagnóstico y análisis de las causas

multidisciplinario primario. La responsabilidad de ellos es identificar qué es lo que sucede incluso cuando no hay un problema aparente. Si los datos son normales, o usuales no quiere decir que sean sanos. Es importante que entre el grupo al menos haya uno que en caso de toda normalidad se ponga en el sentido contrario a la situación, cuando todo parece en orden debe haber un punto de creación caótico, llevando al ciclo de caótico – orden – caótico – orden.

El método de análisis de las causas debe ser analizado desde el proceso de inteligencia del negocio (BI, Business Intelligence), con toda la información al respecto disponible, ya que la fuente de la información viene de esta área, la interconexión de todo permite tener datos en tiempo real de todo lo que sucede. Se debe permitir a las personas que tienen experiencia, conocimiento académico del tema en cuestión, que tomen el liderazgo al respecto (lo definiremos como líder del problema y el resto del equipo serán los seguidores, independiente de su jerarquía, rango o antigüedad en la empresa). Todos tienen la capacidad de ser líderes y desempeñar ese rol y también la capacidad de ser verdaderos seguidores cuando vemos en alguien ese ingenio y energía humana que denota capacidad.

¿Cómo hacerlo?

- Verificar cuáles son los datos disponibles.
- Identificar los indicadores que afectan la situación o generaron la alerta.
- Analizar por medio de números e indicadores la situación.
- Entender la situación desde experiencias similares.

- Aquí el líder el problema nace y se identifica como aquel que mejor entiende la situación y ya tiene soluciones. Se debe dejar fluir y seguirlo en sus pensamientos.

### 5.2.3. Determinación de las alternativas posibles

Aquí se vuelve fundamental que la información recopilada en los dos primeros pasos lleve a una nueva serie de mediciones y/o indicadores que permitan definir cuando las causas conllevan a un problema o cuando se encuentra controlado. Se vuelve también indispensable que las personas que son seguidoras presten todo su apoyo a nivel personal y de subordinados para seguir los lineamientos del líder del problema. Se deben generar por lo menos 10 alternativas de solución que permitan pensar más allá de los recursos, de la disponibilidad y del tiempo. Se determina el 10 como un número que no es menor para las alternativas de problemas, pero tampoco demasiado elevado que termine siendo una serie de eventos monótonos y repetición de las alternativas con variaciones menores. El autor considera también que el mismo líder del problema, dependiendo de la complejidad, determine un número necesario de alternativas para seguir al paso siguiente.

#### ¿Cómo hacerlo?

- El líder del problema genera la discusión de las posibles alternativas, llevará la pauta de la conversación y entenderá cada una de las alternativas.
- Generar entre todos al menos 10 alternativas, este paso no puede tomar más de 10 minutos.

### 5.2.4. Análisis y evaluación de las alternativas encontradas

El líder del problema, basándose en su experiencia y conocimiento del caso debe dirigir el análisis de las alternativas haciendo base en los indicadores e información adquirida de los 3 pasos anteriores. Los ítems principales que se evalúan son: económico, el tiempo de ejecución, facilidad de entendimiento de los colaboradores, riesgos en caso de fracaso. Pero un ítem puede ser incluso más importante que los anteriores y este es la intuición y el sentir del líder del problema (libre de orgullos, priorización de beneficios individuales, provechos individuales, monetización de intereses personales). Importante que al momento de elegir la alternativa todos sigan esta misma, no es necesario que se presente un censo ni una votación, pero debe haber un acuerdo, ya sea tácito o explícito, que cuando el líder tome la decisión esta es definitiva y todos pondrán su mejor esfuerzo por cumplir los objetivos trazados con esta alternativa.

¿Cómo hacerlo?

- El líder del problema determinará, basado en el análisis y la información adquirida en los dos pasos anteriores cuál es el paso a seguir.

#### 5.2.5. Selección de la mejor alternativa.

Ante esta parte, viene con el contexto y connotaciones que se traigan del paso anterior, realizar una ponderación de los objetivos del problema a solucionar, y verificar como en cada alternativa se califica en cuestión de cumplir, llevar a cabo, permita flexibilidad ante posibles cambios. Como se mencionó en el punto anterior debe haber total confianza en la capacidad de dirección del líder del problema, total confianza en que los seguidores harán lo que se les ha pedido en la forma que se les ha pedido.

¿Cómo hacerlo?

- El líder el problema tomará la decisión de la mejor alternativa.
- El líder del problema determinará los recursos necesarios para la ejecución del plan.
- El líder del problema designará tareas y responsables con los tiempos de ejecución.

#### 5.2.6. Implementación y ejecución de las acciones a tomar

Bajo la vista del líder del problema este se vuelve como el director de una orquesta, el define las actividades y pasos a seguir y todos deberán seguir las instrucciones tal como fueron dadas. Es importante que los seguidores actúen en confianza, no cuestionen al líder y ejecuten sin preguntar el porqué, esto hace que pierda el sentido del liderazgo cuántico.

Siempre se debe llevar registro de: Los costos asociados a la alternativa, los objetivos que se van cumpliendo, los cambios que se generan en la ejecución, medición de los indicadores definidos al momento de la definición y ejecución.

¿Cómo hacerlo?

- El equipo deberá entregar la información y/o tareas especificadas en los tiempos solicitados, los inconvenientes deben ser informados para que el líder del problema defina si se cambia al plan o sigue con el camino trazado.
- Las reuniones de seguimiento no son necesarias, solo consumen tiempo de ejecución.

#### 5.2.7. Seguimiento y control del proceso

Una vez finalizadas las tareas de ejecución del proceso es importante que se haga seguimiento a los cambios procedimentales presentados. El líder del problema volverá a su rol normal y será responsabilidad de aquellos procesos involucrados en la implementación de la solución. El seguimiento de nuevos indicadores es mandatorio para que el problema no vuelva a surgir o al menos se mantenga bajo control y en constante observación.

¿Cómo hacerlo?

- El líder del problema dará por finalizada la tarea, tendrá un máximo de 5 días para entregar informe al comité de gerencia sobre los resultados del plan ejecutado.

### **5.3. Restricciones del liderazgo cuántico**

Es importante que para que el liderazgo cuántico se vea reflejado en la toma de decisiones y en general en todos los procesos de la empresa, se tenga en cuenta las siguientes restricciones; cabe aclarar que se le llama restricciones por ser una especie de condicionantes de un verdadero liderazgo:

- Se debe aprender constantemente de la naturaleza, todo tiene un propósito que sirve a la persona y a la empresa.
- Todos los empleados, funcionarios y colaboradores deben funcionar como una comunidad.
- No se debe perseguir el provecho personal sino el beneficio de la comunidad.

- A pesar que la persona busca siempre el bien individual este no debe estar desvinculado del bien común.
- Todo intercambio inmaterial en la comunidad debe ser no monetario.
- Nunca monetizar los intereses, ese es el primer destructor de la comunidad.
- La relación líder/seguidor debe ser libre para que sea real.
- La dirección se trata de hacerse mejor a cada uno antes que direccionar a los demás.
- Los 4 principales elementos para direccionar son, en su orden:
  - Autogestionarse, autodireccionarse.
  - Dirigir (liderar) a nuestros superiores, en una empresa todos tienen un superior jerárquico.
  - Dirigir (liderar) a todos aquellos en los que no se tiene injerencia, los que están en el mismo nivel jerárquico.
  - Empoderar a los subordinados y que hagan lo mismo de los primeros tres elementos.
- Toda persona que entre a la empresa debe ser capacitado en liderazgo cuántico, todos deben aprender que todo el mercado es cambiante por consiguiente deben ser adaptables al cambio.
- Los procesos de selección deben ser más avanzados y se necesita trabajar sobre competencias para que los perfiles sean adecuados, plurales y multidisciplinarios, no solo académicamente sino en competencias de personalidad dominante.

Se debe tener claro que estos puntos son necesarios para que la empresa fluya, y tenga elementos mejores de trabajo y de toma de decisiones a través del liderazgo cuántico.



El gráfico que ilustra la metodología expuesta sería el siguiente:

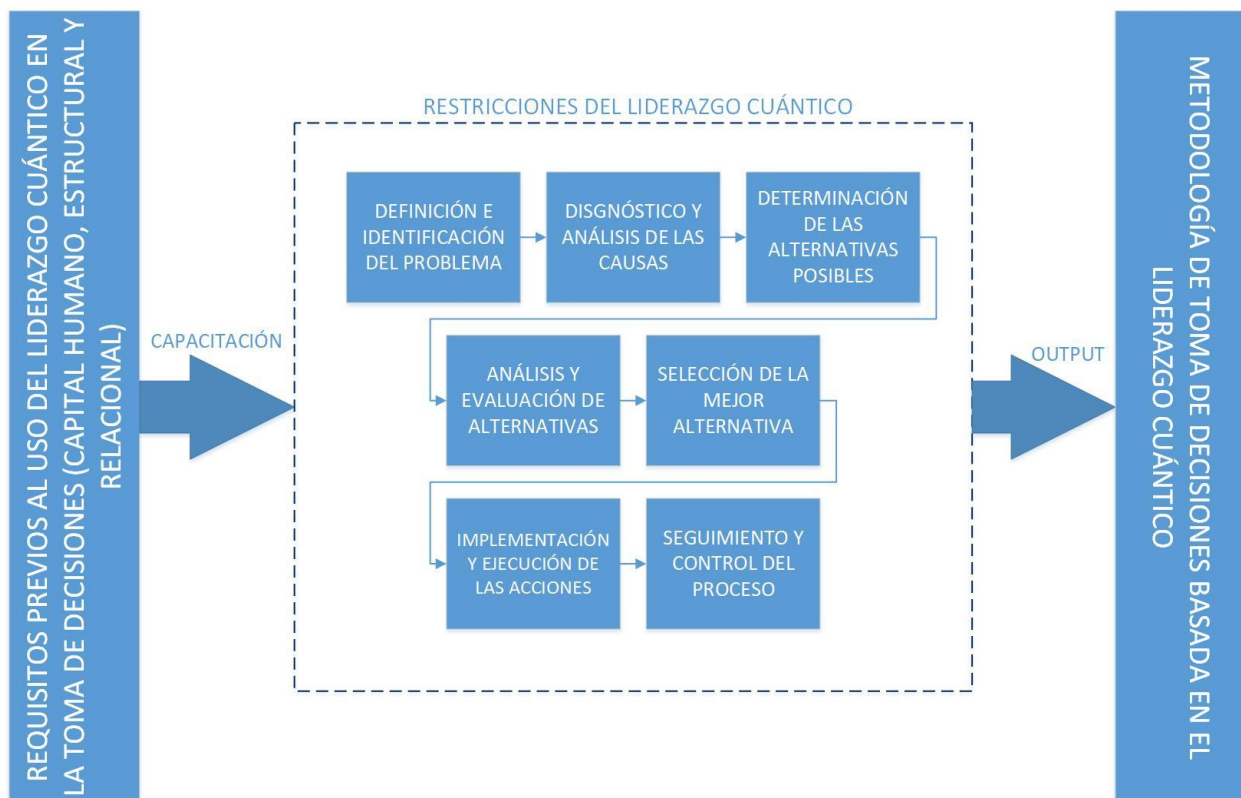


Figura 7. Metodología de toma de decisiones basada en el liderazgo cuántico

## Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

Se logra proponer una metodología para la toma de decisiones, para los directores de área de la empresa Aquila Global Group S.A.S. y que esté basada en el liderazgo cuántico.

Se consigue una cantidad importante de información con respecto al liderazgo cuántico, un tipo el cual está en auge y va más encaminado a que todos pueden ser líderes en su debido momento.

Se alcanza a proponer un método para la toma de decisiones para que haya un proceso estructurado y no sólo basado en la experiencia de aquellos con mayor tiempo o jerarquía en la empresa.

Se obtienen elementos reales que ayudan a que la empresa migre a un liderazgo cuántico que lleve a una toma de decisiones de una mejor forma a como se está haciendo en la actualidad.

### 6.2. Recomendaciones

Es necesario ahondar más en el tema de capital humano y de liderazgo. Cada vez 67

aparecen nuevas formas en la cual se puede analizar el comportamiento humano y predecir sus acciones. ¿El líder nace o se hace? Creo que el liderazgo cuántico podrá responder esa pregunta.

Cada vez las empresas, los sectores y la economía agarran una mayor tracción para ir más rápido en la evolución empresarial, ¿habrá una forma en la que el procedimiento sea aprehendido y los procedimientos escritos queden obsoletos?

Poder aplicar esta metodología en otras empresas del mismo sector, y llevarla a empresas que sean más clásicas en su administración, permitirá tener una visión más clara de lo que significa el liderazgo cuántico para la administración clásica.

### Bibliografia

- Domingues, P., Sampaio, P., & Arezes, P. M. (2016). Integrated management systems assessment : a maturity model proposal, *124*, 164–174.
- Fleming, D., Lynch, P., & Kelliher, F. (2016). Industrial Marketing Management The process of evaluating business to business relationships facing dissolution : An SME owner manager perspective. *Industrial Marketing Management*, *58*, 83–93.  
<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.017>
- Jose, C., & Jabbour, C. (2017). Environmental Management , Climate Change , CSR , and Governance in Clusters of Small Firms in Developing Countries : Toward an Integrated Analytical Framework. <http://doi.org/10.1177/0007650315575470>
- Kabanda, S., & Brown, I. (2017). Telematics and Informatics A structuration analysis of Small and Medium Enterprise ( SME ) adoption of E-Commerce : The case of Tanzania. *Telematics and Informatics*, *34*(4), 118–132. <http://doi.org/10.1016/j.tele.2017.01.002>
- Maier, D., Mariana, A., Keppler, T., & Eidenmuller, T. (2015). Innovation as a part of an existing integrated management system, *26*(15), 1060–1067. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00930-2](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00930-2)
- Olaru, M., Carmen, I., Hohan, A., & Maftai, M. (2014). Performance indicators used by SMEs in Romania , related to integrated management systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *109*, 949–953. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.570>
- Olaru, M., Maier, D., Ȃ, D. N., & Maier, A. (2014). Establishing the basis for development of an organization by adopting the integrated management systems : comparative study of various models and concepts of integration, *109*, 693–697.  
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.531>

Prasanthi, K. (2016). A STUDY ON SUSTAINABILITY-ORIENTED INNOVATIONS ( SOI ) IN SELECT SMES AT VIJAYAWADA, *14*(14), 935–952. 69

S. Sule, Ercetin, M. C. K. (2008). Quantum Leadership Paradigm.

Wook, Y., & Wook, S. (2016). Market dynamics and innovation management on Performance in SMEs : Multi-agent simulation approach. *Procedia - Procedia Computer Science*, *91*(Itqm), 707–714. <http://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.060>

(Domingues, Sampaio, & Arezes, 2016; Fleming, Lynch, & Kelliher, 2016; Jose & Jabbour, 2017; Kabanda & Brown, 2017; Maier, Mariana, Keppler, & Eidenmuller, 2015; Oлару, Carmen, Hohan, & Maftai, 2014; Oлару, Maier, Ǻ, & Maier, 2014; Prasanthi, 2016; S. Sule, Ercetin, 2008; Wook & Wook, 2016)

Cámara de Comercio de Bogotá. Contituya su Empresa. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>

El financiamiento de las PYMES en Colombia, ANIF Febrero de 2017/

Marketing, Ricardo Romero, Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 9

Determinantes del crecimiento acelerado de las empresas en Colombia, CONFECAMARAS AGOSTO 2017/

Historia general de las civilizaciones: El siglo XIX, Maurice Crouzet.

From the American System to Mass Production, 1800-1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States de David A. Hounshell (1993). The practice of management. New York: Harper Collins.

La cuarta revolución está aquí ¿está usted preparado?, Deloitte Insights, Enero 22 de 2018.

Huber, G. (1980). Managerial decision making. Illinois: Scott, Foresman.

Qué es la metodología DISC y cómo aplicarla en ventas y RRHH, Sonia Mañé Vernia. 29 de 70

abril de 2016. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0/>

Rodriguez Eva María (2018) Las principales teorías de liderazgo. Recuperado de

<https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>

Valdés Herrera Clemente. (2009, junio 19). Técnicas y métodos para la toma de decisiones.

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-metodos-toma-decisiones/>

Perkowitz Sidney (2019), La Física Cuántica para entenderla por fin. Recuperado de

<https://www.esquire.com/es/tecnologia/a28317511/fisica-cuantica-para-entenderla-por-fin/>

Portillo Isabel & Buitrago Ramiro (2015). Liderazgo cuántico como estrategia gerencial

innovadora en organizaciones del sector privado en Hispanoamérica. En Desarrollo

Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de

la Universidad Simón Bolívar- Colombia. 7(2). Pp. 63-80.

Jorge Cuevas (2011). Liderazgo Quántico.

**Documento # 01****Título:**

Quantum Leadership paradigm.

**Autores:**

Ş. Şule Erçetin y Mehmet C. Kamaci.

**Año:**

2008.

**Objetivo:**

Definir el paradigma del liderazgo cuántico, no como una teoría, sino como un paradigma que tien evidencia sólida que este enfoque puede ayudar a los líderes a entender de manera eficaz el mundo que los rodea.

**Resumen (qué, cómo, para qué):**

El “paradigma del liderazgo cuántico” que se desarrolla es el nuevo paradigma científico define el liderazgo como un campo internacional donde la relación líder-seguidores es el propósito. Este estudio discute cuatro asunciones de la física cuántica (relación partícula-ola, incertidumbre y posibilidad, inestabilidad energética, aplicación limitada de poder) en términos de sus reflexiones en liderazgo. Similarmente siguiendo la propiedad principal del liderazgo cuántico, que considera el liderazgo como inestructurado e inestable, está siendo discutido que los administradores deberían tener la habilidad de manejar el caos organizacional y el efecto dinámico de su entorno. Se ha discutido que los líderes del futuro serán quienes pueden manejar el cambio y preparar a su equipo para ello. Finalmente se discutirá que delegando y compartiendo el poder, los líderes darán a los otros la oportunidad de evaluar su desempeño.

Además compartiendo y delegando ayudará a crear una nueva visión y misión para la<sup>72</sup> organización.

**Análisis crítico del artículo:**

<p><b>Modelo presentado en el artículo</b></p>	<p><b>Modelo propuesto en este trabajo de investigación</b></p>
<p>El liderazgo cuántico, con todas sus propiedades, no es una simple teoría post-moderna. Es un nuevo paradigma y la evidencia de alcanzar el punto más alto que podría ser llamado como el <i>límite del caos</i>. El desorden y la complejidad podrían ser palabras que se acoplen para describir el entorno, a pesar de la discontinuidad e incertidumbre, en las que el liderazgo cuántico prevalecerá. Podemos ordenar estas asunciones básicas en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo es un campo de interacción entre el líder y los seguidores.</li> <li>• El liderazgo no puede ser estructurado y estimado.</li> <li>• La discontinuidad del liderazgo es un hecho.</li> </ul>	<p>Basando el trabajo en lo que muestra el artículo se puede aplicar los cuatro principios básicos del paradigma en una gerencia integral.</p> <p>Es básico que una gerencia integral esté asociada con el liderazgo, ya que no podría haber equipo de trabajo sin un liderazgo.</p> <p>El artículo habla directamente de cómo debe el líder actuar y que debe estar actualizado en los elementos del entorno organizacional y que este no es estático, sino cambiante constantemente.</p>



<ul style="list-style-type: none"><li>• El impacto del liderazgo depende de la interacción.</li></ul> <p>Blank (1995) intentó explicar el paradigma de liderazgo cuántico basado en la base de la física cuántica [1]. Estas bases y sus contrastes con la física clásica se dan en el desarrollo del artículo [2].</p> <p>[1]. Blank, W., 1995. <i>The 9 Natural Laws of Leadership</i>. American Management Association.</p> <p>[2].Erçetin, Ş. Şule., 2001. <i>Líder Sarmalinda Vizyon..</i> 2. Baski, Nobel Yayinlari.</p>	
--	--

**Criterio de búsqueda:****Palabras clave:**

Liderazgo cuántico

**Dirección (URL):**

**Título:**

Innovation as a part of an existing integrated management system.

**Autores:**

Dorin Maier.

Adela Mariana Vadastreanu.

Timo keppler.

Thorsten Eidenmuller.

Andreea Maier.

**Año:**

2015.

**Objetivo:**

Integrar la gerencia de la innovación como parte del sistema integrado de gestión de una empresa.

**Resumen (qué, cómo, para qué):**

Este artículo enfoca la necesidad por la gerencia de la innovación en el contexto de un sistema de gerencia integrada existente implementada en una organización. Durante la última década casi todas las compañías se han certificado de acuerdo a varios sistemas de gerencia, como sistemas de gestión de la calidad, sistema de gestión ambiental, sistema de gestión de salud y seguridad. El problema que se presenta como como integrar la innovación en estos sistemas de gestión integrados. El reto del problema es que el desarrollo de un sistema de gestión de la innovación en la fase inicial. En este artículo se ha estudiado la posibilidad de integrar algunos de los requerimientos de innovación en un sistema de gestión existente, se ha identificado el

requerimiento de desarrollo en la innovación y se han propuesto algunas recomendaciones<sup>75</sup> acerca de la gerencia de la innovación y su implementación como parte de un sistema de gestión integrado. Este artículo se encuentra en las bases para desarrollar un modelo de sistema de gestión integrados que incluyen la innovación como parte principal del mismo.

**Análisis crítico del artículo:**

<p align="center"><b>Modelo presentado en el artículo</b></p>	<p align="center"><b>Modelo propuesto en este trabajo de investigación</b></p>
<div data-bbox="191 722 850 1100" data-label="Diagram"> </div> <p>Para progresar en cualquier campo, se requiere un enfoque sistemático de acción, este enfoque sistemático puede ser implementado por un buen modelo mientras este da una serie de principios accionables y entendibles. Estando consciente de la importancia de la innovación para la empresa, pero al mismo tiempo respondiendo a las necesidades del mercado de tener implementado un sistema de gestión, los gerentes necesitan adoptar metodologías de innovación teniendo un modelo sólido de</p>	<p>Este modelo presentado nos permite el integrar una serie de sistemas de gestión para una gerencia integral, no solamente los sistemas de gestión en calidad, medio ambiente y los otros estándares que se ven hoy a nivel mundial, sino que habla de cualquier tipo de sistema de gestión el cual puede ser integrado.</p> <p>Es sabido que muchos de los procesos se repiten y se interconectan entre los sistemas de gestión implementados en la empresa.</p> <p>Se propone el trabajar los procesos como sistemas integrados de gestión (calidad, finanzas, control interno, administración, recursos humanos, etc.) si todos los</p>

<p>integración dentro de los actuales procesos gerenciales, de otro modo puede llevar solo a la innovación accidental. Otro aspecto relacionado a la utilidad del modelo es que cualquier tipo de organización, grande o pequeña, pública o privada, puede beneficiarse de la misma incluso tiene dirige y organiza en gran medida los inconvenientes. Después de explorar muchas opciones disponibles en el campo de la innovación hoy, los autores proponen un modelo, ilustrado como se ve al inicio que une las condiciones mencionada anteriormente, y representa la base para desarrollos futuros.</p>	<p>procesos funcionan como un sistema y a su vez estos son integrados la empresa trabajará de manera mancomunada, con niveles de comunicación suficientes que permitan incluir cualquier tipo de proceso como un sistema integrado de gestión.</p>
--	--

**Criterio de búsqueda:**

Modelos de gerencia integral.

**Palabras clave:**

+System + Management +Integrated

**Dirección (URL):**

<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utp.edu.co/science/article/pii/S2212567115009302>

**Título:**

Performance indicators used by SMEs in Romania, related to integrated management systems

**Autores:**

Marieta Olaru.

Ionela Carmen Pirnea.

Andrei Hohan.

Mihaela Maftai.

**Año:**

2014.

**Objetivo:**

Realizar un diagnóstico de desempeño a base de indicadores de gestión basados en procesos internos, calidad, recursos humanos, clientes y finanzas.

**Resumen (qué, cómo, para qué):**

El artículo resalta los resultados de un estudio basado en un cuestionario desarrollado por los autores en pequeñas y medianas empresas de Romania. El objetivo era identificar indicadores usados en estas empresas para evaluar el desempeño en un contexto de implementación de sistemas integrados de gestión. Los resultados del estudio muestran que la mayoría de las empresas han implementado un sistema integrado de calidad, medio ambiente y seguridad pero lo que concierne a la integración de un sistema de gestión de responsabilidad social apenas está iniciando. En conexión con estas preocupaciones, las pequeñas y medianas empresas usan en gran medida indicadores de desempeño financiero e indicadores de cliente y personal. Aunque

estas empresas están usando en menor grado indicadores de desempeño relacionados a78  
responsabilidad social.

**Análisis crítico del artículo:**

<b>Modelo presentado en el artículo</b>	<b>Modelo propuesto en este trabajo de investigación</b>
<p>Para alcanzar los objetivos los autores condujeron un estudio basado en cuestionarios durante 2011 y 2012 en una muestra de 173 pequeñas y medianas empresas en Rumania. La investigación fue dirigida en el centro de investigación de administración de empresas de la Academia de Bucarest de Estudios Económicos.</p> <p>El cuestionario incluía tres categorías de información, información general de las empresas, el estado de implementación de un sistema de gestión en la empresa y la evaluación del desempeño de la empresa en la categoría de indicadores de desempeño. Las respuestas al cuestionario fueron basadas en una Escala de Likert con cinco valores: 1-no, 2-un poco, 3-satisfactorio, 4-ampliamente, 5-total.</p>	<p>Este modelo me permite el evaluar la empresa en base a indicadores que me deben arrojar los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El uso de indicadores de desempeño relacionado con procesos internos.</li> <li>• El uso de indicadores de desempeño relacionado con recursos humanos.</li> <li>• El uso de indicadores de desempeño relacionado con satisfacción del cliente.</li> <li>• El uso de indicadores de desempeño relacionado con resultados financieros.</li> <li>• El uso de indicadores de desempeño relacionado con responsabilidad social.</li> </ul> <p>Esto conducirá la investigación a verificar que los indicadores sean ampliamente</p>

	<p>usados en todo lo concerniente a los sistemas de gerencia y de gestión y no se enfoquen solo en resultados financieros.</p> <p>Este modelo sirve de base para crear una estructura de diagnóstico integral para las Pymes.</p>
--	---

**Criterio de búsqueda:**

Gestión integrada de Pymes

**Palabras clave:**

+management +sme +integrated

**Dirección (URL):**

<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utp.edu.co/science/article/pii/S1877042813052099>

**Título:**

Environmental Management, Climate Change, CSR, and Governance in Clusters of Small Firms in Developing Countries: Toward an Integrated Analytical Framework

**Autores:**

Jose A. Puppim de Oliveira.

Charbel Jose Chiappetta Jabbour.

**Año:**

2017.

**Objetivo:**

Integrar la gobernanza en los clusters con las estrategias de las Pymes en países en desarrollo enfocadas en RSE.

**Resumen (qué, cómo, para qué):**

Uno de los debates principales en la literatura de pequeñas y medianas empresas (Pymes) y responsabilidad social empresarial (RSE) en países en desarrollo tienen que ver con el rol que los sectores industriales locales, o llamados clusters, juegan en la promoción de RSE en estos países. Mientras hay ahora una literatura embrionaria en este tema, estamos cortos en marcos de referencia analíticos, integrados y sistemáticos que pueden mejorar nuestro entendimiento en el rol que la gobernanza de los clusters juegan en dirección de lo que respecta a los RSE en Pymes de los países en desarrollo. Este artículo desarrolla un marco de referencia conceptual descrito en las literaturas de gobernanza de cluster, RSE, Pymes y de gerencia del medio ambiente (GMA) y como lo relacionan con los países en desarrollo. Los autores argumentan que las mejoras ambientales en los clusters de Pymes pueden ser alcanzados a través de tres tipos básicos de



gobernanza de cluster: requerimiento legal, presión de la cadena de valor y compromiso<sup>81</sup> voluntario por el RSE. El marco de referencia propuesto es un intento por mostrar como cada tipo de gobernanza de cluster es probable que induzca diferentes respuestas en una Pyme basada en cluster. Estas respuestas son relacionadas a las etapas de RSE en las que las Pymes afrontan las barreras que la GMA enfrenta, los tipos de prácticas de GMA que ellos usan, el tipos de estrategia de cambio climático que ellos usan, y los tipos de beneficios que se acumulan a las Pymes del compromiso con la RSE. Los autores presentan un marco de referencia que puede ser útil de manera académica y prácticamientras ellos buscan reflejar la interconectividad de estos temas desde una perspectiva de investigación, política y práctica.

**Análisis crítico del artículo:**

<b>Modelo presentado en el artículo</b>	<b>Modelo propuesto en este trabajo de investigación</b>
<p>El marco de referencia del que trata el artículo propone para la integración de los conceptos en el resumen, es un intento por reducir la complejidad de un fenómeno con el objetivo un mejor entendimiento de un área conocida hasta ahora como la conexión entre la gobernanza de cluster, RSE, y la GMA en Pymes de países en desarrollo. Este marco de referencia fue construido en base a la discusión del artículo de como la gobernanza de cluster puede mejorar el</p>	<p>Este marco de referencia ayuda a entender como en las Pymes, aplicando un modelo de RSE se puede mejorar su visión y en países en desarrollo.</p> <p>Las Pymes tienen una gran posibilidad de mejora cuando pertenecen a un cluster industrial, ayuda la integración vertical y horizontal de la cadena de valor.</p> <p>Este artículo permite tener una base, a partir de la gobernanza de cluster para generar un desarrollo tangible a través de la RSE; es</p>

<p>desempeño ambiental y social de una Pyme. Incluso inspira como la gobernanza de cluster puede afectar varios aspectos de la GMA. Estos aspectos incluyen lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avance en las etapas de RSE.</li> <li>• Remoción de las barreras a la GMA encontrada más frecuente mente en literatura especializada.</li> <li>• Adopción de diferentes prácticas de GMA.</li> <li>• Los tipos de estrategias de negocio para tratar con el cambio climático.</li> </ul>	<p>claro que el artículo habla en general de empresas que tienen GMA, pero como parte de una gerencia integral, la parte de RSE no puede quedar relegada y debe ser tratada como una estrategia de imagen para las Pymes.</p>
---	---

**Criterio de búsqueda:**

Gestión integrada de Pymes

**Palabras clave:**

+management +sme +integrated

**Dirección (URL):**

[https://www-scopus-com.ezproxy.utp.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-](https://www-scopus-com.ezproxy.utp.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85002251326&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%2bmanagement+%2bsme+%2bintegrated&st2=&sid=6B67D9D5A5610A67DFFOB1687B606DE2.wsnAw8kcdt7IPYLO0V48gA%3a630&sot=b&sdt=b&sl=43&s=TITLE-)

[85002251326&origin=resultslist&sort=plf-](https://www-scopus-com.ezproxy.utp.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85002251326&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%2bmanagement+%2bsme+%2bintegrated&st2=&sid=6B67D9D5A5610A67DFFOB1687B606DE2.wsnAw8kcdt7IPYLO0V48gA%3a630&sot=b&sdt=b&sl=43&s=TITLE-)

[f&src=s&st1=%2bmanagement+%2bsme+%2bintegrated&st2=&sid=6B67D9D5A5610A67DFFOB1687B606DE2.wsnAw8kcdt7IPYLO0V48gA%3a630&sot=b&sdt=b&sl=43&s=TITLE-](https://www-scopus-com.ezproxy.utp.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85002251326&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%2bmanagement+%2bsme+%2bintegrated&st2=&sid=6B67D9D5A5610A67DFFOB1687B606DE2.wsnAw8kcdt7IPYLO0V48gA%3a630&sot=b&sdt=b&sl=43&s=TITLE-)

[OB1687B606DE2.wsnAw8kcdt7IPYLO0V48gA%3a630&sot=b&sdt=b&sl=43&s=TITLE-](https://www-scopus-com.ezproxy.utp.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85002251326&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%2bmanagement+%2bsme+%2bintegrated&st2=&sid=6B67D9D5A5610A67DFFOB1687B606DE2.wsnAw8kcdt7IPYLO0V48gA%3a630&sot=b&sdt=b&sl=43&s=TITLE-)

KEY%28%2bmanagement+%2bsme+%2bintegrated%29&relpos=1&citeCnt=1&searchTerm=

**Título:**

A study on sustainability-oriented innovations (SOI) in select SMEs at Vijayawada

**Autores:**

K. Prasanthi.

Dr. D. Sundari.

**Año:**

2016.

**Objetivo:**

Integrar la innovación orientada en sostenibilidad para Pymes a una estrategia de gerencia integral según el estudio presentado en el artículo.

**Resumen (qué, cómo, para qué):**

La innovación orientada a la sostenibilidad ha ganado significancia en el mundo competitivo actual. Mucha de la investigación en la última década se confinó a la innovación orientada a la sostenibilidad en grandes empresas, pero ahora las prácticas de innovación son integradas a pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el producto, a niveles organizacionales y de procesos. El comportamiento sostenible de una Pyme es específica; la innovación es una de las llaves para la sostenibilidad de las Pymes. Varios factores facilitan la sostenibilidad a través de la innovación, estas son la Equidad y la Confianza, el conocimiento de la industria, derechos de propiedad intelectual (capacidades), redes, cooperación de Investigación y Desarrollo y reputación. La interacción con actores externos, como los clientes, autoridades e institutos de investigación, pueden incrementar la capacidad de innovas de las Pymes para la innovación orientada a la sostenibilidad. Este artículo se enfoca en explorar varios factores que son

influencia de la innovación orientada a la sostenibilidad a lo largo con incluso varios<sup>85</sup> conductores que llevan hacia la innovación y las prácticas gerenciales.

**Análisis crítico del artículo:**

<b>Modelo presentado en el artículo</b>	<b>Modelo propuesto en este trabajo de investigación</b>
<p>El objetivo del estudio es determinar el tipo de innovación seguido por la mayoría de las Pymes como parte de una estrategia de sostenibilidad para encontrar los factores que influyen en la toma de decisiones en las prácticas de innovación y para evaluar el resultado de la innovación en términos de su contribución hacia la sostenibilidad..</p>	<p>El modelo que pienso trabajar para la investigación es buscar la sostenibilidad de las empresas; uno de los factores cruciales es la innovación, y este me da las pautas necesarias para iniciar ese camino.</p> <p>El pensado de la investigación es hacer un mix de factores de sostenibilidad que ayuden a las Pymes a sostenerse en el ahora y el futuro de manera eficiente, para ello una parte del mix será la innovación y su impacto en la sostenibilidad, punto que no fue evaluado en el artículo.</p>

**Criterio de búsqueda:**

Gestión integrada de Pymes

**Palabras clave:**

+management +sme +integrated

**Dirección (URL):**

<https://www-scopus-com.ezproxy.utp.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0->

86

[85008222773&origin=resultslist&sort=plf-](https://www-scopus-com.ezproxy.utp.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85008222773&origin=resultslist&sort=plf-)

[f&src=s&st1=%2bmanagement+%2bsme+%2bintegrated&nlo=&nlr=&nls=&sid=283FE0AB77](https://www-scopus-com.ezproxy.utp.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85008222773&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%2bmanagement+%2bsme+%2bintegrated&nlo=&nlr=&nls=&sid=283FE0AB77)

[53AD40E5DEC4ED969ABB03.wsnAw8kcdt7IPYLO0V48gA%3a570&sot=b&sdt=cl&cluster=](https://www-scopus-com.ezproxy.utp.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85008222773&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%2bmanagement+%2bsme+%2bintegrated&nlo=&nlr=&nls=&sid=283FE0AB77)

[scosubjabbr%2c%22BUSI%22%2ct&sl=43&s=TITLE-ABS-](https://www-scopus-com.ezproxy.utp.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85008222773&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%2bmanagement+%2bsme+%2bintegrated&nlo=&nlr=&nls=&sid=283FE0AB77)

[KEY%28%2bmanagement+%2bsme+%2bintegrated%29&relpos=12&citeCnt=0&searchTerm=](https://www-scopus-com.ezproxy.utp.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85008222773&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%2bmanagement+%2bsme+%2bintegrated&nlo=&nlr=&nls=&sid=283FE0AB77)

**Título:**

Market dynamics and innovation management on Performance in SMEs: Multi-agent simulation approach

**Autores:**

Young Wook Seo.

Seong Wook Chae.

**Año:**

2016.

**Objetivo:**

Utilizar el enfoque ABS para determinar si las dinámicas del mercado y las actividades de innovación tienen influencia en el desempeño sostenible de la empresa.

**Resumen (qué, cómo, para qué):**

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) hace una contribución significativa al crecimiento de la economía, Aunque como mejorar su desempeño a través de la gerencia de la innovación en el largo plazo, es un gran reto. Cuestiones de innovación y desempeño en Pymes están creciendo exponencialmente. La innovación es considerada a ser uno de los motores más importantes para el crecimiento de una empresa, y la innovación exitosa puede impulsar a una empresa hacia adelante en su sector. Basado en perspectivas de contingencia, este estudio se enfoca en formas efectivas de investigación para diseñar la gerencia de la innovación y maximizar el desempeño de la empresa de acuerdo a los niveles dinámicos del mercado. Considerando las Pymes como un agente, el estudio empleó un método de simulación multi agente para entender el progreso de la mejora del desempeño en las Pymes, observando la actividad de innovación de las Pymes sobre

ciertos periodos de tiempo. Los resultados primero revelan que el nivel de diversidad de la<sup>88</sup> empresa influencia la cantidad de desempeño manifestado por la actividades de innovación de las Pymes. Segundo los gerentes deben facilitar apropiadamente actividades de innovación dependiendo en la importancia de la tarea y las dinámicas de mercado.

**Análisis crítico del artículo:**

<b>Modelo presentado en el artículo</b>	<b>Modelo propuesto en este trabajo de investigación</b>
<p>Considerando la Pyme como un agente, este estudio analizó los efectos que las dinámicas de mercado y la diversidad de la empresa tiene en actividades de innovación y en el desempeño de la empresa usando en enfoque ABS.</p> <p>El enfoque ABS es básicamente un sistema de computador que es capaz de acción flexible autónoma en dominios dinámicos, impredecibles y típicamente multi agentes aunque tiene varias definiciones debido a los múltiples roles que puede realizar.</p> <p>Este enfoque es muy importante en el análisis de sistemas complejos y la simulación, en otras palabras ABS es generalmente usado como un método de</p>	<p>Este artículo permite que la simulación de eventos a través de computador permita al investigador el determinar que las dinámicas de mercado y la gerencia de la innovación juegan papeles fundamentales en el desempeño de las Pymes.</p> <p>Por lo tanto este modelo permitirá generar un modelo integral que permita a la compañía ser impulsados hacia el desarrollo propio y sectorial.</p>



investigación en el campo de la emergencia social y la complejidad social, que predice los cambios de niveles macro o meso basado en atributos de los comportamientos de los niveles micro y sus interacciones.

Como resultado del análisis la siguiente información fue identificada:

1. El nivel de diversidad de la empresa influencia la cantidad del desempeño manifestado por las actividades de innovación de la Pyme, como la exploración y la creatividad.
2. Cuando la dinámica de mercado es alta las actividades de innovación juegan un rol más crucial en contribuir a la revelación del desempeño después de cada cierto periodo de tiempo ha pasado.

**Criterio de búsqueda:**

Gestión integrada de Pymes

**Palabras clave:**

**Dirección (URL):**

<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utp.edu.co/science/article/pii/S1877050916312431>

**Título:**

A structuration of Small and Medium Enterprise (SME) adoption of E-Commerce: The case of Tanzania

**Autores:**

Salah Kabanda.

Irwin Brown.

**Año:**

2017.

**Objetivo:**

Determinar como el comercio electrónico puede ayudar a las Pymes en el proceso de desarrollo de marca y empresarial a través de un análisis estructural.

**Resumen (qué, cómo, para qué):**

Ha habido muchos estudios acerca de la adopción del E-Commerce en los países en desarrollo. Sin embargo algunos han investigado países menos desarrollados (LDCs). De estos que tienen, sus hallazgos tienden a ser descriptivos en naturaleza, quedándose cortos de una contribución teórica bien fundado en el contexto sociocultural. El propósito de este artículo es el de proveer un análisis teórico de la adopción del E-Commerce en un LDC, Tanzania. Específicamente el estudio busca identificar prácticas estructurales asociadas con el E-Commerce en las Pymes de Tanzania. Usando teoría de estructuración y siguiendo una postura interpretativa los hallazgos muestran que las Pymes de Tanzania promueven tres prácticas mayores de E-Commerce estructural: (1) Marketingy construcción de imagen a través de sitios web. (2) Transando a través de uso excesivo de tecnología móvil. (3) Resolución técnica de problema a través del

establecimiento de asociaciones. Estas prácticas son informadas por factores organizacionales<sup>92</sup> y ambientales que definen los ajustes de contacto sociocultural, tecnológico y económico. Considerable evidencia fue encontrada que las Pymes usan los sitios web de manera limitada, como se basan en su entendimiento de los sitios web siendo compatible con el sistema cultural de negociación de Tanzania que se caracteriza por transacciones en efectivo y negociación cara a cara. Los sitios web son vistos principalmente como una plataforma en la que las Pymes pueden reatrar una imagen sofisticada y poder promocionar sus productos.

**Análisis crítico del artículo:**

<b>Modelo presentado en el artículo</b>	<b>Modelo propuesto en este trabajo de investigación</b>
<p>Se puede concluir que las Pymes pueden ser agrupadas en tres categorías mayores de adopción derivadas de Molla y Licker [1]. La primera categoría son Pymes con E-Commerce basada en no web; estos principalmente se situaban en las industrias de seguros, transporte y lavandería. La segunda categoría consiste en los adaptados iniciales que se caracterizan en dos grupos: los que se conectan al internet con mail pero sin página web y los que tenían una web estática sin ninguna interactividad. La categoría final es la de las Pymes que</p>	<p>El E-Commerce hace parte integral de las necesidades de una Pyme para salir adelante. En este entorno constantemente cambiante se necesitan herramientas que permitan a una empresa el poder estar en constante interacción con sus clientes y lo más importante: no ser vista como una empresa estática en el tiempo, sin innovación alguna que ayude a la sostenibilidad de la misma.</p> <p>Por este artículo permite integrar una estrategia más a la gerencia integral que permita tener un concepto metodológico</p>

<p>institucionalizaron el E-Commerce, ellos tenían una página web interactiva con presencia que acepta PQRS, mail y formas de entrada para usuarios, pero no transacciones financieras.</p> <p>Las Pymes que apuntaron a institucionalizar el E-Commerce establecieron asociaciones con empresas foráneas para ayudar en la solución de problemas técnicos asociados con el E-Commerce. Cada estructura fue discutida en el artículo.</p> <p>[1] Molla, A, Licker , P.S., 2005. E-Commerce adoption in developing countries: a model and instrument. Inf. Manage. 42, 877-899.</p>	<p>completo de lo que viene para la investigación.</p> <p>Este modelo afianza las necesidades de una Pyme y más en países en desarrollo que están más posicionados que Tanzania el cual fue objeto de estudio del presente artículo.</p>
--	--

**Criterio de búsqueda:**

Gestión integrada de Pymes

**Palabras clave:**

+management +sme +integrated + methodology

**Dirección (URL):**

<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utp.edu.co/science/article/pii/S0736585316304555>

**Título:**

Establishing the basis for development of an organization by adopting the integrated management systems: comparative study of various models and concepts of integration

**Autores:**

Marieta Olaru.

Dorin Maier.

Diana Nicoara.

Andreea Maier.

**Año:**

2014.

**Objetivo:**

Determinar las estrategias de desarrollo a través de los sistemas integrados de gestión para la empresa por medio de distintos modelos y conceptos de integración.

**Resumen (qué, cómo, para qué):**

Las organizaciones se están volviendo más consciente de la importancia de los Sistemas Integrados de Gestión (SIG). Integrando dos o más sistemas de gestión en un sistema integrado de gestión puede tener muchas ventajas. Este artículo examina varios modelos de integración de sistemas de gestión de conformidad con referencias profesionales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, resaltando las fortalezas y debilidades, creando una base para desarrollo futuro de los SIG, y su enredo en varios otros procesos dentro de la organización, como los procesos de innovación.

**Análisis crítico del artículo:**

<b>Modelo presentado en el artículo</b>	<b>Modelo propuesto en este trabajo de investigación</b>
<p>Lo más importante en términos de un enfoque concreto para diseño, implementación y operacionalizando los modelos de sistemas de gestión en calidad, ambiente y ocupacional, como definidos por los estándares internacionales: promocionando el principio de mejoramiento continuo, enfocando sobre la prevención de problemas, colocando el factor humano dentro del centro de diseño de procesos, implementando y operacionalizando cada sistema de gestión. La organización debe diseñar, implementar y mantener un SIG enfocado en satisfacción del cliente y el cumplimiento de las expectativas de los accionistas. En diseño tal para un bien estructurado y sistema efectivo, el énfasis debe ser puesto en identificar problemas existentes o potenciales relacionados con calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional y</p>	<p>El concepto de SIG se ve hoy en día como parte del mismo portafolio de la empresa, aunque no ha sido adoptado de manera eficiente por las Pymes por falta de recursos monetarios, humanos o falta de tiempo.</p> <p>Los SIG son una gran herramienta para las Pymes, permitiendo mejorar la eficiencia interna de los procesos, con la evaluación de los distintos modelos se determina cual es el que se ajusta mejor a las Pymes y se complementa con las estrategias de gerencia integral.</p>

en implementar las acciones correctivas y preventivas.	
--	--

**Criterio de búsqueda:**

Gestión integrada de Pymes

**Palabras clave:**

+management +sme +integrated + methodology

**Dirección (URL):**

<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utp.edu.co/science/article/pii/S1877042813051707>



**Título:**

Integrated management systems assessment: a maturity model proposal

**Autores:**

Pedro Domingues.

Paulo Sampaio.

Pedro M. Arezes.

**Año:**

2016.

**Objetivo:**

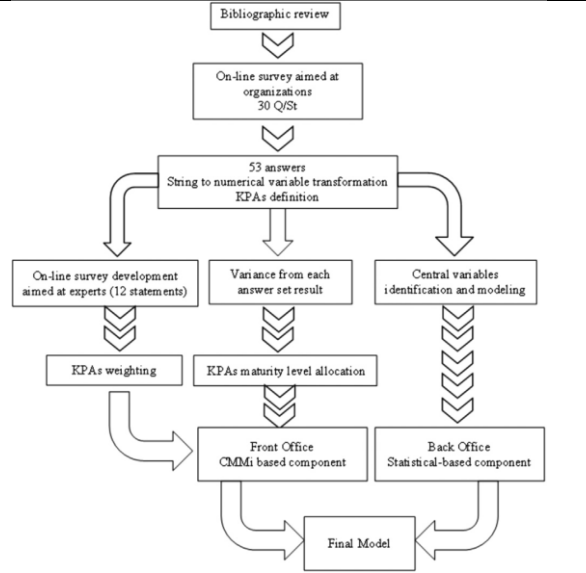
Evaluar los sistemas integrados de gestión a través de un modelo de madurez tridimensional basado en estadística.

**Resumen (qué, cómo, para qué):**

Este artículo intenta reportar el modelo de madurez de un sistema integrado de gestión, un modelo de madurez híbrido de seis niveles que permite la comparación entre los sistemas integrados de gestión (SIG) con respecto a su etapa de evolución relativa. Este modelo de madurez tiene una naturaleza tridimensional considerando los siguientes ejes: los agentes claves del proceso, externalidades y los pilares de excelencia de gerencia. Además algunas líneas potenciales para evaluar cada agente clave de proceso, se propone externalidad y pilar. Este modelo considera, por un lado, un componente basado en integración de un modelo de capacidad de madurez y por el otro lado un componente basado en estadística que expresa la relación entre tres variables independientes que abacan un modelo de regresión lineal múltiple y las variables restantes. La relación estadística fue averiguada por el análisis de los resultados recolectados de

las dos encuestas. La excelencia de integración puede ser adquirido en todo un itinerario<sup>98</sup> abarcando seis niveles de madurez. Estadísticamente tres variables son las que más contribuyen a la variable latente "madurez de los SIG".

**Análisis crítico del artículo:**

Modelo presentado en el artículo	Modelo propuesto en este trabajo de investigación
 <p>Esta gráfica presenta la metodología usada para el desarrollo del modelo.</p> <p>Un modelo híbrido de dos componentes apuntando a la evaluación de la madurez de un SIG en todos los seis niveles de madurez, fue reportado en el artículo. A pesar de que la muestra fue pequeña para la investigación no hay ninguna discusión que vaya en contra de los hallazgos para ser</p>	<p>Este modelo permite medir de manera efectiva las variables de responsabilidad social, sostenibilidad exitosa, ciclo de vida de la empresa, gerencia y macroergonomía. Medir estos indicadores permite que la empresa pueda medir la madurez de un sistema de gestión, este modelo debe ser llevado a evaluar una serie de integraciones que permita definir si los recursos están bien asignados.</p> <p>La recolección de los datos permitirá llegar a un modelo de gestión que pueda ser aplicado en las Pymes de eje cafetero.</p>

<p>generalizado desde un punto de vista analítico.</p> <p>El componente de back office tiene una naturaleza estructurada y basada en estadística donde se puede distinguir tres variables que, estadísticamente, contribuye a la más latente de las variables. Este componente fue desarrollado para el proceso de datos provisto por el usuario final (compañías que buscan evaluar sus SIG) y así recopilar información que conciernen a las variables que deben ser calificadas más alto y las propias acciones que deben ser desarrolladas para acceder a los mayores niveles de madurez.</p>	
---	--

**Criterio de búsqueda:**

Gestión integrada de Pymes

**Palabras clave:**

+management +sme +integrated +theory

**Dirección (URL):**

<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utp.edu.co/science/article/pii/S0959652616300154>

**Título:**

The process of evaluating business to business relationships facing dissolution: An SME owner manager perspective

**Autores:**

Deirdre Fleming.

Patrick Lynch.

Felicity Kelliher.

**Año:**

2016.

**Objetivo:**

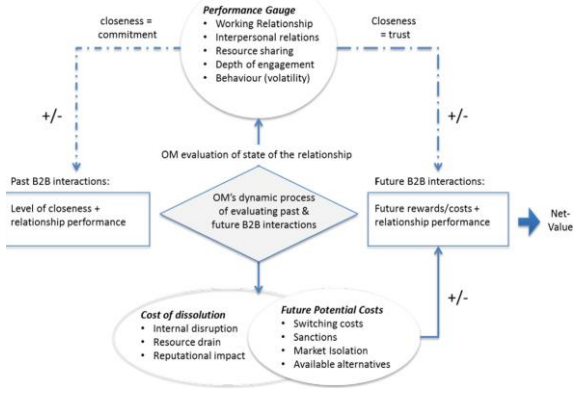
Determinar como los gerentes dueños evalúan las relaciones de empresa a empresa determinando los factores pasados y futuros de la relación siempre encarando una disolución de la misma.

**Resumen (qué, cómo, para qué):**

Enfocándose en el sector de la pequeña y mediana empresa (Pyme), este artículo presenta el proceso del gerente dueño (GD) evaluando las relaciones empresa a empresa (B2B) encarando la disolución. A pesar que la investigación ha traído nuevas visiones a la disolución de las relaciones, poco investigadores tienen empíricamente examinado como las relaciones B2B encarando la disolución puede ser evaluado con una vista de cambiar el estado negativo de la relación en uno positivo. Usando las experiencias del GD de la Pyme de evaluar las relaciones encarando la disolución, el propósito de este artículo es extender la investigación de la disolución a través del uso de la técnica de incidente crítico para evaluar e interpretar el proceso de evaluación del gerente dueño. Los hallazgos extraídos de cincuenta y un incidentes críticos

contados por veinticinco GDs sugiere que la evaluación de los GDs de las relaciones B2B<sup>101</sup> encarando la disolución es un proceso dinámico donde los GDs evalúan las interacciones pasadas y anticipan las interacciones futuras en el contexto del estado de la relación antes que el incidente crítico ocurra. Estas evaluaciones se concentran en la cercanía de las relaciones, las recompensas y costos de ahora y el futuro y el desempeño de la relación.

**Análisis crítico del artículo:**

<p><b>Modelo presentado en el artículo</b></p>	<p><b>Modelo propuesto en este trabajo de investigación</b></p>
 <p>La disolución es más evidente en las relaciones B2B que no llevan a un valor neto positivo siguiendo el proceso de evaluación costo / desempeño. Siguiendo el análisis de desempeño de la relación en retrospectiva, las salidas negativas incluidas; la ausencia de esfuerzo de mantenimiento del actor, bajos niveles de respeto en toda interacción repetida y</p>	<p>Durante el proceso de evaluación de los GDs se considera el relativo estado de la relación, entre más cercano es más probable que las relaciones sean satisfactorias.</p> <p>Si las relaciones y sus evaluaciones apuntan a que habrá una relación neta positiva se podría decir que la relación es satisfactoria, por otro lado, las situaciones pasadas y las predicciones del futuro pueden llevar a que la relación se diluya.</p> <p>Este tipo de incertidumbre es lo que hace que la gerencia cuántica sea posible, que se busca dar orden a lo que parece caótico. Siempre mantener al borde de la disolución de relaciones corporativas no es</p>

<p>personalidades agresivas / sobre demandantes. Estos costos sociales fueron entonces considerados como un calibre del desempeño futuro junto al atenuante del factor recompensa / costo durante el proceso de evaluación del futuro de la relación, mientras las salidas de los procesos de evaluación pueden incluir la disolución de la relación o la decisión de continuar y por lo tanto reparar. Este periodo de transición fue estresante para los GDs mientras había incertidumbre acerca del futuro de la relación, que podría traducir en futuras pérdidas de utilidades y daño reputacional de las Pymes. Sin embargo fue el punto inicial de los pasos hacia reparar y la renegociación del compromiso con nuevas condiciones.</p>	<p>conveniente para ningún empresario, por lo tanto este artículo permite formar un modelo mental en el cual se permita tomar decisiones controladas en un ambiente caótico.</p>
---	--

**Criterio de búsqueda:**

Gestión integrada de Pymes

**Palabras clave:**

+management +sme +integrated +theory

**Dirección (URL):**

103

<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utp.edu.co/science/article/pii/S0019850116300918>