



UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA | SHIKI EKIRAJA  
PULEE WAJIIRA

# **Gerencia de la incertidumbre en el sector empresarial colombiano**

**Edison Enrique, Perozo Martínez  
Sulmira Patricia, Medina payares  
Mercedes Saray, Rojas Donado**

GERENCIA DE LA INCERTIDUMBRE  
EN EL SECTOR EMPRESARIAL COLOMBIANO

# Gerencia de la incertidumbre en el sector empresarial colombiano

Edison Enrique Perozo Martínez  
Sulmira Patricia Medina Payares  
Mercedes Saray Rojas Donado



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA  
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJJIRA

**Gerencia de la incertidumbre en  
el sector empresarial colombiano**

© Edison Enrique Perozo Martínez  
Sulmira Patricia Medina Payares  
Mercedes Saray Rojas Donado

© Universidad de La Guajira  
Primera edición, 2019

ISBN: 978-958-5534-57-5

**Carlos Arturo Robles Julio**  
Rector

**Hilda María Choles Almazo**  
Vicerrectora Académica

**Víctor Pinedo Guerra**  
Vicerrector de Investigación y Extensión

**Sulmira Patricia Medina**  
Directora Centro de Investigaciones

**Diseño / diagramación**  
Luz Mery Avendaño

**Impresión:**  
Editorial Gente Nueva

Depósito legal

Impreso en Colombia  
Printed in Colombia

Esta obra no puede ser reproducida, total o parcialmente,  
sin autorización expresa de sus autores.

---

## De los Autores

**Edison Enrique Perozo Martínez.** Postdoctorado en Gerencia de la Educación Superior, Doctorado en Ciencias Gerenciales, Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, Técnico Superior en Relaciones Industriales, Licenciado en Administración –Docente Emérito de la UNERMB y Docente Investigador de la Universidad de La Guajira. Grupo de Investigación GEPINTCA [eeperozom@uniguajira.edu.co](mailto:eeperozom@uniguajira.edu.co)

**Sulmira Patricia Medina Payares.** Doctorado en Ciencias Gerenciales, Maestría en Gerencia de Mercadeo, Administradora de Empresas, Docente Investigadora. Directora de Investigaciones de la Universidad de La Guajira. Grupo de Investigación Wuateluc.

**Mercedes Saray Rojas Donado.** Maestría en Gerencia para el Desarrollo, Especialización en Gerencia en Finanzas, Contadora Pública, Docente Investigadora, Directora de Extensión y Proyección Social de la Universidad de La Guajira. Grupo de Investigación Wateluc.

---



Presentación.....	11
-------------------	----

## Capítulo I

### Postulados de la complejidad: una solución para disminuir la incertidumbre empresarial

Introducción .....	16
Consideraciones teóricas y estado de la cuestión .....	19
Sobre la incertidumbre empresarial .....	19
Postulados derivados de las ciencias de la complejidad .....	21
Procedimientos metodológicos .....	24
Población y muestra .....	25
Procedimiento para la recolección de información .....	25
Procedimiento para el análisis de los datos .....	26
Resultados y Análisis .....	26
Paradigma central de la complejidad .....	28
El sujeto .....	29
Concepción de la organización.....	30
El enfoque de pensamiento estratégico .....	32
Herramientas .....	33
Conclusiones .....	35
Referencias .....	36

## Capítulo II

### Las competencias del sector empresarial colombiano: abordaje desde la perspectiva emergente

Introducción.....	42
Revisión Bibliográfica.....	44
Competencias para el aprendizaje permanente .....	45

Competencias en el uso de las tecnologías de información y comunicación .....	46
Competencias estratégicas para el siglo XXI .....	48
Competencias para la Gestión del Conocimiento .....	49
Competencias investigativas.....	50
La perspectiva emergente.....	50
Metodología.....	54
Resultados .....	55
Análisis de resultados.....	57
Conclusiones .....	58
Referencias.....	59

### **Capítulo III**

#### Las tecnologías disruptivas: asimilar para transformar

Introducción.....	66
Revisión bibliográfica.....	68
Tecnologías Disruptivas.....	69
Cómo desarrollar una tecnología disruptiva: la estrategia disruptiva.....	71
Importancia de la asimilación tecnológica .....	73
Identificación y análisis de las tecnologías con potencial disruptivo .....	73
La prospectiva como herramienta para identificar tecnologías disruptivas.....	75
Metodología.....	75
Resultados de la investigación .....	77
Conclusiones .....	80
Referencias .....	80

### **Capítulo IV**

#### Estrategias para el crecimiento del sector de Mipymes en el área de telecomunicaciones frente a la incertidumbre

Introducción.....	86
Fases del proceso estratégico .....	89
Conceptos de estrategia .....	90



Aspectos de la incertidumbre .....	92
Abordaje metodológico .....	95
Resultados.....	97
De la revisión bibliográfica sobre enfoques estratégicos de empresas medianas incluidas en el sector de MIPYMES .....	97
Percepciones de la alta gerencia, alta dirección y dueños de empresas sobre la incertidumbre de los entornos empresariales....	98
Conclusiones .....	99
Referencias .....	100

## **Capítulo V**

Impacto de la filosofía estratégica organizacional sobre los hábitos, modos de vida y escala de valores de la sociedad colombiana	
Introducción .....	104
Fundamentación teórica.....	106
Aspectos de la filosofía estratégica empresarial.....	106
Formulación de estrategias .....	106
Ejecución de estrategias .....	107
Evaluación de estrategias .....	108
Aspectos de la responsabilidad social empresarial (RSE) .....	108
Características de la sociedad que puede ser afectada por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	113
Metodología del estudio.....	116
Tipo y diseño de investigación .....	116
Técnica e instrumento de recolección de datos .....	116
Población y muestra .....	117
Presentación de resultados.....	117
Conclusiones .....	121
Referencias.....	122



El clima de complejidad reinante en el que se encuentra sometida la sociedad del siglo XXI, ha creado un ambiente propicio para el incremento de la incertidumbre empresarial. Esta se caracteriza por una realidad organizativa que no acepta una planificación previa, porque es producto de interacciones e intereses impredecibles en donde todos formamos parte del problema y de la solución, y en donde lo que desconocemos resulta más importante de lo que sabemos. Dentro de este clima, basado en la administración de lo que no existe y prever lo ausente, las experiencias vividas y los conocimientos adquiridos no pueden ser extrapolados a las nuevas situaciones que se presentan, porque acaban convirtiéndose en estrategias disfuncionales no aplicables a contextos estructuralmente inestables.

Es así como la práctica empresarial ortodoxa, heredada de la Era Industrial resulta inoperante en estos tiempos de incertidumbre que demandan el análisis y la proyección de resultados sobre un espacio complejo, lleno de sucesos emergentes, acontecimientos que no se conocen de antemano y que surgen por el entrecruzamiento de determinadas condiciones del ambiente.

Ante esta situación, los autores de esta obra han abordado el fenómeno de la incertidumbre, dentro del contexto colombiano y desde varias perspectivas, considerándola como un espacio de intervención que permite diferenciar la complejidad del entorno como una propiedad inherente al sistema social en general y al sistema empresarial en particular. Este abordaje lo han segmentado en cinco capítulos en los cuales demuestran que en contextos inestables complejos, la actividad empresarial permeada por la incertidumbre se transforma en un reto.

Ante este reto y con base en los postulados derivados de la complejidad, **en el primer capítulo** los investigadores enfatizan la imperativa necesidad de formar a través de la educación, individuos capaces de resolver los problemas de incertidumbre empresarial generada en el escenario de complejidad creciente, propia de este siglo XXI. Después de explorar el contexto

seleccionado como muestra, constituido por las industrias de consumo masivo, concluyen que este entorno empresarial debe ajustarse a los sucesivos cambios, caracterizados por un comportamiento imprevisible, inestable, emergente y de soluciones prácticas que tienden a responder a la entropía reinante.

**En el segundo capítulo**, Perozo y Medina se encargan de determinar la presencia de las competencias empresariales en las Mipymes de confección textil del departamento de La Guajira en Colombia. Los resultados se inclinaron hacia un rango medio en cuanto al enfrentamiento de los riesgos empresariales, por lo que concluyen en prestar mayor atención a este tipo de comportamiento.

En lo que respecta al empleo de estrategias disruptivas para asimilar nuevas tecnologías, **en el capítulo tres** los autores se propusieron revelar si las empresas de consultoría en informática del distrito de Riohacha, departamento de la Guajira, Colombia hacían uso de este tipo de estrategias. Los resultados permitieron concluir que estas empresas solo actúan como usuarios de tecnologías existentes, aunque cuentan con una base organizacional para incursionar en esta forma de gerenciar el futuro tecnológico.

Otro tipo de contexto abordado por los investigadores dentro del fenómeno de la incertidumbre, fue el concerniente al área de las telecomunicaciones. Dentro de este escenario, esbozado **en el capítulo cuatro**, se identificaron las estrategias adelantadas por las MIPYMES para reducir las condiciones de significancia asintótica inseguridad y tener mayor posibilidad de éxito. Los resultados arrojados tras esta identificación condujeron a concluir que los enfoques de gerencia estratégica son incipientes, poco sistémicos y con más formalidad que profundidad.

Finalmente, **en el capítulo cinco** se determinan las características de la filosofía estratégica organizacional, referida al impacto en hábitos, modos de vida y escala de valores, utilizada por una muestra de 21 directivos pertenecientes a 25 empresas medianas del departamento de La Guajira. Los resultados arrojados por esta determinación permitieron detectar que no hay cursos de acción con propósitos de apoyo, solidaridad y atención dirigidos hacia los grupos menos favorecidos.

The background of the page features a decorative pattern of white, vertically-oriented ovals of varying sizes, arranged in a grid-like fashion that tapers and curves towards the top right. The background itself is a light grey gradient that also tapers and curves in the same direction, creating a sense of depth and movement.

## Capítulo I

# **Postulados de la complejidad: una solución para disminuir la incertidumbre empresarial**



## RESUMEN

En esta investigación se demuestra la imperativa necesidad de formar, a través de la educación, individuos capaces de resolver los problemas de incertidumbre empresarial generada en el escenario de complejidad creciente, propia de este siglo XXI. Se fundamenta en las consideraciones teóricas sobre la incertidumbre empresarial y los postulados de las ciencias de la sofisticación, los cuales sirven para diseñar y aplicar un cuestionario a una muestra constituida por 11 gerentes provenientes de empresas de suministro masivo. Los resultados destacan que un 81% de la muestra encuestada sigue considerando a la organización como una unidad de producción y no como un sitio de interrelaciones, mientras que un 72,7% busca solucionar los problemas de incertidumbre de una manera tradicional. Se concluye que este contexto debe ajustarse a los sucesivos cambios del entorno caracterizados por un comportamiento imprevisible, inestable, emergente y de soluciones prácticas que tienden a responder a la entropía reinante.

**Palabras clave:** postulados de la complejidad, incertidumbre empresarial, concepción organizacional, sujeto empresarial.

## ABSTRACT

This research demonstrates the imperative need to educate individuals capable of solving problems of business uncertainty, generated within the increasingly complex context of the 21st century. It is supported by the theoretical considerations on business uncertainty as well as by the postulates from the complexity sciences which were used to support the design and application of an instrument to a sample of 11 managers from

massive supply companies. Results showed that 81% of the sample considers the organization as a production unit instead of a place of interrelationship, whereas 72.7% tries to find solutions to uncertainty in a traditional way. The main conclusion is that such a context must adjust to the ongoing changes of the environment and to those situations of business uncertainty that are mainly characterized by an unforeseeable, unstable, and emergent behavior and by the implementation of practical solutions aimed at responding to the prevailing entropy.

**Key words:** postulates of complexity, business uncertainty, organizational conception, business subject

## Introducción

En los albores del siglo XXI, el paradigma de la complejidad que permea las sociedades en la actualidad. Este tipo de conducta que genera altos niveles de incertidumbre se debe principalmente, a los constantes y acelerados cambios que provienen de las tecnologías de la información y por ende a los procesos de globalización insertos en la sociedad del conocimiento. Esta última no se conforma con explicaciones lineales, reduccionistas, deterministas y simplistas, que apuntan a establecer la predictibilidad o anticipación del desempeño empresarial.

Lo anterior implica la exigencia por parte del sector productivo de trabajadores y empleados cada vez mejor preparados, constantemente entrenados y reentrenados, con una nueva concepción acerca de la cultura laboral, que incluya entre sus fortalezas, la planificación prospectiva de una educación continua que se extienda a lo largo de la vida del trabajador del siglo XXI. Pérez y Guzmán, (2015). Tal como la afirma Gil-Bolívar, (2016), la comprensión de los sistemas sociales, incluidas las empresas, demanda un abordaje complejo que toma distancia del paradigma positivista y cartesiano con una renovada mirada: la complejidad, un enfoque desarrollado en las ciencias físicas y biológicas que podría resultar de mucho provecho para las ciencias sociales, en general, y la administración, en particular.

Las implicaciones a las cuales hacen referencia Pérez y Guzmán, (2015), requieren de cambios primordiales en la formación de las personas, proceso en el cual la educación, orientada hacia la búsqueda de nuevos modelos pedagógicos, ocupa un lugar fundamental. Estos patrones deben estar des-



tinados a aprender el manejo de la incertidumbre e identificar los elementos clave para predecir con bajo nivel de riesgo, qué va a suceder en un tiempo cercano y aquellos en los cuales estos mismos índices de amenaza se agudizan en un futuro más lejano.

Es así como los postulados derivados de las ciencias de la complejidad representan hoy en día, los cimientos teórico-metodológicos primordiales sobre los cuales deben sustentarse los procedimientos empresariales para poder abordar los entornos de crisis, inestabilidad, turbulencia e incertidumbre que caracterizan a la sociedad actual. Una educación basada en estos cimientos contribuirá con la formación de individuos capaces de desarrollar una gestión empresarial acorde con dichos entornos, con las limitaciones a la supervivencia y a la mejora permanente del desempeño de estas organizaciones continuamente asediadas por la incertidumbre. Esta última ha sido asumida por el método internacional Hofstede, que caracteriza cada cultura o país en función de seis categorías como una dimensión cultural.

Esta dimensión se refiere a la incomodidad ante la incertidumbre y ambigüedad que siente la sociedad y cómo afrontar el desconocimiento del futuro. Los países altamente calificados en la evasión de la inestabilidad, mantienen códigos de creencia y comportamiento rígido y muestran intransigencia hacia ideas y conductas no ortodoxas. Según las dimensiones utilizadas por Hofstede, Colombia pertenece a este grupo de países.

La inclusión de este país en el grupo, se debe a los resultados obtenidos en las mediciones de las dimensiones culturales Hofstede de Colombia en el año 2013, los cuales reportaron un 80% de evasión a la incertidumbre. De acuerdo con Terapuez (2016), se trata de una sociedad con bajo nivel de tolerancia al cambio debido a que prefiere no asumir los riesgos que éstos generan. Esto obedece al hecho de que es un país bastante conservador en el que existen reglas para todo, siendo el respeto a la religión un claro reflejo de esta situación.

Existen además investigaciones empíricas realizadas en Colombia que reportan un mal manejo de la incertidumbre empresarial. La primera de ellas corresponde al estudio realizado por Castaño (2011), con una población conformada por las Pyme en la localidad de Chapinero, ciudad de Bogotá, Colombia. En este estudio el índice de evasión de la incertidumbre arrojó un total de 73, es decir una tendencia alta a la evasión y control de la ansiedad entre los empresarios. No se reportaron diferencias evidentes entre

pequeñas y grandes empresas (72 medianas y 74 pequeñas). Entre una de sus conclusiones, el autor destaca que estos resultados indican la existencia de una cultura con alta inestabilidad, donde la planeación estratégica es altamente valorada, aunque su utilización se haga de manera particular. Para Castaño (2011), esto se debe a la falta de formación comercial y administrativa de los emprendedores, de información y a la ambigüedad y el caos del medio ambiente comercial.

Otra de las investigaciones seleccionadas como antecedente de este problema fue la desarrollada por Bustamante y Aguilar- Barrientos (2013), cuyo objetivo consistió en analizar los retos de la gestión intercultural en las actividades de internacionalización de 5 microempresas del sector de servicios en Medellín, Colombia. Dentro de las evaluaciones realizadas por los autores, se encontró que persiste la preocupación por situaciones ambiguas e inciertas, reflejada como constante de la programación cultural ya que, los encargados de estas actividades dentro de las empresas estudiadas no realizan tareas para evadirlas.

El tercer caso corresponde a la investigación realizada por Arango et al. (2010), cuya muestra fue constituida por la cadena de abastos del sector panificador de Palmira (36 panaderías), sobre la cual se evaluaron los sistemas de indicadores de desempeño administrativo, talento humano y operativo en ambientes de incertidumbre. Los autores concluyen que la aplicación de los principios de la lógica difusa coincide con situaciones reales del discernimiento humano y con la vaguedad propia de las actividades de medición de gestión en el ambiente empresarial actual. Esto debido a que se puede enfrentar de manera más adecuada la solución de problemas de incertidumbre en la vida real y no usando los enfoques probabilísticos tradicionales.

El cuarto y último caso de este trabajo lo conforma el estudio realizado por Matiz et al. (2011), quienes se dedican a investigar la turbulencia empresarial desde tres variables: la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo, en cinco cadenas hoteleras que operan en Bogotá, a saber, GHL Hoteles, Marriott Hotels, Hoteles Royal, Grupo Hotelero Tequendama y Hotel Continental. Estos autores de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario de Bogotá, conscientes de la situación compleja que embarga a las sociedades en la actualidad, específicamente en el sector administrativo, trabajan en proyectos de investigación orientados hacia turbulencia empresarial en Colombia, estudiando casos de empresas que han enfrenta-

do la conmoción, para contribuir a la generación de una teoría sobre esta materia.

Según los autores, la incertidumbre del sector se debe a tres aspectos clave que ocasionan dicho fenómeno: falta de información del entorno y la toma decisiones, falta de conocimiento de la predicción de los resultados obtenidos a partir de las decisiones, y por último, falta de capacidad para expresar la probabilidad de ocurrencia de eventos. En consecuencia, Matiz et al. (2011), concluyen que en la industria estudiada se presenta un nivel de turbulencia alto, que se destaca por los constantes cambios del entorno y las variaciones a nivel macro.

Dada la situación problemática planteada, esta investigación se fijó como meta para demostrar la necesidad que existe en el contexto colombiano de adoptar una educación basada en las ciencias de la complejidad, que permitan formar individuos capaces de tomar decisiones acertadas ante los escenarios turbulentos y de incertidumbre descritos. Para alcanzar este propósito, se procede a presentar el estado de la cuestión que se inicia con los principales conceptos relacionados con la incertidumbre empresarial y los preceptos derivados de las ciencias de la complejidad. Luego, se explican los procedimientos metodológicos adoptados para evaluar en qué medida se implementan estos postulados en el contexto de la investigación y finalmente, se desarrollan las conclusiones derivadas de este estudio.

## **Consideraciones teóricas y estado de la cuestión**

Las consideraciones teóricas que a continuación se presentan, están relacionadas con los conceptos de incertidumbre empresarial y las funciones que deben ejercerse desde el sector educativo para proveer, tanto a los individuos en formación como a los ya formados, de los requisitos exigidos por la era del conocimiento y el paradigma de la complejidad. Tale exigencias constituyen elementos contextuales que hoy en día son susceptibles de ser enseñados y aprendidos.

## **Sobre la incertidumbre empresarial**

Desde el punto de vista empresarial, las decisiones estratégicas están orientadas a definir las acciones que deben emprenderse para asegurar las condiciones de supervivencia, crecimiento y rentabilidad sostenida que se esperan. Lo anterior genera situaciones de ansiedad, ambigüedad e incer-

tidumbre, puesto que no se conocen las circunstancias de futuro de este entorno. Así lo afirma Buitrago (2007), quien plantea que no existe un concepto unificado de incertidumbre.

Para este autor, la definición tradicional de incertidumbre considera que es la carencia de certeza en los hechos que se puedan presentar y, en un sentido más amplio, se asume como el desconocimiento de lo que pueda suceder en un tiempo analizado, o el desconocimiento de los efectos que pueda causar un acontecimiento que se presente. A diferencia del riesgo, en la incertidumbre no se conoce la probabilidad de que ocurra el posible desenlace. Olarte, (2006).

Sin embargo, de acuerdo con la Norma Técnica Colombiana (NTC) - International Organization for Standardization (ISO) 31000, en la empresa, el riesgo se relaciona con la incertidumbre que ocasiona el logro de un resultado, lo cual puede representar la oportunidad de generar ganancias, cuando los resultados son positivos, o si estos son negativos, constituirse en pérdidas (NTC-ISO 31000, 2011). Según Terapuez (2016), “el índice de la evasión de la incertidumbre está relacionado con la tendencia a manejar el riesgo y la emoción subyacente: la ansiedad, a través de la valoración y realización de la planeación del trabajo y por ende la planeación estratégica”.

En este ámbito, vale mencionar los planteamientos de Hall (1976), quien afirma que la cultura colombiana se clasifica dentro de un contexto alto ya que, los mensajes y los acuerdos se construyen de manera oral. Esta forma de proceder crea informalidad alrededor de los negocios, obstaculizando entonces la ejecución efectiva de las tareas y de las reglas para orientar los procesos.

Por otro lado, tanto Buitrago (2007), como Olarte (2006), coinciden en destacar cuatro niveles de incertidumbre con los cuales deben convivir las empresas y la gerencia en términos estratégicos. El primero se trata de un futuro bastante claro en el cual es posible desarrollar un único pronóstico lo suficientemente preciso para la implementación de la estrategia, mientras que en el segundo nivel se ubican los futuros alternos en los cuales existe la posibilidad de unos pocos resultados sustitutos, sin que pueda predecirse con exactitud cuál ocurrirá.

En el nivel 3 se encuentra un amplio abanico de futuros potenciales, definido por un número limitado de variables claras, pero con posibilidades

de que el resultado se ubique dentro de un ancho espectro de posibilidades. Finalmente, en el cuarto nivel, denominado ambigüedad total, existen múltiples dimensiones de incertidumbre que interactúan, creando así un ambiente imposible de predecir.

Con base en estos niveles, se tiene entonces que los nuevos campos de actuación empresarial están provistos de mayores niveles de incertidumbre y complejidad, donde es cada vez más difícil prever y planificar para el largo plazo, dado que resulta imposible establecer con exactitud las condiciones iniciales del sistema. Gil-Bolívar, (2016). Al hablar de sistemas ya no se trata de regímenes que buscan la certidumbre o idealizaciones basadas en una percepción estática del desempeño empresarial, orientadas hacia objetivos rígidos que tienden a obstaculizar la innovación y la creatividad dentro de las organizaciones.

Todo lo contrario, lo que resulta útil en términos de enfrentar la incertidumbre es una planificación de corto plazo, a través de instrumentos sencillos que sean flexibles y autoadaptables a las constantes dinámicas de cambio. De acuerdo con Gil-Bolívar (2016), es necesario mirar hacia el futuro, con perspectivas que busquen desarrollar capacidades para explorar, analizar, aprender y adaptar tanto a la organización como a sus integrantes a los nuevos retos y condiciones marcados por el desequilibrio, la incertidumbre y el cambio.

Dentro de este terreno dinámico y repleto de incertidumbres, le corresponde a la educación estar a la vanguardia con las últimas teorías que ayuden a explicar los intrincados procesos empresariales que se suscitan gracias a estos cambios. Se requiere revisar las líneas epistemológicas de la educación, dejando de lado la enseñanza tradicional que estudia los fenómenos sociales como ideales estáticos, como un saber acabado, cerrado, certero y absoluto. De allí que los postulados derivados de la complejidad, sirvan de fundamentos orientadores para superar ese tipo de enseñanza.

## **Postulados derivados de las ciencias de la complejidad**

La complejidad en sí misma, desde el punto de vista educativo, invita a recrear términos como enseñanza holística o sistémica. La holística conduce a contrapesar la visión newtoniana-cartesiana de la realidad con rasgos fundamentalmente reduccionistas. De allí que, Santos (2000) plantee que educar en tiempos de cambio e incertidumbre, es procurar que los estudian-

tes vayan alcanzando una visión holística de la realidad, ofreciéndoles los medios cognitivos, afectivos y conductuales que implican esa visión global y compleja.

Lo sistémico, muy entrelazado con lo holístico, conduce a pensar en la constatación de la complejidad de los procesos biológicos y sociales, lo cual obliga a que una de las funciones básicas de la educación sea la de formar al alumnado para que éste pueda elaborar respuestas desde su misma condición de complejidad. Zabala, (1999). Según Zabala, estamos persuadidos por un enfoque holístico, que participa de la virtud sistémica, que sirve de ayuda activa en la enseñanza de la complejidad desde los primeros años de la escolaridad. Es por ello que construir un pensamiento para la complejidad ha de ser uno de los retos fundamentales de la educación.

Con respecto al pensamiento complejo, resulta obligatorio citar a Morín (1994), quien opina que la complejidad es un tejido de elementos o partes heterogéneas asociadas y entrelazadas que se complementan entre sí. En consecuencia, al abordar un proceso en su complejidad, se articulan los diversos componentes para lograr comprenderlo en sus diferentes dimensiones y dinámica de cambio lo que, a su vez, implica afrontar el caos y la incertidumbre que son comunes en todo proceso mediante estrategias flexibles. Para este autor es preciso prevenir varios errores que se cometen en tal enfrentamiento como, por ejemplo:

Crear que la complejidad elimina la simplicidad. Lo que se debe buscar es una articulación. Confundir la complejidad con la complementariedad. Aunque el pensamiento complejo busca abordar los problemas desde diferentes dimensiones y saberes articulados, no pretende explicarlo todo porque reconoce que el conocimiento es inacabado.

Quedarse en la idea de que todo es caos e incertidumbre y no actuar. Este es un error muy frecuente hoy día. El pensamiento complejo ayuda a entender estos dos conceptos para comprender mejor los procesos y problemas, pero buscando que el ser humano actúe frente a ellos abordando sus ejes clave.

De lo anterior se infiere que una educación basada en la complejidad se ocuparía de fenómenos cotidianos del mundo real como: el desequilibrio, la auto-organización, la adaptación, el aprendizaje, los comportamientos emergentes, la creación de novedad, entre otros, al interior de los sistemas. En este sentido, Pagels (1998), afirma que las ciencias de la complejidad constituyen un conjunto de disciplinas, enfoques, metodologías y lenguajes

que, históricamente, nacieron en el seno de la física, la química, la biología, las matemáticas y la ciencia de la computación pero que, de manera rápida y consistente, se han emparentado con las ciencias sociales y humanas reconociéndolas expresamente como las de mayor obstáculo conocido.

Para Maldonado (2013), se trata de la termodinámica del no equilibrio, la ciencia del caos, la teoría de catástrofes, la geometría fractal, la vida artificial, la ciencia de redes complejas y, más recientemente, las lógicas no clásicas. Esto explica por qué dentro del contexto empresarial, las ciencias de la complejidad permiten explicar el comportamiento de las empresas como sistemas difíciles que sufren permanentes cambios y que presentan un comportamiento auto-organizado, imprevisible, alejado de la estabilidad, emergente, con diversas interacciones internas y externas, con respuestas innovadoras y prácticas co-evolutivas con su entorno (Gil-Bolívar, 2016).

En el plano educativo, vale recalcar que, aunque poseamos conocimientos difusos, también contamos con conocimientos concretos sobre muchos ámbitos que contribuyen con la mejora de la educación en este complicado mundo y de constantes cambios. Acerca de estos cambios y sus consecuencias, se está de acuerdo con aquellos establecidos por Pérez (2007), orientados hacia ciertos aspectos teórico-metodológicos que se enfocan en el paradigma central, el sujeto, la idea organizacional, el enfoque de pensamiento y las herramientas.

Además, cuando el enfoque esta direccionado en función de los paradigmas se hace necesario tener claridad sobre los escenarios complejos cuyas características se relacionan con la capacidad del individuo para asumir la dinámica de estos y donde los pensamientos deben orientarse a descomponer las viejas estructuras para diseñar nuevos modelos que respondan a los contextos modernos en el marco de la globalización.

Para efectos de esta investigación, dichos cambios se proponen como postulados que deben ser considerados tanto a nivel formativo como dentro de los sistemas organizacionales, en ese sentido, el conocimiento sigue jugando un papel determinante para que las organizaciones puedan trascender desde los cambios que la gerencia debe orientar los nuevos paradigmas. El Cuadro 1 presenta estos postulados.

Mediante estos postulados se hace evidente lo improcedente que resulta seguir apegados a una educación tradicional que no ofrece explicaciones sobre los ambientes inestables, inciertos y dinámicos que permean las orga-

**Cuadro 1**  
**Postulados derivados de las ciencias de la complejidad**

Postulados sobre:	Cambios	Consecuencias
El paradigma central	De la educación tradicional fragmentada a la complejidad	Observar la creciente complejidad del mundo como una trama fluida que sigue dinámicas no siempre lineales
El sujeto	Del actor racional al hombre relacional	Trabajar con seres humanos relacionales y no con actores racionales
La concepción de organización	De unidad de producción a centro de interrelaciones	Pensar las organizaciones como sistemas complejos donde fluyen las interconexiones, relaciones e innovaciones
El enfoque de pensamiento estratégico	Del conflicto a la articulación	Proponer un enfoque dialogante mediante la articulación adecuada de las percepciones plurales de los sujetos involucrados
Las herramientas	Pensar en nuevos instrumentos para idear estrategias en un mundo complejo y dinámico	Usar métodos capaces de describir la complejidad, los flujos, las interacciones, las relaciones en red de los sistemas no lineales como las organizaciones

Fuente: Adaptado de Pérez (2007).

nizaciones dentro de la actual sociedad de la información y el conocimiento de este siglo XXI. Se trata de asumir el reto de asociar la complejidad con los fenómenos flexibles, indeterminados y no programados que se generan durante la puesta en marcha de los procesos organizacionales y que supera al actor racional para convertirlo en un hombre relacional rodeado de sistemas complejos donde fluyen las interconexiones, relaciones e innovaciones.

### **Procedimientos metodológicos**

Para el alcance del objetivo propuesto se adoptó un enfoque cuantitativo que corresponde con la categoría del tipo de investigación-acción ya que, se realizó un análisis-diagnóstico de la situación problemática en la práctica, se recolectó la información empírica y secundaria sobre la misma y se formularon soluciones de acción para resolver el problema. El rasgo cuantitativo se evidencia en el conteo de los datos recolectados, asumiendo una metodología descriptiva, no experimental, de campo y de corte transversal



dado que las dimensiones de la variable se midieron en un único momento. Hernández et. al., (2014). La revisión documental de dichas dimensiones permitió describir y analizar las respuestas emitidas por la muestra en el mismo campo o contexto donde se realizó la investigación, es decir, en el contexto colombiano.

## Población y muestra

La población de la investigación se conformó con un total de 54 empleados, provenientes de empresas de consumo masivo, de la cual se seleccionó una muestra de 11 sujetos, compuesta por los gerentes de estas empresas. Dicha selección se realizó de manera estratégica y los criterios de inclusión utilizados fueron: capacidad para responder al cuestionario, dada la naturaleza de las preguntas incluidas en el instrumento de recolección de información; representantes de cada una de las empresas; voluntad y disponibilidad para el suministro de los datos y facilidad de acceso a los investigadores. Con respecto a este último criterio, referido al acceso, el número de sujetos seleccionados se ajusta a los planteamientos hechos por Hernández et. al., (2014), quienes recomiendan elegir de un 10 a un 20% de la población accesible para las investigaciones descriptivas. El Cuadro 2 a continuación detalla cómo se llevó a cabo el proceso de selección.

**Cuadro 2**  
**Procedimiento para la selección de la muestra**

<b>Empresas de consumo masivo</b>	<b>Población (Empleados y Gerentes)</b>	<b>Muestra (Gerentes)</b>
El Triunfo C.A.	17	3
El Porvenir S.C.	16	3
Medidas y Confort C.A.	20	5
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>11</b>

Fuente: *Elaboración Propia (2019)*

## Procedimiento para la recolección de información

Para recoger los datos de la muestra seleccionada, se diseñó un cuestionario de 10 ítems destinados a evaluar en qué medida estos gerentes adoptan o se adaptan a los postulados derivados de las ciencias de la complejidad, para resolver los problemas de incertidumbre empresarial. Estos cinco postula-

dos, mencionados en el Cuadro 1 de este trabajo, fungen como dimensiones de la variable sujeta a estudio, constituida por el manejo de la incertidumbre empresarial.

El cuestionario diseñado fue sometido a las pruebas de validez y confiabilidad pertinentes por parte de expertos metodológicos y de contenido, arrojando como resultado 0.91, lo cual lo convierte en un instrumento confiable. Hernández et. al., (2011). Dicho cuestionario contó con una escala de frecuencia de 5 opciones de respuestas con valores asociados a 5 categorías, a saber: 5 para la categoría *muy alto*, 4 para *alto*, 3 para la categoría *moderado*, 2 para *bajo* y 1 para *muy bajo*. Los intervalos utilizados para analizar los resultados se muestran en el Cuadro 3.

**Cuadro 3**  
**Intervalos para analizar los resultados**

Valor	Intervalos	Alternativas	Categoría
5	4,21-5	Siempre	Muy Alto
4	3,41-4,2	Casi siempre	Alto
3	2,61-3,4	Algunas veces	Moderado
2	1,81-2,6	Casi Nunca	Bajo
1	1-1,8	Nunca	Muy Bajo

Fuente: *Elaboración Propia (2019)*

## Procedimiento para el análisis de los datos

Una vez recolectada la información de la muestra, se procedió a construir una base de datos en hojas de cálculo del programa Microsoft®, Excel® versión 2013 para Windows® en las cuales se introdujeron las respuestas suministradas. Luego, se agruparon los valores y compararon las medias resultantes. Para lograr una mejor ilustración y análisis de los datos se utilizaron histogramas de frecuencias relativas, correspondientes al tipo de metodología descriptiva.

## Resultados y Análisis

Los resultados arrojados por el cuestionario aplicado a los 11 gerentes encuestados se presentan en el Cuadro 4, el cual reporta las repuestas emitidas por la muestra en frecuencias absolutas. El análisis de estos resultados,

en términos de frecuencias relativas se discute en cinco secciones, atendiendo a cada una de las dimensiones de la variable sometidas a investigación.

**Cuadro 4**  
**Resultados en frecuencias absolutas arrojados por la muestra**

Dimensiones	Preguntas	Respuestas (n=11)				
		1	2	3	4	5
Paradigma central de la complejidad	1. Cuando surge un problema en los planes y los proyectos de la empresa, se busca una solución adecuada gracias a la formación comercial y administrativa del personal.	7	4	0	0	0
	2. Las soluciones a los problemas de ambigüedad y de caos que surgen en su entorno empresarial siguen una dinámica ajustada a la planificación lineal existente.	0	0	0	3	8
El sujeto	3. Dentro de su entorno empresarial, se considera al trabajador como un actor que resuelve las situaciones emergentes a través de su razonamiento.	0	0	0	5	6
	4. En su empresa, las situaciones de incertidumbre se resuelven tomando en cuenta a sus actores como seres relacionales.	8	3	0	0	0
Concepción de la organización	5. Su empresa representa un centro de producción.	0	0	0	2	9
	6. Su empresa es un sitio donde pueden existir interconexiones, relaciones e innovaciones.	3	3	5	0	0
El enfoque de pensamiento estratégico	7. Las estrategias que se proponen cuentan con el consenso de todos los involucrados.	8	2	1	0	0
	8. Para la implementación de estrategias, se toma en cuenta el diálogo entre los involucrados considerando las percepciones de manera plural.	7	3	1	0	0
Herramientas	9. Los mecanismos para la solución de problemas que se presentan en su empresa siguen la linealidad establecida en la organización.	0	0	0	3	8
	10. La naturaleza de las herramientas propuestas para lidiar con los diferentes cambios del entorno se ajustan a la complejidad que reina en la sociedad actual.	9	2	0	0	0

Fuente: *Elaboración Propia (2019)*

## Paradigma central de la complejidad

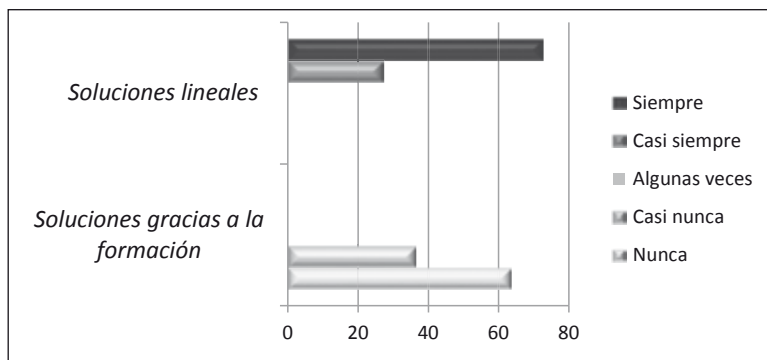
Para evaluar cómo es manejado el paradigma central de la complejidad por los gerentes de las instituciones encuestadas, se dispusieron los dos primeros ítems del cuestionario. Los resultados sobre esta evaluación se presentan en la Tabla 1 y se ilustran en el Gráfico 1 a continuación.

**Tabla 1**  
Resultados sobre el paradigma central de la complejidad

Preguntas	1		2	
	Fa	Fr%	Fa	Fr%
Siempre (5)	0	0	8	72,7
Casi siempre (4)	0	0	3	27,3
Algunas veces (3)	0	0	0	0
Casi Nunca (2)	4	36,4	0	0
Nunca (1)	7	63,6	0	0
<b>Sumatoria</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: *Elaboración Propia (2019)*

**Gráfico 1**  
Resultados porcentuales sobre el paradigma central de la complejidad



Fuente: *Elaboración Propia (2019)*

Como puede observarse en las ilustraciones anteriores, un 63,6% de la muestra responde que nunca busca soluciones a los problemas de incertidumbre contando con los conocimientos y formación comercial y administrativa del personal, mientras que un 36,4 afirma que casi nunca hace lo propio. Estos resultados son corroborados por los datos arrojados en la

segunda pregunta, en la cual esta misma muestra se inclinó en un 72,7% de siempre y en un 27,3% de casi siempre hacia la opción de buscar dichas soluciones ajustándose a los planes previamente establecidos.

Estos datos permiten inferir que existe la necesidad de entrenar o re-entrenar a estos gerentes en el nuevo paradigma de la complejidad que implica, según lo destaca Terapuez (2016), dejar de lado ese sentimiento conservador en el que existen reglas para todo y Hall(1976), sugiere afrontar los riesgos que los cambios generan. Para ello, tal como lo sugiere Pérez (2007), hace falta cambiar esa visión de educación fragmentada a la compleja, en la cual son naturales la ambigüedad, la incertidumbre y el caos en el medio ambiente comercial. Este giro de actitud le permitirá observar la creciente complejidad del mundo como una trama fluida que sigue dinámicas no siempre lineales.

## El sujeto

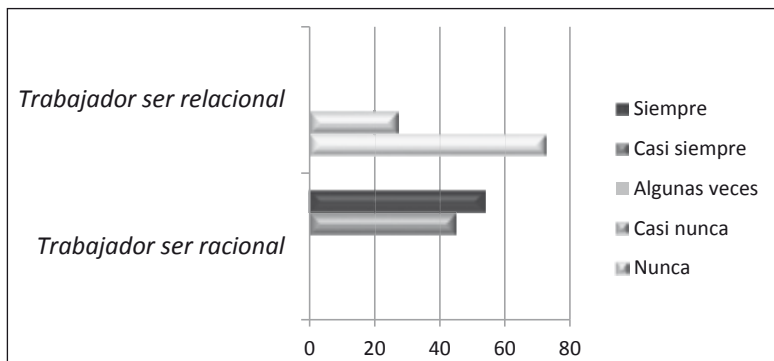
Es importante tomar en cuenta el individuo cuyo rol será definido por las proyecciones desde la gerencia en escenarios o contextos complejos donde se requieren habilidades y destrezas con otras dimensiones. En este caso en particular al individuo se le denominó sujeto. Para medir cómo es considerado el sujeto dentro de las organizaciones complejas, caracterizadas por la incertidumbre empresarial se incluyeron los ítems 3 y 4 en el cuestionario. Las respuestas ofrecidas por los informantes se reflejan en la Tabla 2 y la Gráfico 2.

**Tabla 2**  
**Resultados sobre el sujeto empresarial dentro de la complejidad**

Preguntas	3		4	
	Fa	Fr%	Fa	Fr%
Siempre (5)	6	5	40	0
Casi siempre (4)	5	4	60	0
Algunas veces (3)	0	0	0	0
Casi Nunca (2)	0	0	3	27,3
Nunca (1)	0	0	8	72,7
<b>Sumatoria</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: *Elaboración Propia (2019)*

**Gráfico 2**  
**Resultados porcentuales sobre el sujeto empresarial dentro de la complejidad**



En esta segunda dimensión, destinada a indagar con qué frecuencia el sujeto dentro de la organización es considerado como un ser racional o relacional, se obtuvo que un 54% de los encuestados respondieron que *siempre* lo asume como la primera opción y un 46% *casi siempre*. Esto datos coinciden con las respuestas emitidas en la siguiente pregunta (4) en la cual los informantes afirmaron que *nunca* (72,7%) y *casi nunca* (27,3%) lo conciben como un actor relacional.

Estos resultados contravienen el segundo postulado de la complejidad aludido por Pérez (2007), quien sugiere admitir al sujeto empresarial como un actor relacional rodeado de sistemas complejos donde fluyen las interconexiones, relaciones e innovaciones. Esta postura puede deberse, tal como lo afirma Castaño (2011), a la falta de formación comercial y administrativa de estos gerentes, además de la omisión de información y de ambigüedad y caos del medio ambiente comercial.

Las opiniones ofrecidas en esta dimensión ameritan recordar los planteamientos hechos por Gil-Bolívar (2016), cuando estableció que es necesario mirar hacia el futuro, con perspectivas que busquen desarrollar capacidades para explorar, analizar, aprender y adaptar, tanto a la organización como a sus integrantes, a los nuevos retos y condiciones marcados por el desequilibrio, la incertidumbre y el cambio.

### Concepción de la organización

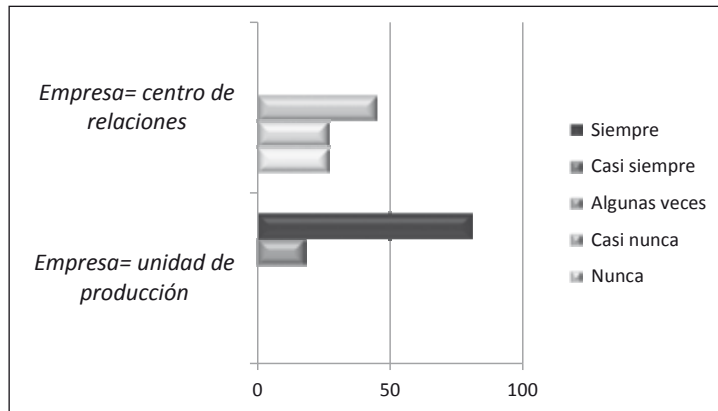
Esta tercera dimensión, representada por cómo perciben los informantes su organización, fue indagada con los ítems 5 y 6 del cuestionario, cuyos resultados se presentan en la Tabla 3 y Gráfico 3.

**Tabla 3**  
**Resultados sobre la concepción de la organización**

Pregunta	5		6	
	Fa	Fr%	Fa	Fr%
Siempre (5)	9	8	10	0
Casi siempre (4)	2	1	90	0
Algunas veces (3)	0	0	5	45,4
Casi Nunca (2)	0	0	3	27,3
Nunca (1)	0	0	3	27,3
<b>Sumatoria</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: *Elaboración Propia (2019)*

**Gráfico 3**  
**Resultados porcentuales sobre la concepción de la organización**



Tal como se ilustra en la Gráfico 3, para un 81% de la muestra, su organización *siempre* representa una unidad de producción y un 19% opina que *casi siempre*. Por otro lado, y con respecto a considerarla como un sitio en donde pueden existir interconexiones, relaciones e innovaciones, la muestra se inclinó hacia las categorías de *nunca* (27,3%), *casi nunca* (27,3%) y *algunas veces* (45,4%).

El hecho de considerar a la organización como una unidad de producción refleja seguir apegados a la idea de la empresa tradicional que busca la

certidumbre o idealizaciones basadas en una percepción estática del desempeño empresarial, orientadas hacia objetivos rígidos que tienden a obstaculizar la innovación y creatividad dentro de las organizaciones. Se debe considerar que se trata de nuevos campos de actuación empresarial los cuales están provistos de mayores niveles de incertidumbre y complejidad, donde es cada vez más difícil prever y planificar para el largo plazo dado que resulta imposible establecer con exactitud las condiciones iniciales del sistema. Gil-Bolívar, (2016).

## El enfoque de pensamiento estratégico

En cuanto a la percepción sobre el pensamiento estratégico, fue necesario conocer la opinión de los sujetos involucrados en el estudio debido a las diferentes construcciones cognitivas manejadas en la gerencia para asumir el entorno; para indagar acerca de este enfoque se dispusieron los ítems 7 y 8 en el cuestionario de recolección de datos. Estos resultados se muestran en la Tabla 4 y Gráfico 4.

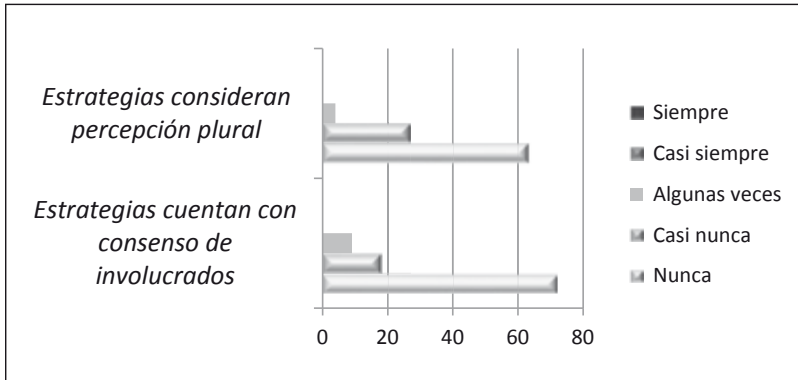
Tal como lo reflejan las ilustraciones presentadas, un 72,7% de la muestra expresó que en el rango de *nunca* las estrategias que se proponen en las empresas encuestadas cuentan con el consenso de todos los involucrados, un 19% afirmó que *casi nunca* y un 9,3% estableció que *algunas veces* cuentan con dicho consenso. En cuanto a la consideración de las percepciones de manera plural y a través del dialogo, un 63,4% se apuntó en la categoría de *nunca*, un 27,3% en *casi nunca* y el 9,3% en *algunas veces*.

**Tabla 4**  
**Resultados sobre el enfoque de pensamiento estratégico**

Pregunta	7		8	
	Fa	Fr%	Fa	Fr%
Siempre (5)	0	0	0	0
Casi siempre (4)	0	0	0	0
Algunas veces (3)	1	9,3	1	9,3
Casi Nunca (2)	2	19	3	27,3
Nunca (1)	8	72,7	7	63,4
<b>Sumatoria</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>



**Gráfico 4**  
**Resultados porcentuales sobre el enfoque de pensamiento estratégico**



Estos resultados denotan la necesidad de llevar a la práctica el enfoque de pensamiento estratégico propuesto por Pérez (2007), que va del conflicto a la articulación y que busca proponer el diálogo mediante la articulación adecuada de las percepciones plurales de los sujetos involucrados. De igual manera, se constata una vez más la evasión a la incertidumbre por parte de estos gerentes. Esta situación coincide con los resultados reportados en la investigación de Matiz et al. (2011), quienes aseveran que su causa obedece a la falta de información del entorno y la toma decisiones, la falta de conocimiento de la predicción de los resultados obtenidos a partir de las decisiones, y por último, la falta de capacidad para expresar la probabilidad de ocurrencia de eventos.

## Herramientas

Esta última dimensión fue medida con los ítems 9 y 10 del cuestionario suministrado a la muestra. Los resultados arrojados se exponen seguidamente en la Tabla 5 y Gráfico 5.

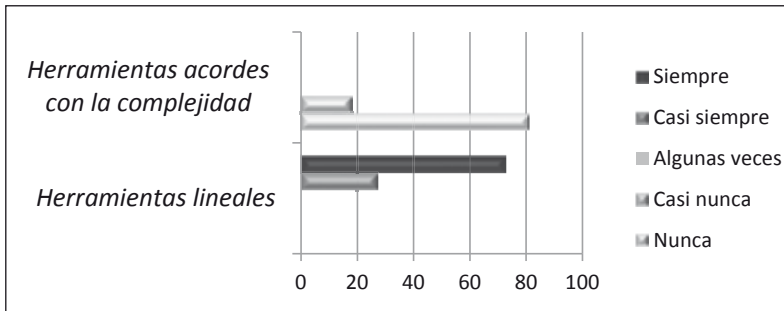
De la indagación de esta dimensión, se obtuvo que un 72,7% *siempre* recurre a mecanismos para solucionar los problemas de incertidumbre generados, siguiendo la linealidad establecida por la organización, mientras que un 27,3% opinó que *casi siempre*. En este mismo sentido y al preguntar a la muestra si utilizaban herramientas ajustadas a los diferentes cambios del entorno, un 81% se ubicó en la categoría de *nunca* y otro 18% afirmó que *casi nunca*.

**Tabla 5**  
**Resultados sobre las herramientas utilizadas dentro de la complejidad**

Pregunta	9		10	
	Fa	Fr%	Fa	Fr%
Siempre (5)	8	72,7	0	0
Casi siempre (4)	3	27,3	0	0
Algunas veces (3)	0	0	0	0
Casi Nunca (2)	0	0	2	19
Nunca (1)	0	0	9	81
<b>Sumatoria</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: *Elaboración Propia (2019)*

**Gráfico 5**  
**Resultados porcentuales sobre las herramientas utilizadas dentro de la complejidad**



Con estos datos, resulta más que evidente que la muestra encuestada no cuenta con los conocimientos que ofrecen las ciencias de la complejidad, dado que recurre a herramientas tradicionales y lineales como la lógica difusa para predecir acontecimientos que escapan a situaciones reales del discernimiento humano. Tal posición tradicional impide ver los hechos con la vaguedad propia de las actividades de medición de gestión en el ambiente empresarial actual. Tal como lo afirman Arango et al. (2010), los enfoques probabilísticos tradicionales no contribuyen a hallar soluciones adecuadas a problemas de incertidumbre de la vida real. En estos tiempos de cambio e incertidumbre, se debe alcanzar una visión holística, global y compleja de la realidad (Santos, 2000).

## Conclusiones

Una vez abordada la meta que se propuso alcanzar a través de esta investigación, la cual consistió en demostrar la necesidad de formar, a través de la educación, individuos capaces de resolver los problemas de incertidumbre empresarial generada en el escenario de complejidad creciente propia de este siglo XXI, se concluye lo siguiente:

- No cabe duda que la formación o capacitación de estos directivos debe estar orientada hacia las nuevas ideas esbozadas por las ciencias de la complejidad, que abarcan la administración y la gestión y que exigen alejarse de la tradicional postura de estabilidad e inflexibilidad para adaptarse a una posición que permita entender los fenómenos evolutivos de la empresa. Dicha postura debe considerar los comportamientos e interacciones dinámicas e inestables de la empresa, es decir, que esta se aprecie como un espacio donde se producen cambios permanentes en sus estructuras y una irreversibilidad de las mismas.
- Ante los escenarios de turbulencia e incertidumbre empresarial generados por la sociedad del conocimiento y la dinámica de las tecnologías de información y comunicación, la educación basada en los postulados de la ciencia de la complejidad sé vislumbra como una solución para abordar estos escenarios. Con estos postulados se logra dar respuestas a las situaciones de incertidumbre organizacional, caracterizadas principalmente por un comportamiento inesperado en los individuos que terminan siendo incongruentes desde su actitud y la ejecución de los procesos.
- Los casos aquí tratados corresponden al contexto colombiano, el cual, a pesar de ser caracterizado como un entorno regido por reglas, está sometido y subordinado a la creciente complejidad que rodea a las sociedades del mundo en general y al sector empresarial en particular. Por lo tanto, este ámbito debe ajustarse a los sucesivos cambios del entorno y a la mejora permanente del desempeño de las empresas, lo cual permitirá su supervivencia en el mercado. Todo ello atendiendo a las ciencias de la complejidad para crear un marco pertinente, que ofrezca explicaciones a fenómenos como la auto-organización, la emergencia, la no linealidad, la co-evolución, la co-creación, la adaptación y la no estabilidad, entre otros.

- Debe entenderse que el desempeño de las empresas y su gestión hoy en día resultan altamente complejas, como consecuencia de las innumerables interacciones entre sus distintos componentes organizativos y entre estos y el entorno. En consecuencia, es conveniente realizar la planificación a corto plazo asumiendo los tiempos de caos y de crisis que no permiten que la planificación se haga por tiempos prolongados.
- Aun cuando las empresas de consumo masivo seleccionadas para el desarrollo de esta investigación pudieran ser insuficientes, su presentación permitió revelar el estado del arte de las organizaciones empresariales en cuanto al manejo de la incertidumbre empresarial. Esto se corroboró a través del comportamiento de la muestra mediante las respuestas suministradas. Queda abierta la posibilidad de profundizar en estos estudios, para seguir creando una teoría que contribuya a consolidar los procesos de formación del personal basados en las ciencias de la complejidad.

## **Referencias**

- Arango, M.; Adarme, W. y Zapata, J. (2010). Gestión cadena de abastecimiento - logística con indicadores bajo incertidumbre, Caso aplicado Sector Panificador Palmira. *Revista Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 20(1):97-115. <https://doi.org/10.18359/ISSN.0124-8170>.
- Buitrago, C. (2007). La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial. *Revista AD-MINISTER*, 11:97-131. <https://doi.org/10.17230/ISSN.2256-4322>.
- Bustamante, L. y Aguilar-Barrientos, S. (2013). Retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín. *Revista Estudios Gerenciales*, 29(129): 456-465. ISSN: 0123-5923.
- Castaño, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y Administración*, 235:147-173. ISSN: 0186-1042.
- Gil-Bolívar, F. (2016). ¿Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial? *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XII (23):29-38. ISSN: 1690-7582.
- Hall, E. (1976). *Beyond culture*. Nueva York: Doubleday. P. 297 ISBN: 0385124740.
- Hernández, R.; C. Fernández y P. Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. 5ta. Edición, 613. McGraw-Hill Interamericana, México D.F, México. P. 630, ISBN 978-607-15-0291-9.

- Maldonado, C. (2013). Significado e impacto social de las ciencias de la complejidad. Bogotá: Ediciones desde abajo. (Primeros pasos). P.72, ISBN: 978-958-8454-66-5.
- Matiz, Javier; Quiroga, S.; Isaza, S.; Malaver, N. y Rivera, H. (2011). Turbulencia empresarial en Colombia: el caso del sector hotelero. Colombia: Editorial Universidad del Rosario. ISSN: 0124-8219.
- Morín, E. (1994). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa. ISBN: 9788474325188
- Norma Técnica Colombiana – ISO 31000 (2011). Disponible en: [https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-SO31000\\_Gestion\\_del\\_riesgo.pdf](https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-SO31000_Gestion_del_riesgo.pdf) Fecha de consulta: 02-02-2018.
- Olarte, J. (2006). Incertidumbre y evaluación de riesgos financieros. Revista Scientia Et Technica, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, XII (32):347-350. ISSN-L: 0122-1701.
- Pagels, H. (1998). Los sueños de la razón. El ordenador y las nuevas ciencias de la complejidad. Barcelona: Gedisa. P. 394. ISBN 978-96-8852-107-6.
- Pérez, Augusto, & Guzmán, Maricela. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación. Cinta de moebio, (53), 104-123. ISSN electrónico: 0717-554X
- Pérez, R. (2007). Las siete señas de identidad de la nueva teoría estratégica. FI-SEC-Estrategias, 3(7):6-27. ISSN 1669- 4015
- Santos, M. (2000). El pensamiento complejo y la pedagogía. Bases para una teoría holística de la educación. Estudios Pedagógicos, 26:133-148. ISSN: 0716-050X.
- Terapuez, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). Revista Pensamiento y Gestión, (41) 50-90. ISSN 1657-6276. On-line versión ISSN 2145-941X.
- Zabala, A. (1999). Enfoque globalizador y pensamiento complejo. Barcelona: Grao. P. 202, ISBN: 9788478272112.



The background of the page features a decorative pattern of white, elongated oval shapes arranged in a grid-like fashion. The pattern is set against a light grey gradient that transitions from a darker shade on the left to a lighter shade on the right. The ovals are slightly tilted and vary in size, creating a sense of depth and movement.

## Capítulo II

### **Las competencias del sector empresarial colombiano: abordaje desde la perspectiva emergente**





## RESUMEN

El estudio tuvo como propósito determinar la presencia de las competencias empresariales en el marco de la sociedad emergente, en las Mipymes de confección textil del departamento de La Guajira en Colombia. El estudio fue de tipo descriptiva, con diseño de investigación no experimental de campo. La población estuvo conformada por 17 sujetos propietarios de las 12 empresas en estudio. Los datos se recolectaron mediante un cuestionario conformado por 35 ítems y con opciones de selección múltiple en escala de frecuencia: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca, validado a través del juicio de 5 expertos en el área y la confiabilidad, utilizando el método Alfa-Cronbach resultado en 0.97, lo cual mostró una alta confiabilidad. Los resultados evidenciaron que las Mipymes presentan medianamente competencias empresariales para enfrentar los retos de la empresa del siglo XXI, con sus riesgos e incertidumbre asociados.

**Palabras clave:** Competencias, sector empresarial, perspectiva emergente, Mipymes.

## ABSTRACT

The purpose of the study was to determine the presence of entrepreneurial competences within the framework of the emerging society, in the textile clothing Mipymes of the Department of Guajira in Colombia. The research was of a descriptive type, with a non-experimental field research design. The population consisted of 17 owners of the 12 companies under study. The data was collected through a questionnaire consisting of 35 items and with multiple selection options in frequency scale: always, almost always, almost never and never, validated through the judgment of 5 experts in the area and reliability, using

the Alfa-Cronbach method resulted in 0.97, which showed high reliability. The results showed that Mipymes have medium business skills to face the challenges of the 21st century company, with its risks and associated uncertainty

**Key words:** Competencies, business sector, emerging perspective, MSMEs

## **Introducción**

Las empresas, según García y Taboada (2012), son organizaciones que tienen como objetivo la obtención de beneficios económicos, debido a la interacción de sus actividades financieras y tecnológicas, coordinadas y llevadas a cabo por su recurso humano, Ellas están en la capacidad de generar riquezas, empleos y pilares en el desarrollo de un país, y además impulsan los cambios tecnológicos. En este sentido, desde la perspectiva de Mora et al. (2014), las empresas deben contar con herramientas y conocimientos que les permitan cumplir los objetivos estratégicos orientados por su misión, sin importar el tamaño de sus operaciones.

Por otra parte, es importante considerar que el siglo XXI se ha distinguido por su dinamismo, de allí que el cambio es el imperativo en todos los vértices de la sociedad, realidad a la que el sector empresarial no se escapa. Ramírez (2016), expresa que se vive un cambio de era, la era emergente, que se caracteriza porque las interacciones las rige la incertidumbre, la multidiversidad y lo paradójico. La sociedad que experimenta todo este proceso, demanda a las empresas procesos adecuados al momento histórico que se vive, lo que debería producir en las entidades una profunda revisión y reflexión sobre sus prácticas organizacionales para estar en capacidad de gestionar el cambio y responder a estas demandas. Por tal motivo, Pérez (2011), considera que se debe construir una nueva gerencia para responder a las realidades, centralizada en los saberes y en un rescate de lo ético y lo humano.

Estas consideraciones concuerdan con lo expresado por Echeverría (2013), para quien la empresa de hoy reconoce la necesidad de la transformación para sobrevivir. Sin embargo, la transformación genera angustias debido al elevado contenido de incertidumbre, siendo en las categorías de directivos de las organizaciones donde se siente con más fuerza esta presión, ya que al ser responsables de implementar esos cambios necesarios, muchas veces no

saben cuál es el camino a seguir, lo que hace indispensable un cambio en la visión de la empresa tradicional a la empresa emergente.

En América Latina, según el OCDE/CEPAL/CAF (2016), los gobernantes se han planteado mantener los avances socioeconómicos recientes como la reducción de la pobreza, de la desigualdad y el crecimiento de la clase media. Esto para evitar que ocurra lo del año 2015, cuando cerca de 7 millones de latinoamericanos se hundieron en la pobreza, lo que representa el 29% de la población. También destaca que entre 25 y 30 millones de latinoamericanos se encuentran en situación de vulnerabilidad y podrían volver a caer en la pobreza.

Desde la perspectiva de Laursen y Thorlund (2016), las organizaciones deben contar con un modelo de análisis empresarial sustentable enfocado en la interacción de factores como tecnología, estrategia, procesos de negocio y competencias humanas, enfatizando en que la información es un activo estratégico, si desean competir, prosperar y sobrevivir. Adicionalmente a estos elementos, es importante considerar lo planteado por Quintana et al (2016), para quienes la cooperación universidad-empresa, puede ampliar la transferencia de conocimientos en ambos sentidos, debido a que en la universidad se establecen las bases del conocimiento, y a la vez, mediante esta interacción, se pueden identificar que habilidades se deben fortalecer en los individuos, dependiendo de la evolución en las demandas sociales y económicas.

En Colombia, a partir de los años 90, se dismantelaron las políticas de apoyo al sector industrial y se formularon políticas bajo el principio de la competitividad, este concepto fue definido por Ramírez (2016, pág. 61), como el potencial de las organizaciones empresariales de un país para “diseñar, producir y colocar productos en el mercado internacional” dentro del ámbito de competición con otros países. Sin embargo, acota que los países en sí no son competitivos, sino que más bien dependen de la competitividad de sus pobladores y de las organizaciones que ellos forman.

Un ejemplo lo plantean Camacho y Ríos (2011), quienes manifiestan que en Colombia las empresas actualmente aportan más del 15% a la producción nacional y crecen a ritmos elevados anualmente. Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la industria de alimentos constituye el ejemplo más importante, con cerca del 9% en el total nacional ya que muestra niveles de crecimiento proporcionales al cre-

cimiento de los factores productivos. Por su parte, Mora et al. (2014), hacen referencia a cifras del DANE que muestran que en Colombia, el 96% de la estructura empresarial está compuesta por Mipymes, de las cuales aproximadamente el 92% son microempresas. Estas contribuyen con el 75% de la generación de empleo en el país de la siguiente manera: las microempresas en un 59%, las pequeñas empresas en un 6% y las medianas en un 10%, lo que demuestra el alto valor de este sector en el desarrollo económico colombiano.

Las Mipymes de confección textil en Colombia no escapan a los retos que deben enfrentar las empresas de la nueva era. El provenir de iniciativas familiares y/o personales, sus bajos presupuestos de inversión, la poca capacitación del personal y su informalidad, las coloca en riesgo de no permanecer en el mercado, debido a los peligros e incertidumbres que representan la globalización de los mercados, el cambio permanente y la incursión cada vez mayor de las TIC en todos los espacios de la sociedad. Considerando que estas empresas representan el empleo de un porcentaje importante de la población, el hecho de que sus organizaciones no puedan enfrentar estos retos significaría poner en riesgo esa porción de empleos en Colombia.

Por todo lo antes expuesto se hace necesario identificar cuáles serían las competencias empresariales que deben poseer las Mipymes de confección textil del departamento de La Guajira en Colombia, para enfrentar los desafíos del cambio, reducir la incertidumbre y así continuar contribuyendo con el desarrollo económico del país.

## **Revisión Bibliográfica**

Según Bujanda et al. (2012), las pequeñas empresas, consideradas el motor del crecimiento económico de un país, deberían contar con un personal preparado para afrontar los retos que impone la globalización y la era del conocimiento. La preparación de esa plantilla amerita el desarrollo de competencias personales, cuyo eje transversal lo constituye el aprendizaje permanente, que abarcan:

- a) La comunicación en la lengua materna y en lenguas extranjeras.
- b) La competencia matemática y las básicas en ciencia y tecnología
- c) La competencia digital
- d) Aprender a aprehender
- e) Las competencias sociales y cívicas

- f) La iniciativa y el espíritu de empresa
- g) La conciencia y la expresión cultural.

Estos concursos personales se complementarían con la creatividad, la innovación, la planificación, la capacidad de asumir riesgos, la adaptación a los cambios, la actualización ante las necesidades del mercado y la renovación, entre otras. Ello permitiría tener una visión de desarrollo empresarial, hacia la transformación de la compañía y de esta manera, mantener la empresa participante en el medio.

En el ámbito empresarial, Cobo (2012) considera que las competencias relevantes para las Mipymes no necesariamente son las mismas que para las empresas grandes. Argumenta que no se puede establecer que una empresa pequeña es una versión a escala de las empresas grandes. Ambas empresas se diferencian en sus arreglos organizativos, lo que determina su estilo de gestión. Mientras que en las empresas grandes las competencias se centran en una junta directiva, en una empresa de menor escala se centran en el propietario. Por esta razón, el incremento de competencias corporativas en las Mipymes está enfocado en el desarrollo de concursos empresariales del propietario. Para ello, el autor agrupa en tres categorías las competencias empresariales de las Mipymes: competencias para el aprendizaje permanente, competencias en el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC's) y competencias estratégicas para el siglo XXI.

Marulanda et al. (2016) por su parte, consideran que las competencias para la gestión del conocimiento, forman parte de las que requieren las empresas en el ámbito de la perspectiva emergente, a lo que adicionalmente, desde el punto de vista de Gutiérrez (2014), se debe incluir la competencia investigativa, que apunta hacia la gestión educativa dentro de la empresa. A continuación se describen cada una de las competencias mencionadas.

### **Competencias para el aprendizaje permanente**

Las competencias para el aprendizaje permanente o continuo según (Cobo, 2012), consisten en invertir en la mejora de los conocimientos, habilidades y competencias del personal. El mismo autor manifiesta que cuando las personas desean emprender, buscan adquirir conocimientos y habilidades específicas. Inicialmente, se apoyan en el auto aprendizaje, para lo cual la búsqueda de información disponible en internet es fundamental. Es en este momento cuando se cruzan las barreras de la educación formal e informal,

pero también, esta combinación podría ser favorable para la capacitación, teniendo solamente que combinar este método con la inclusión en comunidades virtuales de aprendizaje.

Para Laal (2011), las personas necesitan actualizar constantemente sus habilidades y conocimientos a lo largo de su vida tanto en el área laboral como en la privada, y esto se logra con la unificación del aprendizaje formal, no formal e informal. En este sentido, Anshari et al. (2016) Plantean que la utilización de recursos de aprendizaje en línea, cuenta con beneficios adicionales al aprendizaje tradicional, ya que el conocimiento se puede adquirir en cualquier lugar y/o momento; además de ofrecer un amplio espectro de información que enriquece la experiencia de aprendizaje, cuando el usuario es quien decide que quiere aprender, teniendo así un rol más activo dentro de su proceso de adquisición de conocimientos.

El aprendizaje debe ser flexible, incluir a todas las personas en citar la práctica laboral por medio de soluciones de capacitación adecuadas a las Mipymes, debido a que estas empresas no cuentan con suficiente poder económico para encargarse totalmente de la capacitación formal de sus empleados.

## **Competencias en el uso de las tecnologías de información y comunicación**

Para Selwyn (2003), el debate sobre la brecha digital se enfoca en las características de los individuos que no utilizan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), considerándolo una patología o un déficit individual, debido al alto impacto de estas tecnologías en la forma de la vida actual, situación que enfrenta igualmente el sector empresarial. Infante (2016) por su parte, explica que el manejo de la información es uno de los activos más importantes hoy en día dentro de la organización y la productividad de las empresas, debido a que la información tiene un papel elemental en la toma de decisiones que pudieran afectar el futuro de la organización. También expresa que es importante conocer los canales por donde llega la información, para poder clasificarla como la que proviene del exterior de la empresa, la que circula dentro de ella y la que sale de la misma. El flujo de esta información es muchas veces alto por lo que requiere el apoyo de las TIC como herramienta estratégica en la toma de decisiones. Esta aseveración es compartida por Soto y Cegarra (2016), para quienes las TIC pueden inferir en los sistemas organizativos, dependiendo de la magnitud de su uso en las organizaciones. Es así como se observan empresas con

una fuerte presencia en las redes sociales, blogs y otros, y empresas que no los utilizan.

Estas TIC cumplen funciones específicas dentro de las organizaciones y contribuyen con la automatización de procesos repetitivos en áreas como nómina, facturación, contabilidad, tesorería, gestión de clientes, entre otros. Su uso sistemático ofrece ventajas competitivas a la empresa influyendo, en algunos casos, en la apertura hacia nuevos mercados. Con la inclusión de estas tecnologías, cambia el perfil de los trabajadores que demandan las empresas emergentes al requerir, además de conocimientos especializados en su trabajo, conocimientos informáticos generales y particulares. En este sentido, Hess et al. (2016) manifiestan que los altos ejecutivos empresariales deben enfocarse en encontrar la mejor manera de utilizar las oportunidades que presenta la transformación digital, con el objetivo de mejorar el rendimiento de las empresas, sin dejar de estar conscientes de los riesgos que puede presentar.

Por otra parte, según Cobo (2012), debido al bajo nivel de conciencia en la utilización de las TIC en las pequeñas y medianas empresas, es necesario advertir a estas sobre el valor que tienen estas tecnologías como herramientas para incrementar el rendimiento de las mismas, especialmente las empresas con potencial de innovación y crecimiento. En este sentido, es importante considerar que las empresas pequeñas realizan esfuerzos monetarios importantes para cubrir renglones como la inclusión de las TIC en sus procesos y la capacitación del personal. El mismo autor también considera que la mejor estrategia para aumentar el grado de conciencia entre las Mipymes en función a los beneficios de destinar recursos en las TIC, es el networking, con el cual también se incrementa el alfabetismo digital. Ello contribuye a formar trabajadores competentes, quienes estarían empoderados por el uso de las TIC en la gestión del conocimiento y actitudes hacia el fomento del trabajo colaborativo, la innovación y el aprendizaje continuo.

Un ejemplo del uso de las TIC que puede impulsar a las Mipymes, es el presentado por Hamari et al (2016), para quienes las TIC han permitido el surgimiento del llamado "Consumo colaborativo" que consiste en apoderarse, dar o compartir el acceso a bienes y servicios, conjugados por medio de las redes. También consideran que esta modalidad podría contribuir a resolver problemas como el híper consumo, la contaminación y la pobreza, dado que se reducen los costos de coordinación económica dentro de estas redes. En su investigación, observaron que las personas se encuentran motivadas a

participar en estas redes por razones como el disfrute de la actividad, que a su vez genera ganancias económicas.

Por su parte Campatelli et al. (2016), plantean que los procesos de fabricación en las empresas cambian continuamente debido a la automatización, que reduce la cantidad de trabajo manual pero hacen más complejos los sistemas de fabricación, por lo que los trabajadores deben adquirir conocimientos apropiados para manejar dichos procesos productivos, los cuales mediante la capacitación en TIC, hace posible que los trabajadores se empoderen del conocimiento. En este sentido se deben considerar tanto a los trabajadores jóvenes, quienes tienen mayores capacidades para manipular las TIC, como a las personas adultas quienes carecen en mayor proporción de estas habilidades.

Es importante destacar en este apartado que según la ITE (2010), las habilidades y competencias del siglo XXI que presentan los jóvenes actualmente están influenciadas por el uso de las TIC. Ellas determinan, en gran medida, su manera de conocer el mundo, la adquisición del conocimiento, valores y estilo de vida. Es por ello que el sector empresarial debería diseñar estrategias para la formación de su personal sobre la base de estos aspectos.

## **Competencias estratégicas para el siglo XXI**

Las empresas emergentes desde la perspectiva de Cobo (2012), requieren que su personal en sus diferentes puestos de trabajo, desarrolle habilidades y competencias, en virtud de cumplir los objetivos empresariales propuestos. Estas competencias se describen a continuación:

1. Dar sentido: definida como la capacidad de establecer el alcance de lo que se expresa.
2. Inteligencia social: competencia que consiste en la habilidad de ensamblar con otras personas de manera acentuada y directa, con la finalidad de descubrir y provocar las reacciones e interacciones que se deseen.
3. Pensamiento adaptativo y novel: práctica de pensar y dar con soluciones y réplicas mediante métodos no convencionales.
4. Competencias transculturales: capacidad para operar y desenvolverse con facilidad en diversos ambientes culturales.
5. Pensamiento computacional: la práctica de convertir grandes cantidades de datos en información y conocimiento.



6. Alfabetización en “nuevos” medios: aplicación de la comunicación persuasiva mediante el desarrollo de contenidos con las nuevas formas de comunicación.
7. Transdisciplinariedad: capacidad para razonar conceptos de múltiples disciplinas, sean convergentes o no.
8. Mentalidad orientada al diseño (Design Mindset): potencial de desarrollar labores y técnicas de trabajo para los resultados esperados.
9. Gestión de la carga cognitiva: capacidad de segregar y filtrar la información jerarquizándola por importancia.
10. Colaboración virtual: trabajo proactivo con compromiso, como parte de un equipo virtual.

En todas estas competencias se puede observar como las habilidades comunicacionales, manejo de la información y de relaciones interpersonales que tienen relevancia, acompañadas de la capacitación en diferentes áreas, que apoyan en la dinámica de formación de equipos multidisciplinarios. Estas habilidades contribuyen en la conformación de personas con mentalidad más flexible y multi competente.

## **Competencias para la Gestión del Conocimiento**

Echeverri y Arias (2018), la definen como el conjunto de actividades, iniciativas y estrategias que utiliza una organización para administrar el conocimiento. Es un proceso lógico, ordenado y sistematizado de aplicación de saberes y experiencias para la incorporación de nuevos conocimientos a la empresa, y puede transformarse en una fuente de ventaja competitiva sostenible, ya que permite el desarrollo de acciones innovadoras que puedan concebir productos, servicios, procesos y sistemas de gestión para optimizar los recursos y capacidades de la organización. Mientras que para Marulanda et al. (2016), la gestión del conocimiento está conformada por procesos, donde se distribuyen y utilizan los conocimientos y habilidades del personal en el incremento de los procesos productivos de la organización.

En este sentido nace la gestión por competencias, el cual es un método mediante el cual se dispone de personas con conocimiento sobre el trabajo que desempeñan, que tengan capacidad de utilizarlos para la resolución de problemas, por lo que se definen las competencias como el cúmulo de capacidades con el que debe disponer un individuo para ejercer una actividad

y tener dominio de las habilidades necesarias, sean técnicas, profesionales o sociales.

Para Inkinen (2016), la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño de la empresa es un tema controversial, aunque en sus investigaciones demuestra que es un factor importante para la innovación y probablemente el liderazgo y los arreglos organizacionales, incrementen el desempeño de la empresa por medio de una gestión más eficiente y efectiva de los recursos del conocimiento. Por su parte Kianto et al. (2016) plantean, que cuando en una empresa se emplean procesos de gestión de conocimiento, se incrementan los niveles de satisfacción laboral.

### **Competencias investigativas**

Gutiérrez (2014) considera, que debe existir una alianza entre los sectores educativos universitarios y las empresas, de manera que la compañía desarrolle competencias en investigación, las cuales producirían una transformación en la forma de administrar el personal profesional. Tal recurso tendría bases investigativas sólidas que fortalecerían la gestión del conocimiento en la empresa. Crearía, igualmente, una dinámica entre empresa-universidad, que contribuiría con el desarrollo de la sociedad. Esta alianza depende de la contratación permanente o temporal de personal calificado en investigación a través de convenios realizados y se produce cuando se requiere la solución de problemas complejos que ameritan cierto grado de análisis profundo.

En este punto es importante señalar la investigación de Kasemsap (2016), como ejemplo de la correspondencia entre la gestión del conocimiento con el aprendizaje permanente en el ámbito educativo, encontrando que esta combinación fortalece la competitividad y el éxito continuo de la educación superior mundial, aumentando el rendimiento estudiantil y contribuyendo con las rápidas adaptaciones de los programas educativos con el entorno social, tecnológico y económico, lo que favorecería significativamente a la mejora del desempeño de las empresas, para alcanzar los objetivos estratégicos en la era digital.

### **La perspectiva emergente**

Para Rojas (2004), desde la última década del siglo XX ha surgido un nuevo tipo de empresa que enfrenta un constante cambio debido a las demandas

del entorno. Este último les exige reducir tiempos de respuesta, costos y aumentar sus niveles de productividad, lo que las obliga a implementar grandes y profundos cambios en su forma de realizar el trabajo, principalmente, por la eliminación de jerarquías y la formación de equipos autónomos de trabajo. Por otra parte, los directivos buscan aumentar los niveles de compromiso, innovación, creatividad y flexibilidad de sus empleados, todo con la finalidad de asimilar los cambios rápidamente.

Echeverría (2013), por su parte, plantea que la empresa tradicional enfrenta una crisis dado que con el tiempo se ha vuelto poco eficaz y competitiva, y costosa. Es decir, su estructura se ha vuelto obsoleta dado que es una estructura que limita la potencialidad de sus trabajadores. Todo esto, aunado a la utilización cada vez más intensiva de las TIC en el ámbito empresarial, la vuelve igualmente anticuada en el manejo del flujo de información. La situación descrita se presenta debido a que la empresa tradicional estaba conformada por una estructura jerárquica piramidal, con relaciones de poder y control ejercidos a través del miedo y caracterizada por el trabajo manual, donde la destreza física era el elemento más importante del currículo. Esta crisis se vio precipitada por factores externos como la celeridad del cambio, la globalización de mercados y el aumento de la competitividad, entre otros. Asimismo, por variables internas como el cambio del carácter de la labor, hoy en día, el trabajo no manual es el que genera mayor valor en las empresas y los mecanismos de regulación del trabajo son más flexibles, ya que cada trabajador está capacitado para cumplir su actividad sin necesidad de supervisión y control continuo.

La empresa actual está conformada por una estructura organizacional horizontal y flexible, donde predomina el trabajo no manual, con relaciones de confianza y donde el fundamento del oficio es la palabra, más no la destreza física, por lo que las competencias conversacionales se tornan importantes. Cabe destacar que, en el proceso de comunicación actual, los medios electrónicos han desempeñado un rol protagónico debido a que tienden a hacer más horizontal la estructura organizativa en contraposición con la estructura piramidal de la empresa tradicional que fomenta relaciones de trabajo exclusivamente dentro de la línea de mando del organigrama. Es importante destacar también que aun cuando en la actualidad se habla de la era de la información, se hace imperativo considerar la forma cómo esa información se va a comunicar, por lo que Echeverría (2013) infiere, que la clave de la productividad de las empresas viene dada por el dominio de sus competencias conversacionales.

Continuando con lo planteado por Rojas (2004), este nuevo tipo de empresa enmarcada en la sociedad del conocimiento es consistente con la sociedad del futuro y se caracteriza por:

- a) Elevados niveles de productividad y competitividad.
- b) Desempeño productivo de las competencias técnicas, directivas y sociales.
- c) Un personal con conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones y la disposición de medios y recursos para hacer el trabajo bajo los nuevos requerimientos.
- d) Organizaciones flexibles que incrementen la autonomía del trabajador.
- e) Mayores grados de calidad de vida laboral.
- f) Liderazgo facilitador que incremente las experiencias de aprendizaje organizacional, capaz de construir relaciones de confianza a través de las competencias conversacionales.

La confianza bajo la concepción tanto de Rojas (2004), como de Echeverría (2013), es uno de los conceptos más importantes en este nuevo tipo de empresa porque a través de ella, se pueden obtener altos niveles de innovación y creatividad, posibilitando que el trabajador se comprometa e involucre con el futuro de la empresa.

A todo lo planteado anteriormente, se hace necesario considerar de igual manera lo planteado por Meyer y Peng (2016), quienes consideran que en las economías emergentes es necesario entender los límites entre las teorías académicas y los negocios, debido a que cada vez más las empresas se comprometen con instituciones conflictivas desde múltiples puntos de vista, como las instituciones gubernamentales, siendo esto una tendencia o modelo comercial, observado en varios países. Los modelos comerciales por su parte, han sido analizados por Wirtz et al. (2016), quienes mediante un análisis cualitativo de 681 artículos, identificaron cuatro puntos esenciales para que estos modelos sean exitosos: innovación, cambio y evolución, desempeño y control y diseño de estos; concluyendo que estos cuatro aspectos son esenciales para el éxito de las organizaciones, con lo que se deduce que los nuevos modelos para las economías emergentes, incluyendo los negocios con instituciones gubernamentales, deberían considerar los aspectos propuestos por Wirtz y otros (2016), para lograr sus objetivos propuestos.

Otro aspecto a considerar, es el planteado por Winterhalter et al. (2016), quienes explican que cuando las empresas compiten en más de un mercado con características diferentes, utilizan modelos comerciales duales, en las que las empresas integran o separan sus actividades dentro de su cadena de valor, dependiendo del modelo operativo en cada ocasión, por medio de la separación de dominios, para atender diferentes clientes, lo cual es una ventaja cuando incursiona en mercados emergentes.

Otro factor de importancia dentro de la perspectiva emergente es el presentado por Osagie et al. (2016), quienes plantean que la responsabilidad social corporativa de las empresas para sus grupos de interés, que se ha venido incrementando en los últimos años, representa otra dimensión en la relación de la empresa con la comunidad que la rodea. Para realizar un proceso de responsabilidad social corporativa, es necesario que los empleados desarrollen competencias individuales para que la implementación de esta modalidad sea exitosa. Entre las que se mencionan que los empleados estén conscientes de los desafíos de la responsabilidad social corporativa, así como el entender sus mecanismos de acción, los estándares, la gestión y el apoyo a los nuevos negocios resultantes de la modalidad, las competencias éticas y la participación activa.

El factor humano siempre debe considerarse en cada uno de los enfoques que decida tomar una organización y el conocimiento de las actitudes de su fuerza laboral es imprescindible. Espinoza y Ukleja (2016), plantean que los nuevos integrantes de la fuerza laboral de las empresas a nivel mundial tienen características específicas muy diferentes a los empleados tradicionales. Llamados generación X, millennials o babyboomers entre otros, presentan brechas generacionales profundas con los empleados tradicionales, particularmente con los millennials o personas nacidas a partir de 1980, quienes debido a los avances tecnológicos en las comunicaciones, muestran una naturaleza muy parecida alrededor del mundo. Este carácter también define como operan en las empresas: alto rendimiento en las áreas de dominio de las TIC con una perspectiva internacional de los procesos. Este tipo de empleados requiere de estrategias no tradicionales para su permanencia en las organizaciones.

Un último punto a considerar es el expuesto por Amankwah-Amoah(2016), en función de que las empresas estén conscientes de que al utilizar TIC, también contribuyen a crear basura tecnológica en altos niveles. Problema muy común en las economías emergentes, por lo que es importante

crear estrategias que minimicen la acumulación de este tipo de desechos, preferiblemente dejando el manejo de los mismos con expertos en el área, posiblemente mediante contratos de alquiler de equipos TIC, que permitan la sostenibilidad económica de la empresa.

## Metodología

La investigación fue descriptiva con diseño de campo no experimental fundamentado en Hernández et al. (2013). La población estuvo conformada por los dueños de las 12 Mipymes de confección textil de Colombia, específicamente en el departamento de La Guajira, tal como se muestra en el Cuadro 5. Los sujetos lo conformaron los dueños de las empresas en estudio con un total de 17.

**Cuadro 5**  
**Delimitación de la Población**

Nº	Mipymes de confección textil del Departamento de La Guajira	Localidad	Sujetos de estudio
1	InversionesTerrakotha SAS	Riohacha	1
2	Puntadas a tu medida SAS	Riohacha	2
3	Proyectos y diseños JGSSAS	Maicao	1
4	Hecca	Riohacha	2
5	ConfeccionesImperioSG SAS	Maicao	1
6	Adonai confecciones y manufacturas SAS	Riohacha	1
7	Waleker Tejidos SAS	Riohacha	2
8	Confecciones El Taller SAS	San Juan del Cesar	1
9	Francisco Barón EU	Riohacha	2
10	Entorno Informática Ltda	Riohacha	1
11	Multiactiva de diseño y confección de Colombia EAT	Riohacha	2
12	Pangirawa EU	Barrancas	1
<b>Total</b>			<b>17</b>

**Fuente:** *Elaboración Propia (2019)*

Para la recopilación de los datos se elaboró un cuestionario conformado por treinta y cinco (35) ítems, direccionado favorable y positivo según Méndez (2013), con opciones de respuesta codificadas del cuatro (4) al uno (1). Estas opciones se representaron en una escala de frecuencias de la siguiente

manera: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca, tal como se indica en el Cuadro 6.

El instrumento fue validado por 5 expertos en contenido, según lo expuesto por Hurtado (2010). La confiabilidad se calculó por medio del método Alfa-Cronbach, resultando en 0.97, lo que significa que el instrumento es altamente confiable según los postulados de Hernández et al. (2013).

Para el análisis de resultados, se diseñó una matriz de doble entrada en Excel, por medio de la cual se hizo el cálculo de la estadística descriptiva y las medidas de tendencia central. Para la interpretación de los resultados se construyó un baremo según los postulados de Hernández et. al (2013), el cual se puntualiza en el Cuadro 6.

**Cuadro 6**  
**Baremo para la interpretación de la media**

Alternativa	Código	Rango	Categorías
Siempre	4	3.26-4,00	Muy presente
Casi Siempre	3	2.51-3.25	Presente
Casi Nunca	2	1,76-2.50	Medianamente presente
Nunca	1	1.00-1.1,75	No está presente

**Fuente:** *Elaboración Propia (2019)*

En el baremo presentado en el Cuadro 6 se encuentra además del rango, la categoría resultante para cada uno de ellos.

## Resultados

En la Tabla 6 a continuación, se presentan los resultados de la investigación en una plantilla del programa Excel. Las dimensiones examinadas fueron las competencias de aprendizaje permanente, competencias en el uso de TIC, competencias estratégicas para el siglo XXI, competencias en gestión del conocimiento y competencias investigativas.

Según se observa en la Tabla 6, para la dimensión competencias para el aprendizaje permanente, la opción *casi nunca* obtuvo el mayor número de respuestas (25), que representa el 49,02%, seguido de la opción *nunca* con 12 respuestas correspondientes al 23,53%. La opción *casi siempre* alcanzó 9 respuestas (17,65%) y por último la opción *siempre* obtuvo 5 respuestas y una frecuencia relativa de 9,80%. La dimensión presentó una media de 2,14, que la sitúa en la categoría de Medianamente presente.

**Tabla 6**  
**Competencias empresariales desde la perspectiva emergente**

Alternativa de respuesta	Competencias del sector empresarial									
	Aprendizaje permanente		Uso de TIC		Estratégicas para el siglo XXI		Gestión del Conocimiento		Investigativas	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	5	9,80	22	43,14	7	13,73	5	9,80	1	1,96
Casi siempre	9	17,65	14	27,45	5	9,80	8	15,69	7	13,73
Casi nunca	25	49,02	11	21,57	18	35,29	24	47,06	18	35,29
Nunca	12	23,53	4	7,84	21	41,18	14	27,45	25	49,02
Total	51	100	51	100	51	100	51	100	51	100
Media de la Dimensión	2,14		3,06		1,96		2,08		1,69	
Categoría	Medianamente Presente		Presente		Medianamente Presente		Medianamente Presente		No Está Presente	
Media de la variable	2,186									

FA= Frecuencia absoluta

**Fuente:** *Elaboración Propia (2019)*

Para el elemento competencias en el uso de las TIC, la opción *siempre* tiene el mayor número de respuestas (22), que equivale a una frecuencia relativa del 43,14%; 14 respuestas se ubican en la opción *casi siempre* con el 27,45%, la opción *casi nunca* logró 11 respuestas (21,57%); mientras que la opción *nunca* alcanzó el 7,84% al haber obtenido 4 respuestas. El elemento presentó una media de 3,06, que lo ubica en la categoría de Presente.

En lo que respecta a las competencias estratégicas para el siglo XXI, el mayor número de respuestas (21) correspondió a la opción *nunca*, que representa el 41,18%, seguido de la opción *casi nunca* con 18 respuestas para el 35,29 %. La opción *siempre* con 7 respuestas corresponde al 13,73% y por último la opción *casi siempre* con 5 respuestas y una frecuencia relativa de 9,80%. La media alcanzada por esta dimensión fue de 1,96, cifra que corresponde a la categoría de Medianamente presente.

Para el elemento competencias para la gestión del conocimiento, la mayor cantidad de respuestas la presentó la opción *casi nunca* con 24 respuestas,



que representa el 47,06%, seguido de la opción *nunca* con 14 respuestas para el 27,45 %, la opción *casi siempre* con 8 respuestas que representan el 15,69% y, por último, la opción *siempre* con 5 respuestas que equivalen a una frecuencia relativa de 9,80%. La media de esta dimensión fue de 2,08, que lo coloca en la categoría de Medianamente presente.

Por último, el elemento competencias investigativas, mostró el mayor número de respuestas (25), en la opción *nunca*, que corresponde al 49,02%, seguido de la opción *casi nunca* con 18 respuestas que representan el 35,29%. 7 sujetos seleccionaron la opción *casi siempre* que equivale al 13,93%, mientras que un solo sujeto optó por *siempre* en su respuesta, lo que representa el 1,96% del total. El elemento obtuvo una media de 1,69, lo que lo ubica en la categoría de No está presente.

Estos resultados arrojaron un promedio de 2,186, para la variable Competencias del Sector Empresarial, lo cual la ubica en la categoría Medianamente presente.

## **Análisis de resultados**

Los resultados de la investigación demuestran, que las competencias que deberían presentar las Mipymes de confección textil del departamento de La Guajira en Colombia para afrontar los retos de la globalización, el cambio y los riesgos que esto implica, se encuentran medianamente presentes. A continuación se analiza cada uno de los resultados.

La competencia aprendizaje permanente se encuentra medianamente presente en las Mipymes. Esto es debido a que en las Mipymes las inversiones para capacitar al personal son muy bajas y no se promueve en gran medida el aprendizaje flexible y el uso del internet para capacitar al personal en algún área. Tales resultados contradicen los postulados de Cobo (2012), quien plantea que invertir en la mejora de los conocimientos, habilidades y competencias del personal incide en el incremento de la productividad.

En cuanto a la competencia de uso de las TIC, se pudo constatar que las mismas se encuentran presentes, ya que, en las Mipymes, aun siendo empresas con pocos recursos económicos que no les permiten hacer uso intensivo de estas herramientas, destinan parte de su presupuesto a adquirir tecnología y las utilizan para realizar su trabajo. Adicionalmente, algunos propietarios pertenecen a comunidades en red para mantenerse informados en temas

de su interés, lo que concuerda con lo establecido por autores como Cobo (2012) e Infante (2016), para quienes el manejo de la información es uno de los activos más significativos dentro de la organización, lo que contribuye con el incremento de su productividad.

Las competencias estratégicas para el siglo XXI se encuentran medianamente presentes, con tendencia a la no presencia, debido a que las Mipymes procuran, aunque no en gran medida, promover en su personal habilidades comunicacionales, destrezas para el manejo de la información y habilidades para las relaciones interpersonales. Estos hallazgos son contrarios a lo expresado por Cobo (2012), quien expone que el desarrollo de estas habilidades y competencias contribuyen con el cumplimiento de los objetivos empresariales propuestos.

Las competencias para la gestión del conocimiento se encuentran medianamente presentes debido a que las empresas estudiadas distribuyen, en muy poca medida, el conocimiento entre sus trabajadores. Tampoco presentan metodologías para hacer registro de éste y por lo general, no suscitan estrategias para conservar el conocimiento adquirido, contradiciendo lo expuesto por autores como Echeverri y Arias (2018), Nagles (2007) y Marulanda et al. (2016), quienes refieren que el conocimiento debe ser gestionado en las organizaciones a través de su registro y distribución al personal. Dicho comportamiento puede transformarse en una fuente de ventaja competitiva sostenible, ya que promueven el incremento de los procesos productivos de la organización.

Por último, las competencias investigativas no están presentes, debido a que los propietarios de las Mipymes no contratan personal profesional de manera eventual o permanente, ni establecen alianzas con las universidades para solucionar sus problemas operativos o gerenciales. Esta manera de administrar se opone totalmente a lo planteado por Gutiérrez (2014), quien considera que estas acciones fortalecerían la gestión del conocimiento en la empresa.

## **Conclusiones**

Durante el desarrollo de la investigación se pudo observar que la competencia que se encuentra presente en las Mipymes de confección textil del departamento de La Guajira colombiana, es la relacionada con el uso de las TIC. A pesar de ser empresas pequeñas y de pocos recursos económicos que

presentan dificultades para adoptarlas de manera plena, realizan esfuerzos para hacer uso de estas por las ventajas que representan.

En cuanto a las competencias de aprendizaje permanente, las estratégicas del siglo XXI y las que corresponden a la gestión del conocimiento, su presencia es mediana, con tendencia a ser baja, mientras que las competencias investigativas no están presentes en las Mipymes.

Estos resultados evidencian que las Mipymes presentan medianamente competencias empresariales para enfrentar los retos de la empresa del siglo XXI, teniendo en cuenta sus riesgos e incertidumbre asociados, por lo que requieren del apoyo tanto del sector educativo como del Estado a través de sus políticas públicas.

## Referencias

- Amankwah-Amoah, J. (2016). Global business and emerging economies: Towards a new perspective on the effects of e-waste. *Technological Forecasting and Social Change*. Volúmen 105, P. 20:26.
- Anshari, M. Alas, Y, y Guan, L. (2016). Developing online learning resources: Big data, social networks, and cloud computing to support pervasive knowledge. *EducInfTechnol*. Volumen 21, Issue 6, P. 1663:1677. <https://doi.org/10.1007/s10639-015-9407-3>.
- Bujanda, M., Ruiz, O., Guevara, C. y Fonseca, E. (2012). Competencias para la productividad de las Mipymes centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación. Fundación Omar Dengo. San José. Costa Rica.
- Camacho, A. y Ríos, H. (2011). Competencia intra-industria, aglomeraciones regionales y crecimiento económico: caso industria de alimentos. *Revista facultad de ciencias económicas*. Volumen. XIX (1), junio 2011, 55:71. Colombia.
- Campatelli, G., Richter, A., y Stocker, A. (2016). Participative Knowledge Management to Empower Manufacturing Workers. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 12(4), P. 37:50. doi:10.4018/IJKM.2016100103.
- Cobo, C. (2012). Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo. Proyecto Avanz@: Competencias para la productividad de las MiPymes centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación. Fundación Omar Dengo. OIT/CINTERFOR. San José. Costa Rica.
- Echeverri, N. y Arias, J. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Revista Información Tecnológica*. Volumen 29(1), pág. 71:82. Colombia.

- Echeverría, R. (2013). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Espinoza, E. y Ukleja, M. (2016), *Managing the Millennials: Discover the core competencies for managing today's workforce*. Wiley and SAS Business series. ISBN: 978-1-119-26168-1. Estados Unidos.
- García, A. y Taboada, E. (2012). *Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom*. *Revista Economía: Teoría y Práctica* • Nueva Época, Número 36, enero-junio 2012. pág.9:42. México.
- Gutiérrez, J. (2014). *Modelo de competencias investigativas empresariales desde la universidad, Empresa y Estado en Colombia*. *Revista Praxis & Saber - Volumen. 6. Núm. 12 - Pág. 241: 267*. Colombia.
- Hamari, J. Sjöklint, M y Ukkonen, A. (2016). *The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption*. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. Volumen 67, Issue 9, P. 2047-2059.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2013). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. McGraw- Hill. México.
- Hess, T. Matt, C. Benlian, A. y Wiesböck F. (2016). *Options for Formulating a Digital Transformation Strategy*. *MIS Quarterly Executive*. Volumen. 15 Issue 2, P.123:139.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. Editorial Ciega-Sypal. 4ta. Edición. Bogotá- Caracas.
- Infante, A. (2016). *Las competencias digitales en las grandes empresas del sector empresarial español*. *Revista Tecnología Empresarial*, Agosto-Octubre 2016, Volumen. 10 Núm. 2. pág. 41:49. España.
- Inkinen, H. (2016). *Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance*. *Journal of Knowledge Management*, Volumen. 20 Issue: 2, P.230:257
- ITE (2010). *Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la OCDE*. Documento de trabajo de la Organización para la cooperación y el desarrollo económicos OCDE. España.
- Kasemsap, K. (2016). *The Roles of Lifelong Learning and Knowledge Management in Global Higher Education*. doi:10.4018/978-1-4666-9455-2.ch004.
- Kianto, A. Vanhala, M. y Heilmann, P. (2016). *The impact of knowledge management on job satisfaction*. *Journal of Knowledge Management*. Volumen. 20 Issue: 4, P.621:636.
- Laal, M. (2011). *Lifelong Learning: What does it Mean?* *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volumen. 28, P. 470:474.

- Laurson, G y Thorlund, J. (2016). Business analytics for managers: Taking business intelligence beyond reporting. Segunda edición. Wiley and SAS Business series. ISBN: 978-1-119-29858-8. Estados Unidos.
- Marulanda, M., López, M. y López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. Revista Información tecnológica, volumen 27(6), pág.03-10. Colombia.
- Méndez, C. (2013), Metodología: Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. McGraw Hill. Colombia.
- Meyer, K y Peng, M. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. Journal of International Business Studies. Volumen 47, Issue 1, P. 3:22.
- Mora, E., Vera, M. y Melgarejo, Z. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Revista Estudios Gerenciales. Volumen 31, pág. 79:87. España.
- OCDE/CEPAL/CAF (2016). Perspectivas económicas de América Latina 2017: juventud, competencias y emprendimiento. OECD Publishing. Paris.
- Osagie, E. Wesselink, R. Blok, V. y Lans, T. (2016). Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective. Journal of Business Ethics. Volumen 135, Issue 2, P.233:252.
- Pérez, M. (2011). Gerencia emergente en empresas con dinámicas de cambio organizacional. Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales. Año 2 Edición Especial Junio-2011. P. 162:174). Barquisimeto. Venezuela.
- Quintana, C. Dávila, D. Ginés, J. Pérez, P. y Vila, L. (2016). Enhancing the Development of Competencies: The Role of UBC. European Journal of Education. Volumen 51, n1, P.10:24.
- Ramírez, J. (2016). Factores éticos que influyen en la competitividad de las empresas en el departamento del Quindío, Colombia. Revista de administración y negocios. Universidad del Valle. Volumen. 32 N° 55. Ene. - jun. 2016, pág. 59:71. Colombia.
- Rojas, G. (2004). La organización emergente en la sociedad del conocimiento: consideraciones sobre el peso de la noche cultural en la dirección de las organizaciones. Revista Enfoques. Año 2, pág 57:65. Chile.
- Selwyn, N. (2003). Apart from technology: understanding people's non-use of information and communication technologies in everyday life. Technology in Society. Volumen 25, Issue 1, P. 99:116.
- Soto, P y Cegarra, J (2016). New ICTs for Knowledge Management in Organizations. Journal of Knowledge Management. Volumen. 20 Issue: 3, P.417:422, <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0057>.

- Winterhalter, S. Zeschky M. y Gassmann, O. (2016). Managing dual business models in emerging markets: an ambidexterity perspective. Special Issue: Business Model (&) Innovation. Volumen 46, Issue 3, P.464:479.
- Wirtz, B. Pistoia, A. Ullrich, S. y Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. Long Range Planning. Volumen 49, Issue 1P. 36:54.

The background features a decorative pattern of white, elongated oval shapes arranged in a grid that curves from the top-left towards the bottom-right. The background itself is a light grey gradient that fades into white at the top right.

## Capítulo III

### **Las tecnologías disruptivas: asimilar para transformar**





## RESUMEN

El estudio tuvo como propósito describir si las empresas de consultoría en informática del distrito Riohacha, departamento de La Guajira, Colombia, emplean estrategias disruptivas para asimilar nuevas tecnologías. La investigación fue analítica y descriptiva, con diseño no experimental de campo, con una muestra intencional no probabilística, conformada por gerentes y superintendentes de las empresas de consultoría en Informática, conformada por 30 sujetos. Se diseñó un cuestionario con dieciséis (16) ítems y de múltiples respuestas con categorías: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca, el cual se validó por juicio de expertos (08) y la confiabilidad se calculó por el método Alfa-Cronbach con un resultado de 0.90. Los resultados permitieron concluir que las empresas de consultoría en informática no asimilan habitualmente tecnologías disruptivas, solo actúan como usuarios de tecnologías existentes, aunque cuentan con una base organizacional para incursionar en esta forma de gerenciar el futuro tecnológico.

**Palabras clave:** tecnología disruptiva, asimilación tecnológica, empresas de informática.

## ABSTRACT

The purpose of the study was to describe whether the computer consulting firms of the Riohacha district, Guajira department, Colombia, employ disruptive strategies to assimilate new technologies. The research was analytical and descriptive, with no experimental design, field with a non-probabilistic intentional sample, made up of managers and superintendents of IT consulting firms, made up of 30 subjects. A questionnaire was designed with sixteen (16) items and multiple answers with

categories: Always, Almost Always, Some Times, Almost Never and Never, which was validated by expert judgment (08) and reliability was calculated by the Alpha method -Cronbach with a result of 0.90. The results allowed to conclude that computer consulting companies do not usually assimilate disruptive technologies, they only act as users of existing technologies, although they have an organizational base to venture into this way of managing the technological future.

**Key Words:** disruptive technology, technological assimilation.

## Introducción

La fuerza de una nación para promover cambios tecnológicos, desde la perspectiva de Lobo (2006), depende de su capacidad de generar conocimiento, transferir tecnología y divulgar innovaciones. Estas capacidades requieren fortalecerse con la implementación de políticas públicas, las cuales serían el apoyo tanto del sector educativo como del empresarial. Estos cambios están llegando y tienen la capacidad de modificar las formas de interacción humana, tal como lo expresa Ugas (2012) para quien tales cambios, limitarían el comportamiento humano además de cambiar las motivaciones y actitudes. Para enfrentar esta situación, el mismo autor recomienda el desarrollo del aprendizaje tecnológico e informacional, el cual debe apoyarse en una estructura cultural y organizacional para permanecer en el tiempo, enfrentando los cambios y la evolución de las tecnologías. Por su parte Zanella et al. (2016), plantean que, en los países en desarrollo, la innovación consiste en la creación o adopción de nuevas ideas y tecnologías, no obstante la capacidad de innovación depende de dinámicas propias de la sociedad, como las interacciones entre subsistemas geográficos, económicos, políticos y jurídicos.

Según lo expresado en el Congreso Internacional de Administración (2015), tanto las revoluciones industriales como el progreso de la humanidad tuvieron su origen en intensas transformaciones. En cuanto a la revolución tecnológica, Toffler (1981) indica que se ha pasado por varias etapas y actualmente la tecnología se caracteriza por la producción en series cortas, debido a la personalización de los productos. Esta situación ha dado lugar a la aparición del término '*prosumidor*', como una fusión entre consumidor y productor y que podría convertirse en un ciclo en el cual el consumidor

actúa como productor y este como consumidor. Sin embargo, también expone que así como las generaciones actuales asimilan de manera normal las nuevas tecnologías, se deben realizar esfuerzos para desmontar viejos paradigmas.

En el ámbito empresarial, Gibson et al. (2003) señala que el éxito de las organizaciones está dado por una conjunción entre las iniciativas estratégicas, la disposición organizacional, los procesos, la cultura, la capacidad técnica, las sapiencias de los individuos y la tecnología. En este sentido, es importante destacar el planteamiento de Chesbrough (2010), para quien los modelos comerciales de las empresas definen la manera como comercializan nuevas ideas y tecnologías, por lo que diferentes patrones de negocios surgirán en diferentes resultados económicos y estos a su vez, también inciden directamente en el éxito de las organizaciones.

Mc Donald et al. (2017) sin embargo, manifiestan que no todas las innovaciones tecnológicas triunfan debido a que estas tienen un alto contenido de incertidumbre. Por este motivo, para EY (2016), los gerentes de riesgo se enfrentan al cambio vertiginoso, al cual deben responder de forma dinámica y así convertir la incertidumbre en confianza, lo que se traduce en que las organizaciones buscan líderes que gestionen el riesgo y los ayuden a proteger sus intereses. En este sentido, formula que la disrupción no puede detenerse impacta cada vez mayor un número de sectores. Esto implica que los gerentes y líderes que toman decisiones, se enfrentarán a retos que implican riesgos e incertidumbre sobre el futuro de las organizaciones. Es importante saber escuchar el mensaje antes de que se convierta en ruido y poder así identificar la disrupción. Del mismo modo, plantean que como la disrupción tiene el potencial de transformar sistemas políticos, regímenes reglamentarios y pactos sociales, entre otros, es de gran importancia considerarla una oportunidad, mas no una amenaza y aprovechar sus ventajas.

La no adaptación a estos cambios según O'Reilly y Thusman (2016), ocasiona la pérdida de competitividad de las empresas, sean estas grandes o pequeñas y plantean que las empresas establecidas, contradiciendo lo planteado por Christensen et al. (2004), si están en capacidad de sobrevivir frente a la disrupción. En este sentido las compañías deben seguir siendo competitivas en sus mercados principales y recomiendan que se apoderen de nuevos, flexibilizando sus estrategias. Por su parte Cucculelli et al. (2016) observaron que en empresas pequeñas es difícil la introducción de nuevos productos, lo que dificulta la renovación corporativa y las capacidades

tecnológicas de la organización, reduciendo su potencial de supervivencia frente a los cambios.

A manera de ejemplo, Schmalensee y Evans (2016) proponen una opción de inversión y crecimiento en tecnologías disruptivas con el desarrollo de plataformas, las cuales, impulsadas por estas posibilidades de y los procesos en línea, se radican a gran velocidad en el entorno económico mientras derrumban con su crecimiento a grandes y pequeñas empresas. Es por ello que recomienda a los negocios tradicionales pensar en estrategias de plataforma.

En el departamento de Riohacha las empresas de consultoría en informática utilizan tecnologías establecidas, pero llegado el momento hacen uso de las disruptivas una vez que se presentan de manera masiva en el mercado. Sin embargo no se dedican a identificarlas desde sus inicios, perdiendo así la posibilidad de incrementar la productividad de sus organizaciones, tal como lo expresan Christensen et al. (2004). También es importante que las empresas de base tecnológica desarrollen dichas ingenierías en un corto o mediano plazo ya que tienen el potencial de impulsar el crecimiento económico de una empresa e incluso de un país. Lo anterior cambiaría radicalmente las fuentes de ventajas comparativas entre las naciones, lo que impactaría en el desarrollo y explotación de sus nuevas capacidades y, en algunos casos, el desplazamiento potencial del centro de gravedad mundial.

Con la intención de reorientar el quehacer propio de las empresas de consultoría en informática en Colombia, desde la perspectiva de la disrupción, el investigador considera pertinente formular el siguiente interrogante de investigación: ¿Están las empresas consultoras de informática de Colombia utilizando una estrategia disruptiva para la asimilación de nuevas tecnologías?

## **Revisión bibliográfica**

Corsi (2014), expresa que existe una relación entre la innovación disruptiva y la innovación de las economías emergentes, siendo esta combinación una fuente de nuevos productos y soluciones tecnológicas, categorizando la innovación disruptiva dentro de cierta dimensión geográfica. Mientras que para Coccia (2017), el desarrollo o asimilación de innovaciones radicales en las empresas viene dado por la búsqueda de soluciones a problemas no resueltos, con la visión de lograr un monopolio en el mercado y una ventaja competitiva en negocios tecnológicamente dinámicos. Estas aseveraciones

muestran la concordancia entre la disrupción tecnológica y la competitividad de las empresas, principalmente cuando se está en la búsqueda de nuevos mercados y de permanecer en el original.

Otro factor a considerar cuando una empresa quiere adoptar estrategias disruptivas, lo presentan Cascio y Montealegre (2016), quienes afirman que la mayor dependencia de la tecnología está cambiando el trabajo y el empleo y en ese orden deben modificar las estrategias para contar con capital humano con habilidades y destrezas desarrolladas para afrontar los cambios, tanto en su forma de trabajar como en las organizaciones.

## **Tecnologías Disruptivas**

Para el Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE) (2016), el origen del término disrupción es anglosajón se relaciona con cambios bruscos. En el caso de las tecnologías, estas tienen capacidad disruptiva si cuentan con la probabilidad de desplazar la tecnología dominante convirtiéndola en obsoleta o inútil. Estas tecnologías obligan al cambio del modo de trabajo de los usuarios transformándose en método habitual. Existen muchos ejemplos como los teléfonos celulares y drones, entre otros. Por otra parte, una tecnología disruptiva es emergente ya que tiene un muy bajo nivel de madurez por lo que ofrece perspectivas de futuro. Clayton M. Christensen y su colega Joseph Bower, profesores de Harvard Business School, fueron quienes por primera vez introdujeron el término de tecnología disruptiva en el año 1995, en su publicación “Disruptive Technologies: Catching the Wave”. En el año 1997, en su libro “The Innovator’s Dilemma”, Christensen precisó la innovación disruptiva como el proceso mediante el cual un producto o servicio es acogido en un mercado para aplicaciones sencillas y que de manera violenta produce un cambio en la tendencia del mercado, desplazando a la competencia.

Para Sartor (2017), una tecnología se considera disruptiva si tiene la capacidad de afectar profundamente un sector de actividad y su cadena de valor. Mientras que Loza y Davirian (2015), definen la tecnología disruptiva como una innovación que favorece la creación de una nueva red de valor y que tiene la capacidad de interrumpir el mercado actual desplazando una tecnología anterior en pocos años o décadas.

En este sentido, empresas pequeñas podrían desplazar a empresas poderosas líderes del mercado, implementando soluciones simples y económicas, tal

como lo expone Sartor (2017), ya que estas nuevas tecnologías aparecen mucho tiempo antes de tener su mayor impacto sobre los sectores afectados y, normalmente, existe un alto desarrollo teórico en torno a ellas y a su aplicación. Simplemente esperan que se den las condiciones de reducción de costos, manufactura y procesos de producción para explotarse masivamente. Es por ello que están dirigidas a públicos que conforman la base del mercado (por lo general el grosor de los consumidores) y no a clientes exclusivos. El autor también manifiesta la conveniencia de estar al tanto de estas condiciones para anticiparse a las oportunidades y amenazas cuando se quiere introducir una innovación disruptiva. Asimismo, señala que este fenómeno se puede dar cuando se levantan las restricciones para el uso de una tecnología.

Otra característica de las tecnológicas disruptivas es que no responden a una evolución tecnológica, no son lineales, e implican cambios verdaderamente revolucionarios con respecto a la ingeniería dominante. Al hablar de tecnologías disruptivas, no se trata de mejoras sobre algo existente, sino que desplaza completamente la anterior, generando con ello un nuevo paradigma tecnológico.

En este sentido, Loza y Davirian (2015) manifiestan que estas nuevas tecnologías introducen sencillez, bienestar, accesibilidad y asequibilidad, donde la complejidad y el alto precio son lo que predomina. Igualmente, se forma inicialmente en un nicho de mercado que aparentemente es poco atrayente para las empresas líderes, pero el nuevo producto o idea se impone y determina completamente el mercado. Esto sucede porque se presenta un paquete diferente de atributos-desempeño, que no son valorados por los usuarios existentes pero precisamente el comportamiento de estos caracteres hace posible que la nueva tecnología penetre los mercados instaurados.

Mc Donald et al. (2017) confirman los postulados anteriores por cuanto expresan que las innovaciones disruptivas nacen de segmentos inferiores o nuevos mercados, y los clientes del mercado líder solo adoptan las innovaciones disruptivas cuando estas alcanzan la calidad que ellos requieren. Adicionalmente, expresa que la disrupción debe tratarse como un proceso, no como un producto, en el cual los disruptores introducen un pequeño experimento y se centran en el modelo de negocio y no sólo en el producto. También afirman que no todas estas iniciativas triunfan pues tienen un alto grado de incertidumbre, pero de hacerlo, afectan la rentabilidad de los negocios tradicionales. Es normal que, durante este proceso, las empresas

establecidas se defiendan y comiencen a innovar para evitar su salida del mercado.

Por último, EY (2016) plantea que el fenómeno de la disrupción es un factor a considerar por las organizaciones, porque todos los sectores son afectados cada vez en mayor grado. También resalta que es fácil subestimar el cambio, por lo que no se pueden perder de vista algunas evoluciones tecnológicas, no solo mediante la aplicación de estrategias inteligentes, sino abriéndose a las disrupciones para convertirlas en oportunidades.

### **Cómo desarrollar una tecnología disruptiva: la estrategia disruptiva**

Christensen et al.(2004) indican, que si un negocio quiere ser exitoso con la incorporación de una estrategia disruptiva, tiene la probabilidad de un crecimiento sostenido 10 veces mayor que los negocios tradicionales. Debido a que las innovaciones disruptivas permiten incorporar en los procesos productivos a trabajadores menos calificados, sus productos pueden tener costos más bajos y también permiten a la gente común realizar una serie de métodos que tradicionalmente sólo podrían ser realizados por especialistas. Es por esta razón que la disrupción ha sido uno de los fenómenos que ha permitido incrementar los niveles de vida de la población.

El mismo autor plantea que para desarrollar una iniciativa de innovación disruptiva se debe tener en cuenta otros aspectos, tales como:

- a) Localizar nuevos clientes, identificando de esta manera nuevos mercados. No es necesario tomar en cuenta a los usuarios actuales. Dentro de su estrategia de mercado, el objetivo debe centrarse en los que no habían podido tener acceso a los bienes y servicios, bien sea por el alto costo o por ser demasiado complejos.
- b) Orientar las reglas del modelo de negocio y del diseño del producto a los nuevos clientes.
- c) Diseñar los productos según las exigencias del nuevo mercado, donde las necesidades de los nuevos clientes definen el nuevo modelo de negocio. Dirigirse a consumidores que deseen productos simples, clientes que en la actualidad no requieran el uso del máximo potencial de la tecnología (a diferencia de los más exigentes). Para ello, deben desarrollar estrategias para socorrer a los compradores a hacer más cómodo y más efectivo el uso del producto.

Sin embargo, es necesario considerar que la tecnología disruptiva presenta cierto nivel de ineficiencia al momento de su lanzamiento y también se debe tomar en cuenta el apego que los clientes sienten hacia las tecnologías tradicionales. En la medida que asciende la calidad de esta tecnología y mejoran el nivel de satisfacción de los usuarios, esta se impondrá.

Además de lo ya discutido, la estrategia disruptiva debe tomar en consideración las fuentes de conocimiento externo, tal como lo expone Guerra (2011), dado que son fundamentales para introducir procesos innovadores en cualquier organización, principalmente en países en vía de desarrollo tecnológico, donde la captación y adopción del conocimiento creado externamente, constituye su mayor fuente para generar internamente innovaciones tecnológicas, debido a sus debilidades tanto técnicas como económicas.

Otros aspectos a considerar en la estrategia disruptiva, los presenta Ca (2017) quien manifiesta que la sociedad deberá percibir un beneficio de dichas tecnologías. Tales beneficios se describen a continuación.

**El beneficio social.** Expresar cuál es el beneficio o impacto positivo de las nuevas tecnologías en la sociedad. Debe ser un parámetro de evaluación al igual que el aspecto económico, al adquirir los nuevos sistemas de tecnología.

**El costo social de la implementación de la nueva tecnología.** En caso de que sea negativa, se debe considerar aquella tecnología que produzca el menor impacto posible. En esta cuestión, se deben crear formas de compensar dicho costo con otros beneficios.

**Comunicación entre la tecnología y las personas.** La comunicación entre ambos debe ser sencilla y clara.

**Mejorar la capacidad de las personas:** la tecnología a implementar debe contribuir con el avance profesional y progreso personal. Esto es, que los individuos perciban los beneficios de la tecnología dentro y fuera del ámbito laboral.

Coccia (2018) por su parte introduce el término de empresas disruptivas, cuya estrategia es la de generar cambios tecnológicos, introduciendo bienes mejorados que destruyen, directa o indirectamente, productos y competencias similares. Estas empresas compiten en los mercados con base en la innovación y el rendimiento.



## **Importancia de la asimilación tecnológica**

Asimilar una tecnología, según los criterios de Quintero y Álvarez (2011), significa conocer cómo funciona y como está compuesta, por ello esto le da a la organización la oportunidad de trabajar mejor y tener la capacidad de mejorarla. Esta asimilación existe durante un proceso de transferencia de conocimientos.

Para Belloso y Perozo (2009), el conocimiento forma parte de los activos de las organizaciones y representa el elemento crucial en la nueva sociedad de la información, por lo que define la asimilación tecnológica como un proceso de beneficio racional y ordenado del conocimiento que incrementará la creación de valor en las organizaciones.

En este sentido, es importante considerar el concepto de aprendizaje tecnológico, el cual es definido por Esposito et al. (2017:6) como el “proceso o procedimiento por el cual los trabajadores de una organización adquieren capacidades, habilidades y conocimientos de una tecnología”. Este aprendizaje produce conocimiento, y puede influir en el aumento de la productividad de la organización, así como también la capacidad de introducir cambios técnicos que llevan al desarrollo tecnológico local. Karimi et al. (2016) plantean que la adopción de nuevas tecnologías, impacta sobre los modelos de negocios de las empresas, presentando una asociación no lineal con el rendimiento del modelo comercial, por lo que deben adoptar estrategias para adoptar exitosamente las tecnologías disruptivas.

Otro aspecto importante es el presentado por Guerra (2011), quien plantea que la asimilación tecnológica es clave en el desarrollo de países emergentes, ya que contribuye al cierre de la brecha tecnológica con los países desarrollados. Este mismo autor destaca, entre otros aspectos, que de esta manera se fortalecen las capacidades de las personas con acceso al conocimiento con consecuencias en el desarrollo económico. Este proceso debe ir acompañado del fortalecimiento del sector educativo el cual es clave para la difusión del conocimiento a través de sus planes de estudios de manera transversalizados.

## **Identificación y análisis de las tecnologías con potencial disruptivo**

Existen diversas técnicas para la identificación y análisis de tecnologías, sin embargo, la detección de una tecnología disruptiva no es un proceso

sencillo. La principal razón es que no se refiere necesariamente a innovaciones tecnológicas ni a ingenierías con mayor potencial o rendimiento, pues la combinación o nuevos usos a tecnologías obsoletas podrían producir una disrupción.

En este sentido, la IEEE (2016) recomienda, entre otras opciones, analizar la estructura, las causas y efectos tecnológicos, que convierten a una tecnología en disruptiva. Para esto, se requiere hacer un análisis integral del contexto, ya que lo que es disruptivo en un contexto, puede no serlo en otro. Otros factores como el momento cronológico, las circunstancias sociales, el comportamiento, la cultura y los aspectos éticos, pueden determinar que en un momento dado una tecnología produzca disrupción. Es por ello que continuar con actividades de vigilancia tecnológica, mantenerse al corriente de las tecnologías emergentes, los conocimientos e investigaciones, llevan a apoyar el proceso de identidad anticipada de tecnologías con potencial disruptivo en el área de interés.

Nagy et al. (2016) plantean a las organizaciones, la formulación de tres preguntas para determinar si una innovación es disruptiva: ¿qué es una innovación disruptiva?, ¿cómo puede una innovación disruptiva ser disruptiva para algunos y sin embargo sostener a otros? y ¿cómo pueden identificarse las innovaciones disruptivas antes de que se produzca una interrupción en una organización?, además de proponer una heurística para identificar innovaciones disruptivas que pudieran ser perjudiciales a la organización. La respuesta a estas preguntas, identificaría las tecnologías disruptivas antes de producirse una interrupción organizacional.

Por su parte, Loza y Davirian (2015), manifiestan que las tecnologías disruptivas suelen verse como poco atractivas en un principio y tienden a ser ignoradas, pero una vez establecida una innovación menor, el rendimiento de dicha tecnología mejora. Estos autores plantean que la pauta de crecimiento de las mejoras técnicas es más alta que la tasa de las tecnologías establecidas, por lo que la tecnología disruptiva, en sus inicios, es utilizada por usuarios que no necesitan el máximo rendimiento (de baja gama). No obstante, al impulsar sus cualidades técnicas, se hace apropiada para usuarios de alta gama; también observan que la disrupción se produce cuando la rapidez con la que los productos mejoran es superior a la rapidez con la que los consumidores pueden acoger la nueva tecnología; por lo que el análisis del crecimiento de las nuevas tecnologías comparadas con las establecidas, es un instrumento que puede ser utilizado para identificar las disruptivas.

## **La prospectiva como herramienta para identificar tecnologías disruptivas**

IEEE (2016) propone el análisis prospectivo para la toma de decisiones tecnológicas con la finalidad de reducir la incertidumbre propia de este contexto. Se trata de una herramienta ampliamente utilizada en la planificación estratégica, que desarrolla una serie de análisis y estudios con la finalidad de predecir el futuro, en este caso de la tecnología. Es un método sistemático y reflexivo cuya función es analizar el comportamiento de determinadas tecnologías en el futuro, identificando las variables internas y externas que pueden influir en ella.

Los métodos prospectivos más ampliamente utilizados son la extrapolación, el empleo de variables correlacionadas, el uso de modelos causales, los métodos probabilísticos y los métodos interactivos. Todos estos procedimientos presentan sus ventajas y desventajas y son factibles de ser utilizados al inicio de un análisis más profundo.

En cuanto al análisis tecnológico en sí, se utilizan algunas técnicas para complementar los análisis prospectivos como la evaluación de patentes, vigilancia de tecnologías disruptivas, que buscan el crecimiento tecnológico; tal como la bibliometría, cienciometría, método Delphi entre otros, que suministran una idea de cuáles son las tendencias tecnológicas en función del número de patentes o artículos publicados, además de cuáles son las empresas que promueven estas investigaciones.

Todos estos métodos y técnicas por sí solos no son capaces de determinar cuál es el camino a seguir, requieren de analistas preparados para tomar la decisión adecuada.

### **Metodología**

La investigación fue analítica y descriptiva, con diseño de campo no experimental fundamentado con Sabino (2010). En este caso, la investigación se realizó con las empresas de consultoría en informática en el distrito de Riohacha, departamento de La Guajira, Colombia. En tal sentido, se seleccionaron cinco empresas cuyos criterios fueron los siguientes: (a) estar ubicadas en el distrito de Riohacha, departamento de La Guajira, (b) tener como objeto principal el área de actividades de consultoría, desarrollo y/o administración de instalaciones/sistemas informáticos, (c) tener entre cinco (5) a diez (10) años de experiencia, (d) ser accesibles para el investigador.

La muestra fue de tipo intencional no probabilística, según los postulados de Hernández et al. (2013) y estuvo conformada por los gerentes de mercadeo y tecnología de estas empresas.

**Cuadro 7**  
**Delimitación de la Población**

Nº.	Empresas de consultoría en informática	Muestra	
		Gerentes / Superintendentes de mercadeo	Gerentes / Superintendentes de tecnología
1	Ja Software S A S	2	2
2	Espaciovirtual S A S	2	3
3	Ingtic S A S	3	3
4	Sistemas de Información y Tecnologías Xa S A S	2	3
5	Noruth S A S	3	3
6	Guajiracom S A	2	2
<b>Total</b>		<b>30</b>	

**Fuente:** *Elaboración Propia (2019)*

En el Cuadro 7, se muestra cómo quedó delimitada la población y la muestra a estudiar conformada por treinta (30) gerentes y superintendentes pertenecientes todos a las empresas de consultoría en informática en el distrito de Riohacha, departamento de La Guajira, Colombia.

La técnica aplicada para la recolección de información fue la observación mediante la encuesta, y como instrumento, se estructuró un cuestionario sobre la base del contexto teórico de cada una de las dimensiones, conformado por dieciséis (16) ítems, fundamentado en Hernández et al. (2013). El cuestionario se direccionó favorable y positivo codificándose en opciones de respuesta del cinco (5) al uno (1), cuyas opciones vienen dadas por una escala de frecuencias representadas así: (S) Siempre, (CS) Casi Siempre, (AV) Algunas Veces, (CN) Casi Nunca, y (N) Nunca, respectivamente, tal como se indica en el Cuadro 8.

El instrumento fue validado por 8 expertos en contenido y la confiabilidad fue calculada por el método Alfa-Cronbach con un resultado de 0.90, por lo que el instrumento es altamente confiable, según los postulados de Ruiz (2012).

El análisis de resultados se efectuó mediante la estadística descriptiva y medidas de tendencia central. Para la interpretación de los resultados, se construyó un baremo que se especifica en el Cuadro 8.

**Cuadro 8**  
**Baremo para la interpretación del promedio**

Alternativa	Código	Rango	Categorías
Siempre	5	4,21 a 5,00	Muy Favorable
Casi Siempre	4	3,41 a 4,20	Favorable
Algunas Veces	3	2,61 a 3,40	Neutral
Casi Nunca	2	1,81 a 2,60	Desfavorable
Nunca	1	1,00 a 1,80	Muy Desfavorable

Fuente: *Elaboración Propia (2019)*

## Resultados de la investigación

En este apartado se presentan los resultados derivados de los datos recogidos por medio del instrumento aplicado a la muestra. Se examinaron las dimensiones Estrategia Disruptiva, Asimilación Tecnológica, Identificación de tecnologías con potencial disruptivo y Uso de la prospectiva, cuyos resultados se muestran a continuación.

En la Tabla 7, se puede observar que para la dimensión Estrategia Disruptiva, la opción *casi nunca* ha obtenido el mayor número de respuestas (47), lo que representa el 22,38%, seguido de la opción *algunas veces* con 43 respuestas equivalente a un 20,48%. A continuación la opción *casi siempre* con 42 respuestas, lo que representa un 20% y por último las opciones *siempre* y *nunca* con 39 respuestas cada una y una frecuencia relativa de 18,57%. La dimensión presentó una media de 2,98, que la ubica en la categoría de Neutral.

En cuanto a la dimensión Asimilación Tecnológica, la opción *casi siempre* ha obtenido el mayor número de respuestas (49), lo que representa el 27,22%, seguido de la opción *algunas veces* con 44 respuestas, representando el 24,44 %. La opción *siempre* obtuvo 43 respuestas (23,89%); la opción *casi nunca* arrojó 32 respuestas correspondientes al 17,78% y, por último, la opción *nunca* alcanzó 12 respuestas y una frecuencia relativa de 6,67%. La dimensión presentó una media de 3,44 por lo que puede ubicarse en la categoría de Favorable.

**Tabla 7**  
**Dimensiones de la tecnología disruptiva**

Alternativa de respuesta	Dimensiones							
	Estrategia Disruptiva		Asimilación Tecnológica		Identificación de tecnologías con potencial disruptivo		Uso de la Prospectiva	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Siempre	39	18,57	43	23,89	46	30,67	30	20,00
Casi siempre	42	20,00	49	27,22	38	25,33	31	20,67
Algunas veces	43	20,48	44	24,44	31	20,67	33	22,00
Casi nunca	47	22,38	32	17,78	19	12,67	33	22,00
Nunca	39	18,57	12	6,67	16	10,67	23	15,33
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100</b>	<b>180</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
Media de la Dimensión	2,98		3,44		3,53		3,08	
Media de la variable	3,26							

Fa= Frecuencia absoluta Fr= Frecuencia relativa

Fuente: *Elaboración Propia (2019)*

Para la dimensión Identificación de Tecnologías con potencial disruptivo, la opción *siempre* obtuvo 46 respuestas con un 30,67%, seguido de la opción *algunas veces* con 31 respuestas, lo que representa el 25,33 %. A continuación la opción *casi siempre* con 42 respuestas, que equivale a un 20,67%; la opción *casi nunca* con 19 respuestas (12,67%) y, por último, la opción *nunca* con 16 respuestas y una frecuencia relativa de 10,67%. La media alcanzada por esta dimensión fue de 3,53, ubicándola en la categoría de Favorable.

En cuanto a la dimensión Uso de la Prospectiva, las opciones *algunas veces* y *casi nunca*, obtuvieron el mayor número de respuestas con 33 cada una, lo que representa el 22,00%, respectivamente; le sigue la opción *casi siempre* con 31 respuestas representando el 20,67%, seguido de la opción *siempre* que obtiene 30 respuestas, que corresponde a un 20% y por último la opción *nunca* con 23 respuestas y una frecuencia relativa de 15,33%. La dimensión presentó una media de 3,08, lo que la ubica en la categoría de Neutral.

Estos resultados arrojaron un promedio de 3,26, para la variable Tecnología Disruptiva, que significancia asintótica la ubica en la categoría Neutral. Los

mismos indican, que si bien existe una tendencia positiva en las dimensiones Asimilación Tecnológica e Identificación de Nuevas Tecnologías, no están complementadas con la Estrategia Disruptiva y el Uso de la Prospectiva. Realizando un análisis a cada dimensión se puede apreciar lo siguiente:

En cuanto a la Estrategia Disruptiva, se observa que las empresas no están enfocadas en los clientes que en la actualidad no requieren el uso máximo del potencial tecnológico, ni en los que no tienen acceso a la tecnología. Igualmente, entre sus parámetros de evaluación de nuevas tecnologías, no tiene relevancia el uso de las mismas ambientalmente amigables, ni el beneficio o el costo social de la utilización, estrategias recomendadas por autores como Rojas (2010), Christensen et al. (2004), Guerra (2011), Ca (2017) y el Manual de Transferencia y Adquisición de Tecnologías Sostenibles (2005), las cuales contribuyen con el aumento de las facultades tecnológicas de la empresa y la expansión de su mercado.

Al analizar el uso de la prospectiva como procedimiento de identificación y análisis de tecnologías, se pudo constatar que aunque realizan vigilancia de las tecnologías disruptivas y el método Delphi, casi no utilizan métodos como la bibliometría, cienciometría y extrapolación, tal como lo recomienda el IEEE (2016) con la finalidad de reducir la incertidumbre propia de este contexto.

Asimismo, en lo que respecta a la asimilación tecnológica, están claros en que el conocimiento del funcionamiento y composición de las tecnologías es clave para el proceso de asimilación de las nuevas tecnologías. Del mismo modo, presentan debilidades en cuanto al registro y socialización del conocimiento, por lo que se dificulta que forme parte de los activos en la organización tal como lo sugieren autores como Quintero y Álvarez (2011), Belloso y Perozo (2009), Esposito et al. (2017) y, especialmente, Guerra (2011), quien plantea que la asimilación tecnológica es clave en el desarrollo de naciones emergentes ya que contribuye al cierre de la brecha tecnológica con los países desarrollados.

Finalmente, en el caso de la identificación de tecnologías con potencial disruptivo, presentan debilidades en cuanto a la búsqueda de nuevos usos a las tecnologías ya obsoletas, debido a que no lo consideran como parte de sus estrategias. Sin embargo, realizan actividades de vigilancia tecnológica, se mantienen al corriente de las tecnologías emergentes, los nuevos conocimientos e investigaciones, pero no en el grado que sugiere el IEEE (2016).

## **Conclusiones**

Las empresas de consultoría en Informática de Colombia, no asimilan de manera habitual las tecnologías disruptivas, más bien actúan como usuarios de tecnologías existentes. No obstante, cuentan con una base organizacional y teórica para incursionar en esta forma de gerenciar el futuro tecnológico. Estas compañías realizan procesos de gestión de tecnologías con fundamentación teórica, pero no están enfocadas en la necesidad de los clientes con menos recursos o menos preparados, sino que apuntan principalmente a los consumidores especializados.

Igualmente, no utilizan métodos y herramientas ya conocidas para la identificación y el análisis de tecnologías con potencial disruptivo y, en general, no aplican una estrategia disruptiva.

## **Referencias**

- Belloso, N. y Perozo, M. (2009). Asimilación de tecnología de información y comunicación en las alcaldías de Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*. Universidad del Zulia, Volúmen XV (1), pág.139-147.
- Cascio W y Montealegre R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Volumen. 3:349-375 (Volumen publication date March 2016). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>.
- Chesbrough H. (2010). Business model innovation: oportunities and barriers. *Long Range Planning*. Volumen 43, Issues 2–3, April–June 2010, P.354-363.
- Coccia M. (2017). Sources of technological innovation: Radical and incremental innovation problem-driven to suPagort competitive advantage of firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, Pag.1048-1061, DOI: 10.1080/09537325.2016.1268682.
- Coccia M. (2018). Disruptive firms and industrial change. *Journal of Economic and Social Thought*. Volúmen 4, Nro.4, P.437-450.
- Corsi, S. y Minin, A. (2014). Disruptive innovation... in reverse: Adding a geographical dimension to disruptive innovation theory. *Creativity and Innovation Management*, Volumen. 23, Issue 1, P. 76-90.
- Cucculelli, M., Le Breton-Miller, I. y Miller, D. (2016). Product innovation, firm renewal and family governance. *Journal of Family Business Strategy*. Volumen 7, Issue 2, June, P. 90-104.
- Christensen, C.; Anthony, S. y Roth, E. (2004). *Seeing what's next: using the theories of innovation to predict industry change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, ISBN 978-1-59139-185-2.



- Congreso Internacional de Administración (2015). Impacto de la tecnología en las organizaciones. Documento de trabajo del XII Congreso Internacional de Administración C.P.C.E.A.B.A., 11 al 13 de noviembre de 2015. Argentina.
- Esposito C.; Vásquez, C.; Tona, M. y Carrillo, A. (2017). Gestión tecnológica: aprendizaje, asimilación y transferencia de tecnología en la empresa Alimex, C.A 1957-2016. XVII Congreso latino-iberoamericano de Gestión Tecnológica Altec2017. Gestión de la Innovación para la competitividad: sectores estratégicos, tecnologías emergentes y emprendimientos. Del 16 al 18 de octubre del 2017. Venezuela.
- EY (2016). Las ventajas de la disrupción: Mega tendencias para el futuro. Publicaciones de la Organización EY. Semanario Búsqueda, Enero de 2016. España.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003). Organizations: Behavior, Structure, Processes. McGraw Hill. Estados Unidos
- Guerra, L. (2011). Evaluación de la capacidad de absorción Tecnológica en empresas chilenas. Chile: Publicaciones Universidad Técnica Federico Santa María.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2013). Fundamentos de Metodología de la Investigación. México: Mc Graw- Hill.
- IEEE (2016). Tecnologías disruptivas y sus efectos sobre la seguridad. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Documento de Trabajo del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN) Plan de Investigación 2015. España.
- Lobo, A. (2006). La meso empresa como alternativa empresarial para el desarrollo económico local sostenible. Universidad de los Andes. Revista Economía. Volumen XXXI (22), pág.75-110.
- Loza, M. y Davirian, R. (2015). Introducción a la Tecnología Disruptiva y su Implementación en Equipos Científicos. Revista Politécnica. Volumen 36(3), pág.30-33.
- Mc Donald, R.; Raynor, M. y Christensen, C. (2017). ¿What is disruptive innovation? Publicación de Harvard Bussines Review de diciembre del 2015. Boston, Massachusetts. EEUU.
- Nagy, D., Schuessler, J y Dubinsky, A. (2016). Defining and identifying disruptive innovations. Industrial Marketing Management. Volumen 57, P.119-126.
- O'Reilly C y Thusman M. (2016). Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma. Stanford Business Books. Estados Unidos.
- Quintero, J. y Álvarez, P. (2011). Asimilación tecnológica en el proceso de migración de software en la industria petrolera. Revista Electrónica Telematique. Universidad Rafael Belloso Chacin. Documento en línea disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telematique/article/viewarticle/1113/html>. Fecha de consulta: 05-02-18.

- Ruiz, C. (2012). Instrumentos de Investigación Educativa. Barquisimeto, Venezuela: CIDEG.
- Sabino, C. (2010). El Proceso de Investigación. Santafé de Bogotá: Panamericana Editorial.
- Sartor, P. (2017). ¿Qué hay que saber de las tecnologías disruptivas? Publicación de la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo. Uruguay.
- Schmalensee, R. y Evans, D. (2016). The Businesses That Platforms Are Actually Disrupting. .Publicación de Harvard BussinesReview del 21 de septiembre del 2016. Boston, Massachusetts. EEUU.
- Toffler, A. (1981). The third wave. William Morrow and Company, INC. New York 1980. ISBN 0-688-03597-3.
- Ugas, L. (2012). Aprendizaje tecnológico e informacional para desarrollar una cultura de enseñanza en organizaciones inteligentes. Revista Electrónica Telematique. Universidad Rafael Belloso Chacin. Documento en línea disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1518/2941> Fecha de consulta: 17-01-18.
- Zanello, G., Fu, X yP Mohnen, P. (2016). The Creation and Diffusion of Innovation in Developing Countries: A Systematic Literature Review. Journal of economic surveys. Volúmen 30, Issue 5, P. 884-912.

The background of the page features a decorative pattern of white, elongated oval shapes arranged in a grid-like fashion. This pattern is set against a light grey gradient that transitions from a darker shade on the left to a lighter shade on the right. The overall effect is a modern, textured look.

## Capítulo IV

### **Estrategias para el crecimiento del sector de Mipymes en el área de telecomunicaciones frente a la incertidumbre**



## RESUMEN

Es propósito del presente estudio identificar las estrategias adelantadas por las MIPYMES del área de telecomunicaciones para reducir las condiciones de incertidumbre y tener mayor posibilidad de éxito. La investigación se apoyó en las teorías de Minzberg et al. (1997), Buitriago (2007), David (2013), Francés (2005), Villalba (1996) y Courtney (2002). La metodología fue de carácter cualitativo-cuantitativo, una primera etapa a través de un análisis documental, en la segunda etapa se aplicó una entrevista a gerentes y dueños de empresas. Los hallazgos revelan que la mayoría de las empresas consultadas realizan planes estratégicos sin preparación, sin involucrar a los actores principales, muy prescriptiva y sin seguimiento. En cuanto a la incertidumbre, las empresas exhiben entornos de nivel 1 sin grandes problemas. Sólo un 25 % distingue niveles 2 y 3 de incertidumbre. Se concluye que los enfoques de gerencia estratégica son incipientes, poco sistémicos y con más formalidad que profundidad.

**Palabras clave:** enfoque estratégico, incertidumbre, MIPYMES

## ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the strategies that have been implemented by the MSMEs dedicated to telecommunications. The study was supported by the theoretical contributions of Minzberg et al. (1997), Buitriago (2007), David (2013), Frances (2005), Villalba (1996), and Courtney (2002). A quali-quantitative methodological approach was followed comprising two stages. In the first stage, a documentary analysis of the strategic approach used by the studied companies was carried out. In the second stage, managers and

owners of companies. Findings revealed that most companies implement strategic plans and fail to involve the main characters: they assume a very prescriptive perspective and lack of follow-up strategies. As for uncertainty, the companies exhibit level 1 environments. Only 25% of the sample displayed levels 2 and 3 of uncertainty. The main conclusion is that the strategic management approaches are incipient, slightly systemic and formal rather than deep.

**Key words:** strategic approach, uncertainty, MSMEs.

## **Introducción**

La empresa, los empresarios y los gerentes se encuentran ante un difícil reto para dar respuesta gerencial y organizacional a los procesos de cambio. Estos cambios son empujados por la globalización de los mercados, la dinámica del comercio internacional, y las nuevas fronteras impuestas por un nuevo orden económico y tecnológico; las cuales exigen al empresario de hoy el uso de nuevas técnicas y nuevos recursos para mantener su competitividad en el mundo físico y en el virtual, no sólo en su esfera nacional sino en el contexto internacional.

En otros tiempos, para ser competitivo había que hacer las cosas bien internamente, hoy esto no basta. Para enfrentar los retos que vienen es necesario colaborar con nuestros proveedores y clientes, para abastecer de productos y servicios al usuario final de la forma más eficaz y eficiente. La conducción y dirección de una empresa ha de tener una actitud gerencial proactiva en vez de reactiva, predominando la visión de largo plazo más que el esfuerzo hacia resultados de corto plazo.

La gerencia estratégica se concibe como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Pero este proceso está afectado por los cambios inesperados y hasta violentos. Estas condiciones hacen que la manera tradicional en la que las empresas y los gerentes planean sus estrategias sea modificada, ya que el ambiente no presenta signos de alguna estabilidad, por el contrario, las señales son de mayor incertidumbre.

Según Courtney (2002) la incertidumbre tiene cuatro (4) niveles, a saber:

**Futuro claro:** en él se pueden realizar pronósticos con pequeños márgenes de error y la incertidumbre no es una determinante de la toma de decisiones.

**Escenarios alternos:** comúnmente presenta unos pocos futuros probables que se eliminan mutuamente y que de presentarse uno u otro, variarán la estrategia casi en su totalidad. Es un futuro con pocos grises, pero con varios blancos y varios negros.

**Gama de futuros potenciales:** se identifica una serie de posibles futuros, no discretos, que puede ser definida por un número limitado de variables cuyo resultado puede estar en un amplio rango de posibilidades.

**Total confusión:** futuro virtualmente imposible de predecir, variables ilimitadas y rango de posibilidades ilimitado.

En toda situación caracterizada por cada uno de los niveles, los empresarios pueden asumir estrategias diferentes, inclusive, pretendiendo llevar el nivel de conflicto de una fase a otra. Cada una de estas salidas y soluciones requieren diferentes formas de información de gestión y diversas herramientas de control, particularmente, dentro de cada uno de los niveles. Marchione (2003). La forma como se realiza la toma de decisiones en cualquier sector empresarial, afecta la calidad de las decisiones y por ende los resultados. Buitriago (2007), apunta:

“En primera instancia, el tipo de información disponible: la confiabilidad, la dispersión de los datos, el manejo de ellos y su universalidad. En segundo lugar, se incluye el horizonte de tiempo, con preeminencia de consideraciones de corto plazo” (p. 99).

La visión limitada, la deficiencia en la información, la poca seguridad al elegir opciones hace que la toma de decisiones afecte los resultados empresariales. Según el autor, Buitriago (2007) ocurren demoras y aplazamiento constante de las acciones, que finalmente estas se realizan cuando ya no causan impacto positivo o se asumen acciones reactivas que hubiesen podido ejecutarse de manera planificada.

Otros autores que señalan evidencias sobre la problemática estratégica de las Pymes en Colombia son Salavarieta et al. (2004:58), quienes encontraron que la mayoría de las empresas colombianas cuentan con un direccionamiento estratégico entendido como el “producto que resulta de la etapa de planeación en el proceso de administración estratégica”. Este surge de la

definición de la visión, la misión y los objetivos que determinan las estrategias que seguirá la organización.

Los mismos autores afirman que los ejercicios de direccionamiento terminan siendo documentos asépticos que no mueven a la acción empresarial, ni están orientados a cuestionar la forma de hacer negocios ni poner en duda los objetivos organizacionales. Asimismo, los direccionamientos normalmente se realizan por grupos de expertos sin la participación de la mayoría de actores que posteriormente, serán los encargados de ejecutar la estrategia, para lo que no están motivados.

Esta investigación pretende identificar, cuáles han sido las estrategias adelantadas por las MIPYMES en situaciones futuras y potenciales de negocio, para reducir las condiciones de incertidumbre con el fin de asumir las decisiones que tengan mayor posibilidad de éxito para las mismas.

### **Fundamentación teórica**

Para iniciar la sustentación teórica necesaria, en primer lugar se hace una revisión de los elementos de la gerencia estratégica y luego se presenta la sustentación teórica de la incertidumbre, con el propósito de contar con la debida referencia para interpretar el comportamiento de ambas variables en la actuación de las MIPYMES del área de Telecomunicaciones en el departamento de La Guajira.

### **Aspectos de la gerencia estratégica**

Las empresas, según Frances (2005), se plantean tres objetivos fundamentales:

- Sobrevivir en un entorno cambiante, donde están presentes los entornos placidos hasta turbulencia, caracterizada por la gran incertidumbre.
- Crecer y desarrollarse a través de sus trabajadores.
- Lograr la gestión integral de acuerdo a la constitución, leyes y reglamentos.

Para cumplir estos objetivos la empresa necesita pensar en términos estratégicos, reflexionar en la visión estratégica del negocio, más que en el enfoque funcional precisamente por un entorno que hoy tiene un alto nivel de incertidumbre. Por lo tanto se requiere manejar ciertas herramientas que son propias de la gerencia estratégica.



## Fases del proceso estratégico

Según Minzberg y Brian (1997), la primera fase de la gerencia estratégica es el pensamiento de la misma índole, que se enfoca en los aspectos más intuitivos del proceso, lo cual va a permitir la ejecución de la misión, la visión y la estrategia de la organización. En este punto la alta gerencia es la responsable de la definición de los ejes tácticos de la empresa.

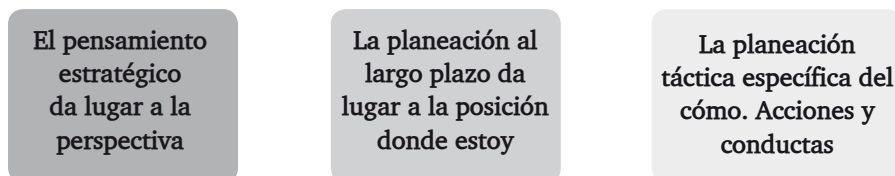
La segunda fase es la planeación a largo plazo, que exige una combinación de pensamiento intuitivo y analítico, que dará como resultado las proyecciones de las posiciones futuras que la organización desea alcanzar. Según Porter (1996) y Kaplan y Norton (1997), en esta segunda fase focalizan las posiciones hacia las cuales la organización necesita esforzarse, tales como: perspectiva financiera, perspectiva de los clientes y el mercado, perspectiva de los procesos y perspectiva de las capacidades.

La tercera fase es la planeación táctica que es básicamente un enfoque analítico con algunas alusiones intuitivas, que propiciarán las acciones específicas que afecten el desempeño de la organización. Esta última fase está diseñada para producir los resultados a corto plazo, necesarios para llevar a cabo la misión de la entidad y para alcanzar las posiciones futuras proyectadas. Esta fase ha estado soportada por David (1996; 2012).

Es un planeamiento no normativo, basado en la participación de los agentes económicos y sociales, que tienen como común denominador el dar una respuesta adecuada a los nuevos elementos socioeconómicos, y con los que se proporciona el generar cambios sustanciales en el futuro inmediato de las empresas.

Por otra parte la planificación estratégica se puede definir como una forma sistemática de mejorar el cambio y de crear el mejor futuro posible para la misma. Estas tres fases dan lugar a identificar tres componentes:

**Figura 1**  
**Productos del enfoque estratégico**



*Tomado de Minzberg y Brian (1997)*

Estos componentes se superponen, pero cada uno de ellos requiere un nivel distinto de enfoque por parte de los ejecutivos que participan en el proceso.

## **Conceptos de estrategia**

Frances (2005) define el término estrategia, como el patrón de acciones y de enfoques que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales. La estrategia real de una compañía es en parte planeada y en parte propia de los cambios que se incorporan durante su ejecución.

La estrategia según Thompson y Strickland (2000): “es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizacionales y para luchar por la misión de la organización” (p.7). Esta estrategia general dependiendo del tamaño y la naturaleza de la organización se divide en estrategias de negocios, funcional y operativa.

Según los mismos autores Thompson y Strickland (2000): El proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de esta se compone de cinco tareas administrativas (p.3):

1. Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de una compañía y hacia dónde se dirige la organización.
2. Determinar objetivos.
3. Crear estrategias para lograr los resultados deseados.
4. Ejecutar la estrategia de una manera efectiva y eficiente.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica de las condiciones cambiantes de las nuevas ideas y oportunidades.

En lo que respecta a la directiva, los gerentes de cada empresa deben desarrollar tácticas para colocarla en una posición donde se pueda desenvolver. Por ello es importante que se tenga presente una buena planificación, es decir, hacia dónde quiere ir, cómo lograrlo, y cumplirlo a través de una estrategia general y de directrices estratégicas y operativas, que se exponen a continuación, y que los llevarán a la formulación de planes específicos.

**Directrices estratégicas:** son líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito.

**Directrices operativas:** se refieren a líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

Para elegir la estrategia general de la empresa, previamente es necesario desarrollar un procedimiento de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas, tal como se señala en las fases del método estratégico.

Por otra parte, la estrategia es un tipo fundamental de planeación de ‘medios’ que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en su ambiente.

Según Thompson y Strickland (2000), es importante incluir el desarrollo de competencias para el análisis de datos de quienes toman decisiones en una organización. “Estos actores obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (p.460)

David (2012) señala que, en este punto, se debe tomar en cuenta y hacer un diagnóstico de la empresa, donde deberán ser considerados los siguientes aspectos:

- ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual? Se requiere una evaluación de estrategias desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo. Mientras mejor es el desempeño actual de una compañía, hay menos probabilidades de hacer cambios radicales estratégicos.
- ¿Qué es lo que mejor realiza la empresa y cuáles son las habilidades y debilidades más importantes? Esta información proporciona una perspectiva general de la situación actual de la empresa y es el componente esencial del diseño de una estrategia alineada.
- ¿Cuáles son los precios y costos de la compañía? Se debe estudiar los precios y la estructura de costos de la empresa y compararlos con los de las empresas con las que compite en un sector o en una actividad económica particular.

- ¿Cuál es la posición competitiva de la compañía? Este aspecto permite reconocer cuáles son las capacidades distintivas de la empresa para competir en su mercado natural y que la diferencian en calidad o precios de la totalidad de las empresas.

Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico, se decidirán los objetivos de la empresa que deben alcanzarse en los próximos años. Estas metas deben ser racionalmente alcanzables y estar en función de la estrategia que se elija.

Se seleccionarán aquellos objetivos a corto, medio y largo plazo que más convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por: beneficio, crecimiento, seguridad y rentabilidad de la empresa.

Para definir las líneas estratégicas de una organización, se recomienda seguir la metodología propuesta por Kaplan y Norton (1997) (Balance Score Card). Estos autores proponen **cuatro perspectivas** que guían tanto la definición de objetivos estratégicos como los lineamientos estratégicos:

- La perspectiva de los clientes.
- La perspectiva de los procesos internos.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- La perspectiva financiera.

Estos componentes se superponen, pero cada uno de ellos requiere un nivel distinto de enfoque por parte de los ejecutivos que participan en el proceso.

## **Aspectos de la incertidumbre**

Para apuntar a la mejor estrategia en tiempos de inestabilidad, es preciso entender la incertidumbre que se está confrontando. Esto garantiza una mayor probabilidad de éxito competitivo, manejando el riesgo y aprovechando las oportunidades que la misma ofrece.

A tal efecto, hay que definir los términos necesarios al momento de formular la estrategia para el manejo de esta. Es indispensable tener conciencia de que no existe una visión perfecta del futuro. Esto significa tomar las mejores decisiones que se puedan adoptar, aceptando la inevitable presencia de la incertidumbre, entenderla, y ser realista en lo que se refiere a la estrategia bajo estas condiciones.

Entre las fuentes de incertidumbre se pueden identificar, en primer lugar, la reacción de competidores y clientes ante una nueva estrategia de posicionar

marcas bien conocidas. En segundo lugar, la competencia para imponer una norma industrial. En tercer lugar, la actitud y preferencia del cliente frente a nuevas tecnologías, modelos de negocio, decisiones de política del gobierno y procesos. Por último, la evolución de los mercados que comienzan a formarse.

El desarrollo, control y actualización de la estrategia, requieren definir el problema táctico y el nivel de incertidumbre residual existente, para lo cual es necesario separar lo conocido de lo no conocido e identificar dicho el nivel.

Lo siguiente será idear soluciones eventuales definiendo oportunidades viables de reestructuración o adaptación para lo cual se cuenta con una caja de herramientas en el análisis estratégico. El próximo paso será analizar posibles soluciones y tomar decisiones estratégicas. Por último, controlar y actualizar las decisiones citadas a lo largo del tiempo, identificando los procesos nuevos de planeación estratégica y adoptar resoluciones para hacerlo de manera más efectiva.

En cuanto a la definición de oportunidades viables de reestructuración o adaptación, Courtney (2002) plantea, que cuando se requiere reestructurar el mercado se debe seguir alguna de las siguientes estrategias: crear la norma de la industria, introducir innovaciones en productos, nuevos servicios y sistemas de negocio, reestructurar la industria y aplicar servicios y sistemas de negocios ya existentes en otros mercados e influir en la conducta de los competidores.

En lo que atañe a las estrategias de adaptación, Courtney (2002) propone las siguientes: seguir el ejemplo de un reestructurador, protegerse de los eventos futuros, experimentar constantemente y crear una organización flexible.

Para ello, el estrategia cuenta con una serie de instrumentos que se define como el conjunto de mecanismos de análisis estratégicos. Destaca entre estos: el análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor, la investigación de mercados y el diagnóstico de competencias básicas. Todas ellas ofrecen visiones instantáneas de oportunidades y amenazas estratégicas, pero no modelos dinámicos de la realidad que exigen los ambientes de incertidumbre, que rodean la gestión empresarial en Latinoamérica y específicamente en Colombia.

Courtney (2002) definió 4 niveles de incertidumbre, a saber:

**a) Primer nivel de incertidumbre: Un futuro bastante claro**

En este nivel de incertidumbre, Courtney (2002) señala: "los estrategas tienen ante sí una clara visión única del futuro" (p.37). Significa que el futuro es bastante claro, pero no se tienen todos los factores que permitan el 100% de estrategias seguras, sin embargo, las opciones son tan reducidas que no es necesario ni rentable hacer estudios más profundos.

Las situaciones de un nivel 1 típico son propias de mercados bien establecidos y según el autor, son bien escasas en las economías actuales. Pertenecen a industrias maduras, de baja tecnología y con altas barreras de penetración, tal como lo señala el referido autor.

**b) Segundo nivel de incertidumbre: Futuros alternos**

Courtney (2002) conceptualiza este nivel afirmando: "De igual modo una incertidumbre de nivel 2 permite que los estrategas puedan identificar un abanico de resultados posibles, uno de los cuales ocurrirá" (p.42). El autor explica que un análisis profundo puede ayudar a establecer probabilidades relativas, pero no da información sobre cuál es el resultado correcto.

Este tipo de incertidumbre, explica Courtney (2002) ocurre en aquellos sectores que son susceptibles a cambios reglamentarios, legislativo y judicial que pueden originar en su desenvolvimiento, en su desarrollo y en su funcionamiento, cambios importantes. Esto es típico en servicios de salud pública y en servicios básicos prestados por el Estado. Otro sector donde se da este nivel de incertidumbre es la competencia para imponer normas industriales, por ejemplo, el dilema entre Betamax y VHS. Igual la telefonía, también en el campo del software.

**c) Tercer nivel de incertidumbre: Una variedad de futuros posibles**

El Nivel 3 según Courtney (2002): 'es similar a la incertidumbre 2 porque es posible identificar una variedad de estadios posibles en el futuro, aunque no aparece ninguna obvia predicción porcentual' (p.48). En ambos casos del nivel 2 y el 3, esa gama es tan amplia que tiene importancia cuando hay que tomar decisiones estratégicas. La diferencia importante del nivel 3 en relación al nivel 2, es que en este nivel sólo se puede identificar una serie representativa de posibles resultados dentro de cada situación. Es tan amplio el rango de opciones que cualquiera puede significar el curso de acción

adecuado. Aquí el nivel de incertidumbre es mayor. Las industrias típicas que se enfrentan a este nivel son Aeronáutica, Telecomunicaciones, aspectos de la economía como inflación, producto interno bruto.

#### **d) Cuarto nivel de incertidumbre: Ambigüedad Verdadera**

Courtney (2002) señala: “cuando la incertidumbre es de nivel 4 los resultados futuros no sólo son desconocidos, sino que no se pueden conocer” (P.54). Explica este autor que en las circunstancias, de este escenario, no es posible obtener un rango de posibilidades, ni tampoco se puede visualizarlo dentro de esos escenarios, El estratega solo percibe un rango ilimitado ni siquiera cuando es posible identificar todas las variables pertinentes que van a definir el futuro.

Este tipo de incertidumbre es excepcional y en el tiempo va cambiando su categoría y se ubica en alguno de los tres niveles, a medida que se va despejando el panorama y aparecen algunos resultados futuros que no son tan desconocidos y que se pueden conocer.

En este escenario se dan los siguientes eventos: los resultados de grandes cambios tecnológicos, económicos y sociales; evolución de los mercados que apenas empiezan a formarse; lapso de tiempo muy grande para evaluar estrategias de la incertidumbre específica del nivel 4; las consecuencias comerciales de los descubrimientos científicos y de la internet como red de comunicación; las condiciones de oferta y demanda de comercio a largo plazo; las variaciones de la oferta y la demanda de energía en un periodo de 60 años.

### **Abordaje metodológico**

La metodología asumida para esta investigación fue de carácter cualitativo-cuantitativo. Su abordaje se realizó en dos etapas. La primera, a través de un análisis documental que permitió obtener una serie de hallazgos acerca del enfoque estratégico de las empresas estudiadas. En segundo lugar, se aplicó una entrevista a gerentes y dueños de empresas para conocer la percepción de sus enfoques, experiencias y resultados alcanzados, así como expectativas futuras.

Para elaborar un breve diagnóstico sobre los enfoques estratégicos de las MIPYMES en Colombia, se seleccionaron 25 artículos con resultados de investigaciones en el área de gerencia estratégica en Colombia entre 2000 y

2015. La información recabada fue plasmada en una matriz documental que permitió la identificación de cada documento, su alcance y los criterios para obtener una referencia representativa de los enfoques.

Para la selección de la población y la determinación de la muestra representativa de la misma, se utilizó la base de datos de *E Informa*, Directorio de Empresas de Colombia, consultada a través de [https://www.informacion-empresas.co/610\\_TELECOMUNICACIONES.html](https://www.informacion-empresas.co/610_TELECOMUNICACIONES.html).

En Colombia, el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas y está reglamentado con la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones con la Ley 905 de 2004, conocida como la Ley MIPYMES. El Cuadro 9 a continuación, presenta el universo de la población, la población estudiada y la muestra representativa.

**Cuadro 9**  
**Población de MIPYMES en el sector de Telecomunicaciones**

Nivel de actividad	No. De empresas
Otras actividades de telecomunicaciones	5005
Actividades de telecomunicaciones alámbricas	4108
Actividades de telecomunicaciones inalámbricas	1326
Actividades de comunicación satelital	457
Telecomunicaciones	1

Tomado de *E Informa*. Directorio de Empresas de Colombia.

Los criterios de selección de la muestra, dentro de un muestreo intencional fueron:

- Seleccionar empresas ubicadas en aquellas actividades de mayor presencia y complejidad para incluir empresas medianas.
- Seleccionar empresas ubicadas en el departamento de La Guajira.
- Seleccionar empresas de todos los subsectores de telecomunicaciones.

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario con 10 preguntas asociadas a una escala de frecuencia con las opciones de respuesta: Siempre (s), Casi siempre (CS), Algunas veces (AV), Casi nunca (CN) y Nunca (N). Esta entrevista fue enviada a 20 empresas de ubicadas en diferentes departamentos del caribe colombiano para su confiabilidad y revisión, ob-



**Cuadro 10**  
**Empresas seleccionadas en la Subcategoría**  
**de Telecomunicaciones, ubicadas en la Guajira**

Filtra por nivel de actividad	No. de Empresas
Actividades de telecomunicaciones alámbricas	16
Otras actividades de telecomunicaciones	14
Actividades de telecomunicaciones inalámbricas	11
Actividades de telecomunicación satelital	10
Total de empresas encuestadas en el departamento de La Guajira	51

*Tomado de E Informa. Directorio de Empresas de Colombia.*

teniéndose un resultado favorable. La aplicación de la entrevista se hizo a través de asociaciones y cámaras asociadas a empresas de telecomunicaciones, que contribuyeron para lograr la participación de representantes de las 51 empresas convocadas. De esta manera se obtuvieron respuestas de las entrevistas debidamente llenadas para obtener los resultados de la presente investigación.

## Resultados

*De la revisión bibliográfica sobre enfoques estratégicos de empresas medianas incluidas en el sector de MIPYMES*

Los resultados obtenidos muestran que los aspectos más estudiados durante estos 15 años están asociados a identificar el tipo de diagnóstico realizado, la profundidad del mismo, la participación interna en el diagnóstico interno y externo. La literatura apunta a fallos asociados a la selección, la interpretación y el uso de información esencial para registrar las habilidades y capacidades distintivas de cada empresa.

Otros aspectos señalados por los artículos consultados reseñan la participación de la directiva, de la gerencia media y el personal operativo o de ejecución de tareas de producción en la aplicación del plan estratégico, una vez definidos objetivos. Al respecto, hay acuerdos en que las empresas medianas en Colombia contratan a asesores externos y dejan la responsabilidad del plan estratégico y la alta gerencia, la cual no involucra ni a la

gestión media ni al personal de operación. Esto trae como consecuencia un resultado sesgado sobre propósitos, alcances y otras formas de cumplir los objetivos organizacionales a pesar de que esta información la posee y experimenta cada día el personal que ejecuta las tareas. También se observa poca participación de dueños o alta gerencia por lo que el plan no cuenta con la experticia ni la mirada del emprendedor inicial.

Los objetivos en general están orientados a obtener rentabilidad y desarrollar mercadeo para la captación de nuevos clientes. No se registran objetivos para la mejora de los procesos internos, la formación del personal, ni para retener o fidelizar clientes. Tampoco se mide la satisfacción del usuario de manera sistemática.

En relación a la fase final de la gerencia estratégica, en la literatura consultada los hallazgos indican que una vez definidos los planes de acción, no hay evidencias de formación, entrenamiento o acompañamiento para el personal que debe cumplir sus actividades y tareas de acuerdo con un plan de trabajo. Otra situación en esa fase de planes operativos, está referida a que no existe cultura ni experiencia para hacer seguimiento a planes empresariales, ni herramientas para ser valorados y así determinar el desempeño de la empresa en lo que respecta a la sostenibilidad.

Finalmente, el enfoque general y casi presente en la mayoría de las fuentes consultadas es el enfoque prescriptivo, de poco alcance y sin considerar los escenarios de acción.

### *Percepciones de la alta gerencia, alta dirección y dueños de empresas sobre la incertidumbre de los entornos empresariales*

El 70% de la población encuestada respondió, que no había identificado en los últimos años un nivel de incertidumbre mayor a los relacionados con la población desplazada y la actuación de Gobernaciones y Alcaldías en el plano político. Esta situación es señal de la existencia de un nivel 1 de incertidumbre. Frente a este resultado, su preocupación más fuerte es el mercadeo digital, el uso intensivo de las TIC y la búsqueda de nuevos clientes.

Al respecto señala Courtney (2002) las acciones propias del nivel 1 de incertidumbre, están relacionadas en primer lugar con la adaptación. La idea del empresario es revisar cómo ha cambiado el panorama competitivo de su sector, con el propósito de empujar el posicionamiento de la organización hacia ese nuevo ámbito, de esa manera tendrá información de cómo competir.

Un 20% de la población encuestada se ubica en el nivel 2 de incertidumbre. A pesar de la posibilidad de la existencia de futuros alternativos, los cuales implican unos cuantos resultados o escenarios específicos que definen el futuro del entorno competitivo, no planifican para varias opciones. Se manejan con las mismas herramientas y objetivos del nivel 1 de incertidumbre. Esta postura estratégica se contrasta con el postulado de Courtney et al. (1999), quienes señalan que el riesgo más importante es no seleccionar los cursos de acción de mayor relevancia para la empresa, con los cuales alcanzarían el éxito no obstante el nivel de incertidumbre

Solo el 10% de la población encuestada indica que ha trabajado con la percepción de un nivel de incertidumbre 3. Esta percepción los ha llevado a la diversificación del negocio, la preparación de personal y alianzas con proveedores para garantizar insumos a un precio razonable. También han diseñado planes de acción alternos aun cuando no disponen de unidades de negocio diferentes. Utilizan sistemas de información robustos para vigilar la información del mercado y tienen estructuras organizacionales flexibles. Al respecto confirma Courtney (2002) que las empresas optan por una postura estratégica de adaptación en el nivel 3. Esto es posible a partir de inversiones en capacidades organizativas útiles para el futuro. Si la decisión es la adaptación, requieren de información actualizada del mercado y estructuras flexibles.

## **Conclusiones**

La primera conclusión, una vez revisada la selección de documentos pertinentes y haber consultado con la alta gerencia de las empresas seleccionadas en el área de las telecomunicaciones, está relacionada con la conveniencia de que la incertidumbre sea analizada por niveles. Significa que se hace necesario examinar cada situación de la empresa por separado y considerando su naturaleza.

La segunda conclusión, también en el área conceptual de ambas variables, es que todo enfoque estratégico dentro de cada uno de los niveles de incertidumbre implica la definición de objetivos estratégicos particulares. Es decir, toda perspectiva debe ser definida de manera independiente y ajustada a cada nivel.

La tercera conclusión alude a la incertidumbre. Se constató que la mayoría de las empresas consultadas exhiben entornos de nivel 1. Solo un 25 %

distingue niveles 2 y 3 de incertidumbre. En consecuencia, se concluye que los enfoques de gerencia estratégica son incipientes, poco sistémicos y con más formalidad que profundidad.

Se recomienda que la alta dirección de las empresas medianas pertenecientes al sector de servicios en telecomunicaciones, atienda la incertidumbre sobre la base de asesores externos expertos o se oriente con otros gerentes que conozcan las herramientas, para así obtener cursos de acción más formales y menos intuitivos. Conocer el enfoque estratégico de la empresa e identificar el nivel de incertidumbre donde opera, es esencial.

## **Referencias**

- Buitriago, C. (2007). La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial. Revista AD-MINISTER Universidad EAFIT Medellín, 11: 97-131.
- Courtney, H. (2002). Estrategias para el manejo de la incertidumbre en la administración de negocios. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Courtney, H.; Kirkland, J. y Viguerie, P. (1999). Estrategia en tiempos de incertidumbre. Madrid: Ediciones Deusto.
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica, Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.
- Frances, A. (2005). Estrategia para la empresa en América Latina. Caracas: Ediciones IESA.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. (Balanced Score Card). Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Minzberg, H.; Brian, J. y Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Primera Edición. México: Prentice Hall.
- Minzberg, H y Brian, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. (Edición Breve) México: Prentice Hall.
- Porter, M. (1996). Estrategia Competitiva. México: Editorial C.E.C.S.A.
- Salavarieta, D.; Torres, G.; Pérez, P. A. y Jiménez, J. F. (2004). Presentación de resultados de la investigación: Educación empresarial. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Serra, R. (2000). El nuevo juego de los negocios. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2000). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. Onceava Edición. México: Mc Graw Hill.
- Villalba, J. (1996). Menú Estratégico. El Arte de la Guerra Competitiva. Caracas. Ediciones IESA.

The background of the page features a decorative pattern of white, vertically-oriented ovals of varying sizes, arranged in a grid-like fashion that tapers towards the top right. The pattern is set against a light grey gradient background that transitions from a darker shade at the top to a lighter shade at the bottom.

## Capítulo V

### **Impacto de la filosofía estratégica organizacional sobre los hábitos, modos de vida y escala de valores de la sociedad colombiana**



## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar las características de la filosofía estratégica organizacional para lograr el impacto en hábitos, modos de vida y escala de valores. Se fundamenta en Cardona et al (2011) y Agüeros et al. (2011), Mintzberg y Brian (1997), Porter (1986) y David (2013). Se diseñó y aplicó un cuestionario a una muestra de 21 directivos pertenecientes a 25 empresas medianas del departamento de La Guajira. Se concluye que los elementos favorecidos son los subsistemas internos: competencias, ventajas, modos de vida, los hábitos, valores de accionistas y empleados. Los elementos menos favorecidos son los que se corresponden con los grupos externos. Los agentes sociales, la comunidad local, la sociedad y el público en general, el medio ambiente y las generaciones futuras, los cuales están ausentes en la filosofía estratégica organizacional. No hay cursos de acción dirigidos hacia esos grupos con propósitos de apoyo, solidaridad y atención.

**Palabras clave:** filosofía estratégica empresarial, responsabilidad social empresarial.

## Abstract

The purpose of this research is to determine the characteristics of the strategic organizational philosophy to achieve the impact on habits, lifestyles and scale of values. It is based on Cardona et al (2011) and Agüeros et al. (2011), Mintzberg and Brian (1997), Porter (1986) and David (2013). A questionnaire was designed and applied to a sample of 21 managers belonging to 25 medium-sized companies in the Department of La Guajira. . It is concluded that the favored elements are the internal subsystems: competences, advantages, ways of life, habits, va-

lues of shareholders and employees. The least favored elements are those that correspond to the external groups. The social agents, the local community, society and the public in general, the environment and future generations, which are absent in the organizational strategic philosophy. There are no courses of action directed towards these groups for purposes of support, solidarity, attention.

**Key words:** strategic organizational philosophy, business social responsibility.

## **Introducción**

El momento histórico que marcó el inicio del nuevo milenio y de un nuevo siglo ha estado acompañado de transformaciones profundas y aceleradas que traen consigo novedosos retos y riesgos. Estos últimos están caracterizados por las tendencias generadas por la globalización y la competitividad, las relaciones laborales, la forma de producir, los requerimientos de la sociedad y las economías emergentes. Estos son algunos indicadores de la nueva cultura global donde todos los sistemas, el político, el religioso, el familiar, el educativo y el organizacional están en permanente mutación.

Si se sitúa el análisis en la perspectiva organizacional, se observa que los cambios hacia el interior de las organizaciones están siendo moderados por la propia estrategia organizacional. De tal manera que el pensamiento y la arquitectura estratégica para lograr los objetivos, crean nuevas pautas en los valores del individuo y, a su vez, se alimentan de patrones generados desde los entornos externos hacia el interior de la organización.

Es propósito de esta investigación determinar cuáles características de la filosofía estratégica organizacional son requeridas para lograr, además de las metas empresariales convencionales, otros resultados de impacto en la sociedad colombiana referidos al aumento de la renta, evolución demográfica, permanencia de la familia y rescate de la escala de valores.

Al respecto señala Cardona et al (2011) que los empleados de las empresas se comprometen más cuando su organización se centra en un propósito de orden superior, un reto que vaya más allá de las meras utilidades, los indicadores de gestión y el desempeño tradicional. A esto lo conceptualizan los autores para crear un ambiente de confianza, cuando comunica a su



entorno su propio carácter; pero como nadie puede transmitir lo que no tiene, el desafío consiste en internalizar los hábitos que dan a la empresa su naturaleza.

Las metas superiores plasmadas en una filosofía estratégica organizacional están orientadas a lograr condiciones económicas, sociales y ambientales para su ambiente externo a través de la acción empresarial de cada organización.

La incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las prácticas empresariales y los alcances que esta tiene en el desarrollo de sus actividades, hace que se quiera especificar el enfoque o la participación de las partes involucradas en la relación o interacción empresa-sociedad, por lo que se identifican las dimensiones de acción y los niveles que alcanza esta relación.

La dimensión ética o moral alude a la responsabilidad de la empresa por sus acciones y cómo estas influyen en la sociedad, comprometiéndose a responder y a asegurar el bienestar social. Se puede observar entonces que, dentro de esta dimensión, los cambios que enfrenta la empresa deben considerar *'de qué se es responsable'* y *'ante quién se responde'*. Esto, a la vez, está delimitado por el contexto en el que se desarrollen las actividades de la empresa, trabajando ahora por elaborar un proceso de toma de decisiones bajo valores, con plena conciencia de los efectos que dichas decisiones pudieran tener para las personas y su entorno, enfocándose en alcanzar tanto los resultados económicos, como los resultados que sus grupo de interés interno y externo le exigen, así garantiza su sustentabilidad en el tiempo.

Dentro del ámbito operacional de esta dimensión se desarrollan dos niveles: el contextual y el global. Esto se debe a que las acciones empresariales afectan tanto a un entorno social limitado cercano a la empresa como a la sociedad completa.

La dimensión de demandas de la sociedad involucra una percepción más práctica de la responsabilidad social. La sociedad que comprende el entorno de las empresas pide el cumplimiento de sus demandas y le exige que asuma la responsabilidad en sus decisiones y acciones. Es en este sentido que la dimensión de la ética se amplía a los aspectos más prácticos, encargándose de responder o satisfacer las necesidades y demandas sociales y no los problemas del entorno en general.

## **Fundamentación teórica**

Para la construcción de la referencia teórica se tomaron en cuenta dos variables. La primera de ellas, la filosofía estratégica empresarial que fue analizada a través de sus 3 fases y que se constituyeron en sus dimensiones: formulación, ejecución y evaluación. La segunda variable estuvo representada por la responsabilidad social empresarial y fue estudiada a través de cuatro dimensiones: niveles de renta, evolución demográfica, permanencia de la familia y escala de valores. Las siguientes secciones abordan las particularidades de ambas variables.

## **Aspectos de la filosofía estratégica empresarial**

Como filosofía estratégica empresarial se conoce el conjunto de fases, etapas y metodología en general que siguen las empresas para formular, ejecutar y hacer seguimiento a un plan que habrá de cumplirse en un plazo determinado, con unos recursos específicos y con el propósito de obtener unos objetivos financieros, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje organizacional, a través de un colectivo de acciones o estrategias definidas para tal fin. (Kaplan y Norton, 1997).

Este proceso, también denominado gerencia estratégica, comprende 3 etapas fundamentales: la formulación de estrategia, la ejecución y la evaluación de las mismas. A continuación, se comenta cada una de estas etapas.

## **Formulación de estrategias**

Según David (2013) la formulación de estrategias, es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas detectadas. Igualmente, deben tratar de vencer las debilidades, sacar provecho de las oportunidades externas claras y evitar las amenazas externas. Se requieren tres actividades importantes: investigación, análisis y toma de decisiones.

El mismo autor, David (2013) plantea que la investigación debe ser tanto interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados y la eficiencia de la producción. En este análisis se identifican los factores internos que forman parte de los siguientes subsistemas: subsistema humano, cultural, seguridad y valores; subsistema estratégico y subsistema social.

En el subsistema humano, cultural, seguridad y valores se ubica la percepción de los grupos internos acerca de: la satisfacción del empleado, la identificación, la gestión del talento humano, la motivación, el reconocimiento, la política salarial y la seguridad en el trabajo.

En el subsistema estratégico, se ubica la percepción de los grupos internos acerca de: la dirección y el control de la empresa, los elementos de la planificación estratégica y la ejecución y el control de la misma.

En el subsistema social se ubica la percepción de los grupos internos acerca de: la acción del voluntariado en las actividades sociales de la empresa, la participación de los miembros de la organización en los eventos sociales de las comunidades de influencia y la planificación de proyectos sociales considerando la participación de las comunidades.

En el caso del análisis externo, señala David (2013), se identifican los factores ubicados en el entorno o ámbito externo de las organizaciones, tales como: los factores económicos, los factores sociales, culturales, demográficos y geográficos, así como los competitivos o de mercado.

Entre los aspectos económicos, se evalúan el desempleo, la tasa de cambio y los índices de pobreza. En cuanto a los factores sociales, culturales, demográficos y geográficos, se analizan la relación de la empresa con los grupos de interés externo, los valores de los empleados, el área de influencia externa por condiciones geográficas, las ventajas comparativas en la zona, las zonas fronterizas, la formación en valores de los empleados, el nivel educativo y la actitud del empleado/accionista frente a la diversidad.

Dentro de los factores competitivos o de mercado se analizan el conocimiento de la empresa sobre sus competidores, su participación en el mercado, la cartera de clientes, el pronóstico de ventas, el cumplimiento de metas sobre ventas, así como la comercialización de productos.

## **Ejecución de estrategias**

La segunda etapa del proceso de gerencia estratégica es la ejecución de estrategias. Ella implica según Pérez (1992) “movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas” (p.99). Esta fase incluye la definición de metas, diseño de políticas organizacionales y un plan o presupuesto para cada actividad planificada, previamente aprobada por la alta dirección. Por la importancia de esta fase, los

autores la consideran muy compleja porque depende de las competencias de las personas involucradas, su nivel de disciplina, esfuerzo y dedicación. Pérez (1992). Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados a un compromiso de alcanzar metas superiores.

## **Evaluación de estrategias**

La evaluación de estrategias es la última fase de la gerencia estratégica. En esta etapa se deben analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Algunas preguntas que deben formularse son: ¿Se mantienen las fortalezas, internas? ¿Se mantienen las debilidades internas? ¿Se mantienen las oportunidades externas?

Dado que la empresa debe medir el desempeño de la organización en relación al sector general donde compite, los estrategas deben comparar el progreso real con el previamente planificado en lo que respecta al logro de las metas y objetivos con anterioridad establecidos. En esta evaluación, tanto los factores internos como los externos sufren cambios. Pérez (1992).

## **Aspectos de la responsabilidad social empresarial (RSE)**

Señalan Agüeros y et al. (2016) que el inicio de los estudios sobre responsabilidad social empresarial, se ubica en el periodo a finales de 1970 y principios de 1980 y que ella se origina por la apreciación del trascendental papel que la empresa desempeña en el contexto social y del considerable impacto de sus actuaciones. Desde la perspectiva de la sociedad, “la empresa se ha convertido en un importante agente social, cuyo rol es necesario redefinir en unos términos más acordes con el sentir general de la sociedad” (Agüeros et al., 2016:114)

Esta nueva forma de observar los resultados de las instituciones empresariales, hizo posible la aparición de un nuevo concepto para interpretar el fenómeno que se generaba de la acción dual de la empresa y la sociedad. Tal dualidad se deriva, por un lado, de la mirada interna de los dueños y la junta directiva que reclaman la consideración de las externalidades y los costos sociales generados por su actividad; y por otro lado, de la sociedad civil que está atenta a la potencialidad e insuficiencia del impacto de la gestión empresarial sobre aspectos económicos, sociales, y ambientales del colectivo.

De este nuevo enfoque, indica Agüeros et al. (2016), “nace la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia la sociedad, responsabilidad social entendida como una responsabilidad integral “(p.238).

Loa autores antes citados, también señalan que esta integridad exige que la acción de la RSE, de cualquier organización debe cubrir el aspecto económico, social y cultural, con el propósito de ejercer un impacto, amparado por un sentido ético y moral, en sus entornos.

Los mismos autores citan conceptualizaciones de varias fuentes y organismos internacionales (Agüeros et al., 2016:240-241), a saber:

“La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir con el desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida.” (WBCSD, World Business Council for Sustainable Development).

“La RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.” (PWBLE, Prince of Wales Business Leaders Forum).

“La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa.” (BSR, Business for Social Responsibility).

"La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales." (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.).

“La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración.”(Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas).

“La RSE hace referencia a la manera en que la empresa integra valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas.” (The Center for Corporate Citizenship del Boston Collage).

Sobre la base de las definiciones anteriores, Agüeros et al. (2011:241) proponen la siguiente:

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es: • integral, es decir, abarca a un conjunto complejo de dimensiones de la empresa; • gradual, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir; • proporcional, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado.

Agregan estos autores que el objetivo básico de la RSE, es suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para el desarrollo de un modelo de empresa sostenible que satisfaga las necesidades de los grupos de interés y que genere externalidades socialmente responsables. Los grupos de interés (stakeholders) son personas o grupos que tienen impacto en o se ven afectados por las actividades, productos o servicios de una empresa u organización.

Minzbert y Brian (1997) establecen una clasificación de grupos de interés que es de suma importancia porque permite visualizar, a partir de los puntos de contacto de la empresa en al ámbito interno y en el externo, cuáles son los posibles cursos de acción que deben considerar los estrategias organizacionales para obtener los resultados esperados y necesarios en cuanto a modos de vida (renta, evolución demográfica, permanencia de la familia), hábitos y escala de valores.

Los grupos de interés internos que existen en cada empresa constituyen los ejecutores de las estrategias, los planificadores, los gerentes y los líderes de la filosofía estratégica empresarial. Con cada uno de estos integrantes, la empresa establece varios tipos de relaciones a través de las cuales se genera impacto.

Las relaciones con la comunidad interna comprenden empleados, dueños y accionistas, para quienes la responsabilidad social va a actuar proporcionando una mejor calidad de vida, un entorno seguro y más atractivo para desarrollar sus funciones, entre otros beneficios.

En estas relaciones debe prevalecer una exhibición de conducta empresarial idónea, es decir, la manifestación de los principios y valores que mueven a

la empresa, bajo los cuales desarrolla sus funciones, una gestión y acción ética que es expuesta para un mejor entendimiento de los grupos de interés que conforman el entorno empresarial y el reflejo positivo hacia la comunidad externa. En el Cuadro 11 se muestran las características de los grupos de interés internos.

**Cuadro 11**  
**Grupos de interés internos**

Tipo	Denominación	Características
<b>INTERNOS</b>	Accionistas/Propietarios	Poseen participaciones en la propiedad de la empresa: accionistas dominantes y minoritarios, individuales e institucionales.
	Empleados que son accionistas	Poseen participación en la empresa por su carácter de accionistas, pero a la vez forman parte de la nómina de empleados porque ejercen determinados cargos.
	Empleados	Realizan su trabajo dentro de la entidad, con contrato laboral o profesional y reciben una retribución económica o en especie: Directivos y no directivos. Incluye trabajadores contratados por medio de empresas intermediarias. Representación frecuente a través de sindicatos.

**Fuente:** Agüeros et al. (2011).

Por otro lado, existen los grupos de interés externos, para los cuales cada empresa entrega, produce y genera un producto. Con cada uno de estos elementos, la empresa establece relaciones a través de las que genera impacto. En el caso de las relaciones a nivel externo, tal como se reseña en el Cuadro 12, se establecen vínculos con los clientes, los proveedores, los competidores, los agentes sociales, la comunidad y el medio ambiente, entre otros. El impacto se produce, por ejemplo, cuando las empresas incorporan en sus acciones criterios de responsabilidad social para elegir a sus proveedores, ya que consideran el cumplimiento por parte de ellos, acciones sociales y medioambientales. También se producen relaciones con los clientes que se ven reflejadas en el trabajo por parte de las empresas para satisfacer las necesidades de estos. Reyno (2006).

**Cuadro 12**  
**Grupos de interés externos**

Tipo	Denominación	Características
<b>Externos</b> <b>Externos</b>	Clientes, consumidores o usuarios de productos y servicios.	Grupos hacia los que se orientan los objetivos del negocio.
	Proveedores	Aportan trabajos, productos y servicios sin pertenecer a la empresa, en ocasiones de manera exclusiva. Incluye trabajadores o profesionales sin contrato laboral.
	Competidores	Otras empresas del mismo sector industrial que ofrecen productos o servicios similares a los producidos por la empresa. Alianzas de competidores.
	Agentes sociales	Grupos de interés público que pueden influir de manera determinante en la gestión de la empresa: sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, organizaciones empresariales, etc.
	Comunidad local	Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local de la empresa: iglesia, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos.
	Sociedad y público en general	Personas, organizaciones y consumidores en general, que aun no teniendo una relación directa con la organización, se impactan mutuamente.
	Medio ambiente y generaciones futuras	Entorno físico natural incluido el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna, los recursos no renovables, así como el patrimonio cultural y artístico. Relación con el concepto de legado de generaciones futuras.
	Otros	Mercados de valores, administraciones públicas. Poderes públicos de la federación, el Estado, las comunidades a significancia asintótica utónomas y las administraciones locales con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades

Tomado de Agüeros et al. (2011).



A la vez, los usuarios exigen un buen trato y el cumplimiento de sus expectativas, así como el respeto por el medio ambiente. Igualmente, existen relaciones entre empresas competidoras que ameritan considerar que, al trabajar en conjunto, pueden producir un mayor impacto en sus prácticas de RSE que si trabajaran individualmente. Otro tipo de nexo es el que se establece con las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) que son entidades o estructuras jurídicas orientadas al bien común, sin fines de lucro y cuyo soporte financiero se basa en aportes y donaciones efectuados por distintos actores (personas físicas o jurídicas) de la sociedad civil. Reyno (2006).

La empresa, además, debe asumir una posición en relación con los recursos naturales. Esta posición debe reflejar la responsabilidad con la que desarrolla sus procesos, con el fin de lograr la eficiencia en el manejo de los recursos y así poder, reducir los efectos nocivos en la comunidad y en el medio ambiente.

### *Características de la sociedad que puede ser afectada por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*

Existen algunos aspectos de la sociedad que pueden ser afectados por la Responsabilidad Social Empresarial. Estos aspectos, entre otros, son: nivel de renta, evolución demográfica, permanencia de la familia y escala de valores los cuales se comentan a continuación.

#### **a) Niveles de renta. Consumo familiar**

Según Gabiña (1995), el cambio más espectacular y llamativo para quienes conocieron los países en tiempo de destrucción y de guerra, períodos en los que la meta fundamental de los hombres consistía simplemente en sobrevivir, viene dado probablemente por la riqueza inusitada de estos países, otrora abatidos, pero ahora desarrollados. El crecimiento de la renta per cápita, principal indicador del nivel de riqueza, ha sido muy importante en estas décadas transcurridas. Incluso, en los últimos años, cuando estos pueblos alcanzan cotas de riquezas anuales que superan los 10.000. 15.000 y 20.000 dólares, su renta per cápita anual continúa progresando.

Es importante considerar que el presupuesto familiar es cada vez menos unitario y menos dependiente de los padres, quienes continúan siendo los principales promotores del ingreso familiar, porque deben tener en cuenta

los aportes transferidos a otros miembros de la familia que no trabajan y no tienen ingresos propios. Pero cuando se favorece la contratación y el ingreso de los jóvenes, se va configurando en la sociedad otros sistemas de generación de ingresos que agregan valor a la renta familiar principal.

La Responsabilidad Social Empresarial, integrada en la filosofía de cada empresa, afecta esos niveles de ingreso de la sociedad colombiana y por ende favorece o no el mantenimiento de esas rentas que se traducen en una mejor calidad de vida.

### **b) Evolución demográfica**

Es bastante notorio en capitales y ciudades de países latinoamericanos la presencia de mayor número de adultos en lugar de gente más joven. La sociedad ha sufrido un proceso de envejecimiento importante, lo cual se evidencia en las siguientes consideraciones:

Hay una tendencia a la disminución de la población joven y aumenta rápidamente el número de personas de edad avanzada. Hay estadísticas de la OCDE de que los últimos 30 años del siglo pasado disminuyó la tasa de natalidad.

Consecuentemente, la parte de la tercera edad en la población total aumenta en forma impresionante.

Existe una elevación confirmada de la edad media de la población total y de la población activa y una disminución de la población joven en dichos puestos.

Este proceso de envejecimiento de la población es común a todos los países, tanto desarrollados como en vía de desarrollo, solo que la fase en que cada nación se encuentra en amplitud y la mayor o menor aceleración del proceso son propios de cada cultura.

El proceso es natural, lo que es significativo y nocivo para la sociedad es la disminución de la tasa de natalidad.

Al respecto, señala Gabiña (1996) que la razón de este envejecimiento, está relacionada con el descenso de la fecundidad y el aumento de la esperanza de vida. Por estas razones se requiere una política enérgica en pro de la expansión de nacimientos, lo cual puede llegar a consolidarse a través de tres vías: implementando una política de desgravamen fiscal para las familias

numerosas, favoreciendo la maternidad a nivel de empresas y desarrollando un programa robusto para el financiamiento de vivienda propia para jóvenes.

La RSE ejerce una influencia directa en esa evolución, tanto en la remuneración del empleado como en la facilidad de la mujer para la maternidad, los planes de seguro de maternidad, el cumplimiento de las leyes de protección del recién nacido, la política de guarderías en las empresas, entre otros. Estas acciones son propias de un departamento de atención al talento humano y su conservación.

### **c. La permanencia de la familia**

Todos los cambios antes descritos afectan al colectivo familiar, por lo cual se espera una respuesta de esa unidad hacia la sociedad global que empuja los cambios señalados. Principalmente, se observan las variaciones producidas en la familia como fórmula de convivencia a partir del matrimonio. En un principio se establecieron modelos de matrimonios eclesiásticos y matrimonios civiles pero hoy irrumpen formulas menos formales que las del matrimonio. Las parejas de hecho, el amor libre, las parejas homosexuales, son patrones de convivencia más o menos frecuentes en casi todos los países. Otra situación que afecta la permanencia de la familia es la existencia de reglas de respeto, convivencia, comunicación, que de alguna manera están relacionadas con los valores y normas de la sociedad. En este caso se espera el impacto desde la empresa a través de políticas internas que favorecen la formación de matrimonios, la contemplación de eventos para involucrar a la familia, reconocimiento por hijos, pago de beneficios que favorezcan la familia, etc.

### **d. La escala de valores**

Blanchard (1997) señala que en tiempos de cambios constantes, es fácil pensar que la decencia humana y la buena conducta han cambiado. Pero no han cambiado. Afirma este autor que en la actualidad se requieren las mismas consideraciones éticas que siempre se han necesitado para mantener a los empleados comprometidos, a los clientes encantados, a los accionistas satisfechos y a los proveedores y acreedores contentos de tener negocios con la empresa. La base del éxito de una organización es la administración de valores.

Según Siliceo et al. (1999), valores son aquellas concepciones prácticas heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las

cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física, desarrollo humano, seguridad presente y de su voluntad de trascender en el tiempo mediante sus sucesores. En este sentido, se puede decir que toda la cultura es un valor pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social.

La empresa requiere, en el diseño de su filosofía estratégica, hacer una conjunción entre los valores empresariales propios de los dueños, accionistas, propietarios y los valores de los empleados que se incorporan a la gestión empresarial. En el momento que se defina la misión, la visión, los objetivos y las estrategias, cada empresa deberá decretar cuáles son los valores que debe exhibir cada empleado para permanecer en ella. De esta manera, cada funcionario se verá envuelto en ese decreto de valores y a partir de ese ejercicio diario tiene la oportunidad de reflejar y copiar esos valores en su medio familiar.

## **Metodología del estudio**

### *Tipo y diseño de investigación*

Para determinar las características de la filosofía estratégica organizacional, que son requeridas para lograr resultados de impacto en la sociedad referidos a los hábitos, modos de vida y escala de valores, el abordaje metodológico se realizó a través de una investigación documental y descriptiva, bibliográficas, no experimental, transversal y de campo (Hernández et al., 2011).

### *Técnica e instrumento de recolección de datos*

La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de 15 ítems tipo escala de Likert, con las siguientes opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo (TDA), Medianamente de acuerdo (MA), Ni acuerdo ni en desacuerdo (NAND), Medianamente en desacuerdo (MD) y Totalmente en desacuerdo (TD).

El cuestionario fue sometido a las pruebas de validez y confiabilidad establecidas por Hernández et al. (2011), arrojando como resultado 0,86, lo cual lo convierte en un instrumento confiable.

Para poder analizar los resultados, a cada opción de respuesta del cuestionario se le asignó un valor que, a su vez, corresponde a un intervalo y a las siguientes categorías: *muy alta* con escala de 5, *alta* con escala de 4, *moderado* con 3, *baja* con 2 y *muy baja* con 1, según se muestra en la Tabla 8.

**Tabla 8**  
**Intervalos para analizar la media**

Valor	Intervalos	Alternativas	Categoría
5	4,21-5	Totalmente de Acuerdo	Muy Alto
4	3,41-4,2	Medianamente de Acuerdo	Alto
3	2,61-3,4	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Moderado
2	1,81-2,6	Medianamente en Desacuerdo	Bajo
1	1-1,8	Totalmente en Desacuerdo	Muy Bajo

**Fuente:** Elaboración Propia (2019)

### *Población y muestra*

La población de esta investigación estuvo conformada por 21 dueños de empresas medianas ubicadas en el departamento de La Guajira. El muestreo se realizó siguiendo un criterio probabilístico intencional, tomando en cuenta los siguientes criterios: fácil acceso a la muestra, el conocimiento de dueños y directivos para responder a las preguntas sobre estrategia empresarial y RSE, disponibilidad para el suministro de datos confidenciales para uso académico.

### *Presentación de resultados*

Los datos suministrados por la muestra de 21 directivos de empresas ubicadas en el departamento de La Guajira se detallan en la Tabla 9. Dicha tabla reporta los resultados en frecuencias absolutas y frecuencias relativas.

Con base en los resultados que se muestran en la Tabla 9, la población encuestada presenta un 71,41% de valoración acumulada entre *totalmente de acuerdo* (47,61) y *medianamente acuerdo* (23,80) con respecto a la forma como se da el Indicador Subsistema humano, cultural, seguridad y valores, con una estadística de media de 3,7 de medio nivel y una desviación de 1,13 y moderada confiabilidad.

**Tabla 9**  
**Resultados del análisis interno**

Sub-dimensión	Indicadores	Tipo	TDA (5)	MA (4)	NAND (3)	MD (2)	TD (1)	Total	Media	Desviación estándar
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	Subsistema Humano, Cultural, Seguridad y Valores	FA	10	5	4	2	0	21	3,7	1,13
		%	47,61	23,80	19,04	9,52	0	100		
	Subsistema Estratégico	FA	10	6	3	1	1	21	2,4	1,10
		%	47,61	28,57	14,28	4,76	4,76	100		
	Subsistema Social	FA	10	5	3	2	1	21	3,2	1,14
		%	47,61	23,80	14,28	9,52	4,76	100		

**Fuente:** Elaboración Propia (2019)

El Subsistema estratégico alcanzó una valoración acumulada de 76,18% entre *totalmente de acuerdo* (47,61) y *medianamente acuerdo* (28,57), con una media de 2,4 de nivel bajo y una desviación estándar 1.10 de alta confiabilidad.

En el caso del Subsistema social, los resultados arrojan una valoración acumulada de 71,41 % entre *totalmente de acuerdo* (47,61) y *medianamente acuerdo* (23,80) con respecto a la forma como se da este indicador, con una media de 3,2 de nivel moderado y una desviación estándar 1,14 de alta confiabilidad.

Estos resultados confirman, que las empresas encuestadas cumplen con la dimensión interna a través de la filosofía estratégica empresarial al establecer cursos de acción para favorecer sueldos acordes, satisfacción en el ambiente organizacional, seguridad en el trabajo, valores acordes con la visión y cumplimiento de la misión.

Se muestra que hay proyectos de índole social y voluntarios para la acción social pero sin planes de participación, solo la formalidad.

Esto corresponde con lo señalado por Agüeros y et al. (2011) quienes plantean que la empresa, que brinde tales beneficios a su entorno interno está garantizando el ejercicio de una RSE responsable y propicia mejores ambientes de trabajo para empleados y accionistas.

Con base en los resultados que se muestran en la Tabla 10, la población encuestada presenta un 82,93 % de valoración acumulada entre *totalmente de acuerdo* (38,09) y *medianamente acuerdo* (44,84) con respecto a la forma como se da el indicador de factores económicos, con una estadística de media de 4,3 de alto nivel y una desviación 0,83 y alta confiabilidad.

Para los factores sociales, culturales, demográficos y geográficos se constata una valoración acumulada de 66,65% entre las opciones de respuesta *ni acuerdo ni desacuerdo* (23,80), *totalmente en desacuerdo* (14,28) y *medianamente en desacuerdo* (28,57) con respecto a la forma como se da el indicador, con una media de 4,1 de nivel alto y una desviación estándar 0,79 de alta confiabilidad.

En el caso del factores competitivos o de mercado, los resultados arrojaron una valoración acumulada de 54,36% entre *totalmente de acuerdo* (9,52) y *medianamente de acuerdo* (44,84) y una valoración acumulada de 42,85%

**Tabla 10**  
**Resultados del análisis externo**

Sub-dimensión	INDICADORES	Tipo	TDA (5)	MA (4)	NAND (3)	MD (2)	TD (1)	Total	Media	Desviación estándar
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	Factores Económicos	FA	8	9	2	2	0	21	4,3	0,83
		%	38,09	44,84	9,52	9,52	0	100		
	Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Geográficos	FA	2	5	5	6	3	21	4,1	0,79
		%	9,52	23,80	23,80	28,57	14,28	100		
	Factores Competitivos O De Mercado	FA	2	9	1	8	1	21	4,1	0,79
		%	9,52	44,84	4,76	38,09	4,76	100		

Fuente: Elaboración Propia (2019)



para *medianamente en desacuerdo* (38,09) y *totalmente en desacuerdo* (4,76), respecto a la forma como se da este indicador, con una media de 4,1 de nivel alto y una desviación estándar 0,79 de alta confiabilidad.

Estos resultados son opuestos a lo señalado por el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, citado por Agüeros et al. (2016) quien sostiene que la RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se vincula, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

## Conclusiones

Como resultado de los hallazgos, se concluye, en primer lugar, que los elementos más favorecidos a nivel de las empresas encuestadas resultaron ser los subsistemas internos, donde se desarrollan las competencias y se apoyan los modos de vida, los hábitos, los valores de accionistas/propietarios, empleados/accionistas y empleados. Es decir, se cumple con la dimensión interna a través de la filosofía estratégica empresarial al establecer cursos de acción para favorecer sueldos acordes, satisfacción en el ambiente organizacional, seguridad en el trabajo, valores compatibles con la visión y cumplimiento de la misión.

En segundo lugar, se concluye que los elementos menos favorecidos son los que corresponden con los grupos externos. Particular mención merecen los agentes sociales, la comunidad local, la sociedad y el público en general, el medio ambiente y las generaciones futuras, los cuales están ausentes en la filosofía estratégica organizacional. No hay cursos de acción dirigidos de manera formal hacia esos grupos con propósitos de apoyo, solidaridad, atención y desarrollo de programas conjuntos. En el caso de los clientes, el esfuerzo hacia estos actores es garantizar la calidad del producto o servicio. No se definen lineamientos para atender la dimensión externa de la responsabilidad estratégica empresarial, por lo tanto no se impactan la permanencia de la familia, la evolución demográfica, la cuestión de los valores ciudadanos, ni tampoco hay preocupación por la renta adecuada de las familias.

## Referencias

- Agüeros, F.; Rodríguez, H. y Sandoval, D. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial como Ventaja Competitiva. XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. ISBN: 978-607-95043-6-6. 2011. Disponible en: [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/03\\_16\\_Responsabilidad\\_Social\\_Empresarial.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/03_16_Responsabilidad_Social_Empresarial.pdf) Fecha de consulta: 22-02-18.
- Blanchard, K. (1997). Administración por Valores. Bogotá: Editorial Norma.
- Cardona Labarga, J, Cardona Patau, S y Cardona Patau, A. (2011) Liderazgo y gestión por 8 hábitos (Spanish Edition). Ediciones Díaz de Santos (June 7, 2011) SBN-13: 978-8479787424
- David, F (2013). Conceptos de administración estratégica, Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.
- Gabiña, J. (1995). El Futuro Revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión. México D.F.: Editorial Alfa Omega.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2011). Metodología de la investigación. 5ta. Edición. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). Cuadro de mando integral. (Balanced Score Card). Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Marchione, J.C. (2003). "La gestión de las organizaciones y los niveles de incertidumbre". XXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Pontificia Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas
- Mintzberg, H. y Brian, J. (1997). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. (Edición Breve). México D.F.: Prentice Hall.
- Pérez Palma, H. (1992) b. Ejecución de la estrategia. Consultado octubre 2018. Disponible en <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7480/6/658.4-P438e-CA-PITULO%20II.1.pdf>
- Porter, M. (1986). Estrategia Competitiva. México D.F.: Editorial C.E.C.S.A.
- Reyno, M. (2006). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva. Tesis de Grado. Universidad Técnica Federico Santa María .ISBN-13: 978-84-691-7210-0. Consultado octubre 2018. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/#indice>
- Siliceo, A.; Casares, D. y González, J. L.; (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional. México D.F.: Editorial McGraw Hill.

ISBN 978-958-5534-57-5



9 789585 534575