

# GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Un Enfoque Empresarial

DESARROLLO  
ECONOMICO

COMPETITIVIDAD

## GRUPOS DE INVESTIGACIÓN:

INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL (GIDE)  
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO  
PENSAMIENTO CONTABLE Y GESTIÓN INTERNACIONAL  
GESTIÓN ORGANIZACIONAL (GO)  
DEMOCRACIA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO COLOMBIANO

## COMPILADORES

RONALD PRIETO PULIDO  
JESÚS GARCÍA GUILIANY



EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL ACREDITA  
INSTITUCIONALMENTE A LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR  
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016

# GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Un Enfoque Empresarial

**COMPILADORES**

RONALD PRIETO PULIDO

JESÚS GARCÍA GUILIANY

## **GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES. UN ENFOQUE EMPRESARIAL**

© Milagros Villasmil Molero - José Arévalo Ascanio - Laura Barrera Rodríguez - Sandra Jaimes Mora - Enmanuel Nava Sarmiento - José Coronado Quintana - Diana Caldera González - Enohemit Olivero Vega - José Mendoza Guerra - Hilda Estrada López - Jenny Romero Borré - Ana Hernández Chacín - Rafael Portillo Medina - Lissette Hernández Fernández - Amado Olivares Leal - Josefina Ochoa Ruiz - Alexis Palacios Arrieta - Armando Urdaneta Montiel - Jesús García Guiliany - Sonia Ethel Durán - Margel Parra Fernández - Wilson Romero - Alexander Rojas - Ronald Prieto Pulido - Saulo Bravo García

**Compiladores:** Ronald Prieto Pulido - Jesús García Guiliany

### **Grupo de Investigación Innovación y Desarrollo Empresarial (GIDE)**

Director Hernán Saumeth España

### **Grupo de Investigación Gestión de la Innovación y Emprendimiento**

Director Paola Amar Sepúlveda

### **Grupo de Investigación Pensamiento Contable y Gestión Internacional**

Director Milena Zabaleta De Armas

### **Grupo de Investigación Gestión Organizacional (GO)**

Director Ana Blanco Ariza

### **Grupo de Investigación Democracia y Modernización del Estado Colombiano**

Director Florentino Rico Calvano

### **Proceso de arbitraje doble ciego**

Recepción: Agosto de 2016

Evaluación de propuesta de obra: Octubre de 2016

Evaluación de contenidos: Diciembre de 2016

Correcciones de autor: Enero de 2017

Aprobación: Febrero de 2017

# GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Un Enfoque Empresarial

**GRUPOS DE INVESTIGACIÓN:**

INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL (GIDE)  
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO  
PENSAMIENTO CONTABLE Y GESTIÓN INTERNACIONAL  
GESTIÓN ORGANIZACIONAL (GO)  
DEMOCRACIA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO COLOMBIANO

**COMPILADORES**

RONALD PRIETO PULIDO  
JESÚS GARCÍA GUILIANY

SAULO BRAVO GARCÍA • RONALD PRIETO PULIDO • ALEXANDER ROJAS • WILSON ROMERO • MARGEL PARRA FERNÁNDEZ • SONIA ETHEL DURÁN  
• JESÚS GARCÍA GUILIANY • ARMANDO URDANETA MONTIEL • ALEXIS PALACIOS ARRIETA • MILAGROS VILLASMIL MOLERO • JOSEFINA OCHOA  
RUIZ • AMADO OLIVARES LEAL • JOSÉ CORONADO QUINTANA • LISSETTE HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ • RAFAEL PORTILLO MEDINA • ANA HERNÁN-  
DEZ CHACÍN • JENNY ROMERO BORRÉ • ENMANUEL NAVA SARMIENTO • SANDRA JAIMES MORA • LAURA BARRERA RODRÍGUEZ • JOSÉ ARÉVALO  
ASCANIO • HILDA ESTRADA LÓPEZ • JOSÉ MENDOZA GUERRA • ENOHEMIT OLIVERO VEGA • DIANA CALDERA GONZÁLEZ.



EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL ACREDITA  
INSTITUCIONALMENTE A LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR  
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016

Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial / Compiladores Ronald Prieto Pulido, Jesús García Guilianny; Saulo Bravo García [y otros 24] -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2017.  
310 páginas ; Tablas, gráficas a color; 17 x 24 cm  
ISBN: 978-958-5430-10-5

1. Cambio organizacional 2. Microempresas 3. Toma de decisiones 4. Competitividad 5. Administración de empresas I. Prieto Pulido, Ronald, compilador-autor II. García Guilianny, Jesús, compilador-autor III. Bravo García, Saulo IV. Rojas, Alexander V. Romero, Wilson VI. Parra Fernández, Margel VII. Ethel Durán, Sonia VIII. Urdaneta Montiel, Armando IX. Palacios Arrieta, Alexis X. Villasmil Molero, Milagros XI. Ochoa Ruiz, Josefina XII. Olivares Leal, Amado XIII. Coronado Quintana, José XIV. Hernández Fernández, Lissette XV. Portillo Medina, Rafael XVI. Hernández Chacín, Ana XVII. Romero Borré, Jenny XVIII. Nava Sarmiento, Enmanuel XIX. Jaimes Mora, Sandra XX. Barrera Rodríguez, Laura XXI. Arévalo Ascanio, José XXII. Estrada López, Hilda XXIII. Mendoza Guerra, José XXIV. Olivero Vega, Enohemit XXV. Caldera González, Diana XXVI. Universidad Simón Bolívar. Grupo de Investigación Innovación y Desarrollo Empresarial (GIDE) XXVII. Universidad Simón Bolívar. Grupo de Investigación Gestión de la Innovación y Emprendimiento XXXVIII. Universidad Simón Bolívar. Grupo de Investigación Pensamiento Contable y Gestión Internacional XXIX. Universidad Simón Bolívar. Grupo de Investigación Gestión Organizacional (GO) XXX. Universidad Simón Bolívar. Grupo de Investigación Democracia y Modernización del Estado Colombiano  
658 G367 2017 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 22ª. edición

Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

Impreso en Barranquilla, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



©Ediciones Universidad Simón Bolívar

Carrera 54 No. 59-102

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>

[dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co](mailto:dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co)

Barranquilla - Cúcuta

#### Producción Editorial

Editorial Mejoras

Calle 58 No. 70-30

[info@editorialmejoras.co](mailto:info@editorialmejoras.co)

[www.editorialmejoras.co](http://www.editorialmejoras.co)

Marzo de 2017

Barranquilla

*Made in Colombia*

---

#### Cómo citar este libro:

Prieto-Pulido, R. y García-Guilianny, J. (2017). *Gerencia de las Organizaciones. Un enfoque empresarial*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia, 306.

## Tabla de contenido

Prólogo .....	7
<b>Capítulo 1</b>	
Caracterización de las microempresas. Una aproximación desde las ciudades de Cali y Palmira en Colombia .....	9
<i>Characterization of microenterprise. An approach from the cities of Cali and Palmira in Colombia</i>	
<b>Capítulo 2</b>	
Mecanismos de prevención de riesgos laborales en empresas metalmeccánicas.....	43
<i>Mechanisms of prevention of labor risks in metalmechanical companies</i>	
<b>Capítulo 3</b>	
Gestión del conocimiento: Una concepción desde el enfoque sistémico.....	81
<i>Conception of knowledge management under a systemic approach</i>	
<b>Capítulo 4</b>	
Gestión académica y cultural de la investigación universitaria: Reflexiones desde la visión colombo-venezolana .....	115
<i>Academic and Cultural management of University research: Reflections from the colombo-venezuelan vision</i>	
<b>Capítulo 5</b>	
La gestión del conocimiento como factor de competitividad de las pequeñas y medianas empresas .....	149
<i>Knowledge management as a competitiveness factor for small and medium-sized enterprises</i>	
<b>Capítulo 6</b>	
La empresa familiar desde el sentir y el pensar: Un modelo de gestión del conocimiento.....	183
<i>The family company from feeling and thinking: a knowledge management model</i>	

**Gerencia de las organizaciones.**  
Un enfoque empresarial

**Capítulo 7**

Factores que inciden en la perdurabilidad de una  
empresa familiar del sector agroindustrial..... 205

*Factors that incident the perdurability of a family company  
in the agro-industrial sector*

**Capítulo 8**

La toma de decisiones. Una revisión del tema ..... 249

*Decisionmaking. A review of the topic*

**Capítulo 9**

La competitividad como estrategia para la  
creación de valor: Un enfoque cuantitativo ..... 279

*Competitiveness as a strategy for value creation:  
a quantitative approach*

**Acerca de los Compiladores** ..... 307

## **Prólogo**

Los acelerados cambios de índole social, económico, cultural, político y tecnológico, suscitados durante el siglo XXI, exigen nuevas respuestas por parte de las organizaciones empresariales y sus dirigentes, al punto de requerir su modernización y transformación para hacer frente a las demandas del entorno de una forma efectiva, al considerar que el escenario al cual están sujetas reclama flexibilidad, al igual que capacidad de adaptación, según las necesidades imperantes en la sociedad. Es por ello que se hace necesario el desarrollo de propuestas que permitan dar respuestas a las distintas problemáticas que se presentan en el ámbito empresarial.

7

En este orden de ideas se presentan a continuación los resultados de excelentes trabajos de investigaciones científicas de un grupo investigadores de la Facultad de Administración y Negocios de la ilustre Universidad Simón Bolívar de Colombia, así como también de otras universidades nacionales e internacionales. Los escritos abordados están vinculados a la temática pertinente a la Gerencia de las Organizaciones, vista desde un Enfoque Empresarial.

Se sitúa en su primera parte la investigación relativa a la Caracterización de las microempresas, una aproximación en las ciudades de Cali y Palmira de Colombia. El segundo estudio trata el tema de los Mecanismos de prevención de riesgos laborales

**Gerencia de las organizaciones.**  
Un enfoque empresarial

en empresas metalmecánicas. Por su parte, en la tercera sección se expone el contenido relativo a la Gestión del Conocimiento: Una concepción desde el enfoque sistémico. Seguidamente en el cuarto lugar se presenta el tema de la Gestión Académica y Cultural de la investigación universitaria: Reflexiones desde la visión colombo-venezolana. En quinta posición se ubica el trabajo relativo a la Gestión del Conocimiento como factor de competitividad de las pequeñas y medianas empresas, seguido del sexto capítulo intitulado La empresa familiar desde el sentir y el pensar: Un modelo de gestión del conocimiento.

8 En la séptima sección se presenta el trabajo que aborda el tema de los Factores que inciden en la perdurabilidad de una empresa familiar del sector agroindustrial. Continúa el octavo tema relativo a la toma de decisiones. Una revisión del tema, y por último, la competitividad como estrategia para la creación de valor: Un enfoque cuantitativo. En este sentido se observa la relevancia y pertinencia de las temáticas en el contexto organizacional.

Por último, agradezco el espacio brindado para compartir con los lectores las impresiones que me generaron estas investigaciones y felicitar al equipo de trabajo por su excelente trabajo realizado.

Muchas gracias,

**Dr. Hugo Ramón Martínez Caraballo**

*Capítulo 1*

---

**Caracterización de las microempresas. Una aproximación desde las ciudades de Cali y Palmira en Colombia\***

---

**Characterization of microenterprise. An approach from the cities of Cali and Palmira in Colombia**

9

Saulo Bravo García<sup>1</sup>  
Ronald Prieto Pulido<sup>2</sup>  
Alexander Rojas<sup>3</sup>  
Wilson Romero<sup>4</sup>

---

\* Este capítulo es el resultado del proyecto de investigación titulado: Diagnóstico y análisis de competitividad de las Mypimes en Santiago de Cali y Palmira. Código DGI-COCEIN, N°69-621115-B62, Convocatoria interna N° 01-2015.

1 Universidad Santiago de Cali-Colombia.

sbravo@usc.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-1510-1587>

2 Universidad Simón Bolívar, Barranquilla-Colombia.

rprieto1@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

3 Universidad Santiago de Cali-Colombia.

alexander.rojas00@usc.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-2305-6915>

4 Universidad Unicucos, Cali-Colombia.

viceacademica@unicucos.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-8107-3222>

## RESUMEN

10 En el contexto mundial las microempresas contribuyen al desarrollo económico y social de cada nación a través de los procesos eficientes de distribución del ingreso y generación de empleo; de allí que el objetivo del presente capítulo sea caracterizar las microempresas, haciendo una aproximación desde las ciudades de Cali y Palmira en Colombia. Se fundamenta en un enfoque positivista, con un diseño de investigación no experimental, de campo, transversal, y un tipo de estudio descriptivo. La población está conformada por las microempresas de Cali y Palmira, y los informantes claves fueron 327 microempresas, considerando aquellas que tienen un rango de 1 a 10 trabajadores (incluido el propietario). La técnica de recogida de información fue una encuesta personal a través de un cuestionario dirigido a los gerentes propietarios. Los resultados indicaron que los empresarios de las microempresas, en gran proporción cuentan con locales independientes para llevar a cabo sus actividades empresariales, cuentan con más de cinco años de creadas y en una gran proporción están legalmente registradas; en gran medida están dirigidas por mujeres que cuentan con una buena formación para su funcionamiento, aportando significativamente al desarrollo del país.

**Palabras clave:** microempresas, empresarios, competitividad, desarrollo económico.

## ABSTRACT

In the global context, microenterprises contribute to the economic and social development of each nation, through efficient processes of income distribution and employment generation;

hence the purpose of this chapter is to characterize microenterprises, making an approximation since the cities of Cali and Palmira in Colombia. It is based on a positivist approach, with a non-experimental, cross-field research design; and a descriptive type of study. The population is made up of the microenterprises of Cali and Palmira, and the key informants were 327 microenterprises, considering those that have a range of workers from 1 to 10 (including the owner). The information collection technique was a personal survey through a questionnaire addressed to proprietary managers. The results indicated that microentrepreneurs, in large proportion, have independent premises to carry out their business activities, they have more than 5 years of creation and also in a large proportion are legally registered, to a large extent are Directed by women and have a very good formation for its operation, contributing significantly to the development of the country.

**11**

**Keywords:** microenterprises, entrepreneurs, competitiveness, economic development.

## **INTRODUCCIÓN**

Para Prieto, García y González (2014), y Prieto y Villa (2011) el éxito que pueda alcanzar una organización dependerá de la capacidad para adquirir y aprovechar los recursos necesarios para fabricar y vender sus productos y servicios. Anteriormente la gestión se orientaba, principalmente a captar mercados para los productos, la materia prima y los avances tecnológicos; solía hacerse a manera de reacción todo lo referente a la gestión de recursos humanos, a sus metas y actitudes individuales.

## Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial

En relación a lo anterior, se puede afirmar que toda organización integrante del contexto social, del tamaño que sea (micro, pequeña, mediana, grande), debe funcionar sobre la base del esfuerzo humano, puesto que la producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada únicamente por una o dos personas. Sobre esta base los sistemas organizacionales constituyen, el medio por el cual pueden alcanzar muchos y variados objetivos personales con un mínimo de costo, tiempo y esfuerzo.

12

En el caso particular de las microempresas, se han constituido en fuentes indicadoras de crecimiento y desarrollo económico que han coadyuvado a favorecer el decrecimiento de los índices de desempleo en las regiones (Cardozo, 2007); estas representan cerca del 90 % del total de empresas constituidas en América Latina (Saavedra y Hernández, 2008), donde representan un conjunto heterogéneo de agentes económicos que contribuye de manera importante a la generación del empleo y, en menor medida, al producto interno bruto de la región (Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL, 2010).

Por otra parte, Reynolds (1996) y Garofoli (1994) demuestran -mediante un estudio- que el aumento del número de habitantes se refleja en un crecimiento de la demanda, impulsando la necesidad de creación de nuevas empresas para satisfacerla, lo que supone una contribución al desarrollo social y económico dependiendo de la ubicación en donde genere su actividad productiva, beneficiando el impulso de nuevos puestos de trabajo. Se podría pensar que las microempresas, por tener un nivel dominante en el tejido empresarial en América Latina como se demuestra en los estudios, se convierte en un medio de sobrevivencia en el

momento que los individuos quieran tratar de integrarse al mercado laboral.

Las mipypes generan cada vez más empleos con menor capital logrando enfrentar la versatilidad en la actividad productiva (BEL, 2006).

Según el documento CONPES 3484 del 2007, las microempresas y las pymes son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas.

No obstante, entre las características que han sido puestas en evidencia en varias investigaciones (Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL, 2010); Ferraro y Stumpo, 2011), se ha podido demostrar el escaso dinamismo de las microempresas y pequeñas empresas con relación a su crecimiento y su atraso tecnológico, que se manifiesta en la baja participación en la dinámica productiva y de negocios internacionales con respecto al resto de empresas del tejido empresarial. Por tanto, de las apuestas que se deben considerar en el momento de generar política pública, es diseñar e implementar estrategias que conduzcan al desarrollo de potencialidades en las características de las micro y pequeñas empresas, de tal manera que puedan ser insertadas de forma más dinámica a la estructura de transformación productiva del país. Puesto que las políticas de transformación actuales no han generado los resultados esperados y las microempresas siguen en un nivel muy bajo de competitividad,

siendo notable en una débil asignación de recursos humanos, financieros, de mercadeo y coordinación de actividades logísticas, lo que le resta participación en el mercado generando bajos niveles de productividad y competitividad.

14 Por lo anterior, es compleja la incertidumbre que se genera alrededor del estudio de las características de las microempresas, puesto que su rendimiento puede depender del sistema económico y productivo, donde tenga sus operaciones productivas, o también por el concepto que se maneje de ellas, entendiéndose que este puede ser diferente dependiendo de su entorno y origen. Es por esto necesario conocer los rasgos generales de las mipypes, en tanto que se facilita la adopción de políticas públicas y de gestión por parte de sus propietarios; por lo tanto, para un mayor entendimiento de este tema, se presenta en este capítulo un estudio estructurado de la siguiente manera: en una primera parte algunos enfoques teóricos de las microempresas, seguido de una breve reseña de estas en Colombia, continuando con una metodología aplicada para el estudio. Finalmente se hace un análisis descriptivo con sus respectivas pruebas de anova y nivel de significancia, acompañadas de sus respectivos análisis y discusiones.

### **ESTADO DEL ARTE**

Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen que las empresas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan. Para ello se hace imprescindible contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada que trabaje en busca del logro de la misión de la organización.

Kauffman (2001) considera que el surgimiento de las microempresas, mucho más que definirlo como un origen, es el resultado de una gran crisis económica y también política que se ha vivido en la economía mundial en las últimas décadas. En este orden de ideas, la pequeña empresa ha existido desde la antigüedad; coexistió con la microempresa faraónica, se ubicó en el marco del artesanado en el mundo de las corporaciones en la Edad Media, y mantuvo su presencia frente a la arrolladora concentración que impulsó el capitalismo. Actuó como subsidiaria de la gran empresa y, en forma independiente, en determinados nichos de mercados.

Las microempresas tienen remotos antecedentes y se puede considerar que muchas de ellas iniciaron sus actividades como pequeños talleres artesanales, y en algunos casos, maquiladoras familiares y medianas empresas. La década de los 70 determinó un modelo de industrialización basado en la producción masiva de bienes, poco o nada diferenciados con una organización rígida de la cadena productiva, aprovechando las economías internas de escala y las demandas insatisfechas. Los años 80 marcaron la nueva etapa para las pymes, que permitió el surgimiento de las mismas y la revalorización de su rol dentro del proceso de crecimiento económico. En la década de los 90 las políticas económicas fueron todo menos acertadas y no produjeron el acertado desarrollo; en todo este escenario solo resultaron favorecidas las medianas y grandes empresas. Por otra parte, se generó una grave situación de desempleo con el consiguiente endeudamiento del sector privado.

15

En el año 2005 la Universidad Sergio Arboleda realizó un estu-

dio, Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa (Cala, 2005), donde expresa que en Colombia se estima que existen más de un millón de mipymes que contribuyen a la producción nacional con una cifra superior al 50 %, y generan más del 70 % del empleo en los sectores de industria, comercio y servicios. Del total, 700.000 son informales, es decir, no registradas y 300.000 son formales, o sea registradas. De las registradas 75 % son microempresas, 24 % pymes y 1 % gran empresa.

### **Consideraciones teóricas sobre las microempresas**

16

De acuerdo a la cuestión actual, es consecuente describir a una microempresa como una unidad productiva pequeña que depende del nivel de desarrollo en que estén establecidas sus características; según algunos estudios, estas pueden ser flexibles dependiendo de los factores que se incluyan para su medición y el sistema de gestión que se realice. Pavón (2010) confirma que la flexibilidad de los locales permite generar comodidad y seguridad a los clientes, y se constituyen en un punto de atracción, mientras que Schmitt y Simonson (1980) definen el espacio de venta como “espacio físico en el que los productos o servicios de la empresa se presentan y se ofrecen a los clientes” (p.327). Otros autores manifiestan que, en algunos casos, las empresas de propietarios con más edad tienden a quedarse rezagadas, pues en esta etapa de la vida los temores al riesgo no generan valor a sus microempresas, no dan respuesta a las necesidades y deseos de los mercados que cada día son más exigentes (Lévesque y Minniti, 2008), tendiendo a una probabilidad de fracaso más rápido, mientras que los jóvenes tienen posibilidades de reiniciar o iniciar de nuevo una actividad empresarial según plantean Montes y Siga (2009).

Como se ha podido evidenciar de las lecciones aprendidas desde los programas de emprendimientos del ecosistema Nacional, con relación a la generación de las *startup* que se convierten en microempresas, los jóvenes podrían tener mayores posibilidades si deciden reorientar su vida laboral o personal de manera independiente, que puede verse estancada no solo por el tipo de liderazgo que se ejerza, sino por factores influenciadores externos en el momento de enfrentar las turbulencias del proceso de su desarrollo (Tagiuri y Davis, 1982). Por otra parte, otros autores como Bates (1990) hacen relevancia a la relación positiva de sobrevivencia de los negocios, la educación y la experiencia previa de los propietarios que supone un resultado sostenible de un negocio.

Las cualidades del propietario y sus competencias se convierten en un valor añadido importante, pues permiten una transferencia de información marcando un factor diferencial de competitividad, agregando valor al mercado. Autores como Levie y Autio (2011) determinan estas características como aspectos únicos de estilos diferentes, raros y difíciles de imitar dentro de la dotación de recursos iniciales de la empresa y, por tanto, el aspecto determinante de la ventaja competitiva. Por otro lado, la carencia de competencias gerenciales puede ser un factor determinante del fracaso empresarial en la fase inicial del negocio (Navarrete y Sansores, 2011).

Con respecto al género, para Velázquez (2014) un alto número de Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) son dirigidas por mujeres y entre ellas, estas encabezan las actividades de exportación. Hay más mujeres dirigiendo pymes exportadoras que hombres.

## Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial

La importancia de estas es su contribución a la creación de empleos locales y desarrollo económico. Las mujeres tienen mayor probabilidad de cerrar un negocio aduciendo factores no vinculados al desempeño de las empresas, tales como mejor uso de su tiempo personal, dedicación a otras actividades vinculadas a su entorno doméstico o familiar, razones personales o migración. Por otra parte, se percibe que la edad del propietario influye en la permanencia de la empresa; en este caso a los jóvenes se les presentan diferentes opciones, también un mayor nivel educativo influye positivamente en el proceso de gestión de la empresa (Ortiz, 2013).

**18** Alburquerque (2004) confirma que la atención a las mipymes debe ser prioritaria, asegurando la oferta de servicios de desarrollo empresarial o de apoyo a la producción. La esencia de la formulación de la estrategia competitiva de la empresa está en sus relaciones con su medio: el sector o sectores industriales y el contexto local, regional, nacional y global en que participa (Vargas, 2006). Es así que estudios como el de Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012) confirman que en Latinoamérica cada país tiene una escala propia, la cual es generalmente diferente a la de los otros, pero que sin embargo, también existen coincidencias en los factores utilizados, es así que el 90 % de los países considera para ello el número de trabajadores, un 60 % las ventas y un 35 % los activos que posee la empresa.

En Colombia de acuerdo con lo expresado por Estrada y Saumett (2014) y Pérez et al. (2009) la microempresa es una organización de tipo empresarial en pequeña escala. Las mismas están, com-

**Caracterización de las microempresas.**  
Una aproximación desde las ciudades de Cali y Palmira en Colombia

puestas por menos de 10 personas, con recursos familiares, tanto en la propiedad como en la realización del trabajo, son formas de crear autoempleo para la familia, con ventas limitadas y mercado local. Con base en lo anterior, la experiencia y la revisión bibliográfica, se puede definir las microempresas como organizaciones empresariales que responden a la iniciativa de sus propietarios o familiares ya sea por organización previa, dificultad económica o experiencia laboral y cuya actividad económica se desarrolla a pequeña escala, atendiendo demandas locales, con una estructura administrativa plana, sin mayor participación en el mercado y estrategias de negocio básicas o artesanales.

Bajo este contexto, las micro, pequeñas y medianas empresas mipymes, se han constituido en uno de los sectores productivos más significativos para las economías de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza. En Colombia la Ley 590 de 2000, expedida para promover su desarrollo, clasifica las empresas de la siguiente manera (Ver cuadros 1 y 2).

19

**Cuadro 1**  
**Clasificación de las mipymes (Ley 590, 2000)**

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Empleados</b>	<b>Activos</b>	<b>Rango de Activos es pesos para año 2003</b>
<b>Micro</b>	Hasta diez	Menos de 501 SMLV	Menos de US\$6.786
<b>Pequeña</b>	Entre once y 50	Desde 501 SMLV y 5000	Entre US\$6.786 y US\$689.876
<b>Mediana</b>	Entre 50 y 200	Desde 5001 SMLV a 15.000	Entre US\$689.876 y US\$2.069.215
<b>Grande</b>	Más de 200	Más de 15.000 SMLV	Más de US\$2.069.215

Fuente: Elaboración propia

**Gerencia de las organizaciones.**  
Un enfoque empresarial

**Cuadro 2**  
**Clasificación de las empresas año 2016**

<b>Tamaño</b>	<b>Activos Totales SMMLV</b>	<b>En Pesos Colombianos</b>	<b>En USA Dólar</b>
<b>Microempresa</b>	Hasta 500	\$ 3.080.000.000	US \$ 155.800
<b>Pequeña</b>	Superior a 501 y hasta 5.000	\$ 3.086.160.000 - \$30.800.000.000	US\$ 156.112 - US\$ 1.558.000
<b>Mediana</b>	Superior a 5.001 y hasta 30.000	\$ 30.806.160.000 - \$184.800.000.000	US\$1.558.312- US\$ 9.348.000
<b>Grande</b>	Superior a 30.001	\$184.806.160.000	US\$ 9.348.312
<b>SMMLV para el año 2014 \$616.000 / US \$311.60</b>			

Fuente: Elaboración propia.

20

Dicha ley las define como: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana” (p.3) y las clasifica en: microempresa, la que se conforma por persona natural o jurídica, con un personal hasta de diez empleados y hasta 501 salarios mínimos vigentes legales (SMVL); la pequeña y mediana empresa conformada por la persona natural o jurídica, con fines de explotación económica, según el artículo 2, de la Ley 905 de 2004.

Para Nieto, Timoté, Sánchez y Villarreal (2015) El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el objetivo de contribuir en el desarrollo de estudios empíricos orientados a determinar alternativas para la clasificación por tamaño de empresas, diseñó una metodología estadística empleado como único criterio de clasificación el monto de ventas para los sectores de industria, servicios y comercio, con base en tres encuestas anuales que realiza el DANE: i) Encuesta Anual Manufacturera (EAM), ii) Encuesta Anual de Servicios (EAS), y iii) Encuesta Anual de Comercio (EAC). Con base en esta información se analizaron las distribuciones

condicionadas de las ventas de las empresas es función del empleo, para posteriormente, identificar los umbrales propuestos para la clasificación por tamaño de empresa.

### ***Las microempresas del siglo XXI frente a la competitividad***

Según Prieto, León y Palmar (2010, citados en Prieto, García y González, 2014) se está entrando en una era postmoderna, en la que las instituciones tendrán que innovar rápidamente y ser de carácter mundial, razón por la cual los conceptos de visión, misión, valores, ideas y actitudes han cobrado un especial significado al inicio del presente milenio; estos conceptos deben ser asumidos como un compromiso de vida por aquellos que pretendan protagonizar las grandes transformaciones. Ante esta situación, queda claro que se necesita un despertar de conciencia en los líderes del nuevo milenio para poder ser competitivos.

21

En este orden de ideas, cuando se habla de organizaciones competitivas, puede decirse que son aquellas capaces de enfrentar los cambios en la medida en que van sucediendo, de manera de no perder vigencia y continuar satisfaciendo las necesidades de sus clientes; por tal razón deben plantear estructuras flexibles que faciliten los procesos. Esto, por supuesto, exige un alto grado de delegación y repartición de responsabilidades, una comunicación efectiva, mayor participación e integración de equipo, lo cual se facilita por el compromiso asumido en virtud del éxito esperado.

En consonancia con lo anterior, las micros, pequeñas y medianas empresas, son consideradas el motor de crecimiento de cualquier economía en el mundo; no obstante, las carencias de procesos de innovación tecnológica podrían mantenerlas rezagadas en un

mundo cada día más globalizado. Es por ello, que los avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (conocidas como TIC) son transversales a todas las esferas de la sociedad. Su masificación está cambiando desde la manera como se comportan las personas hasta la forma en que se hacen negocios en el mundo. En el sector productivo, por ejemplo, su uso ha permitido a las empresas optimizar sus procesos. De acuerdo a lo expresado por Palacios, Prieto y Villa (2016), en Colombia la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el tema de innovación es poca, y solo representa el 30 % del total de I+D del sector empresarial en comparación con los principales países de la OCDE y China, que participan entre un 65 % y 75 %, y Brasil cuya participación es de alrededor 50 % (OCDE, 2013).

**22**

En tal sentido, las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia deben enfocarse en aplicar estrategias para el cambio en la organización, enfocados en el talento humano como fuente generadora de ventajas competitivas, enmarcadas en una cultura organizacional sólida, que permee todo el contexto empresarial, pues esta actúa como filtro a través del cual se percibe la realidad a la que se enfrenta el sector empresarial mundial (Claver, Gascó, Llopis y López, 2000; Beaver & Carr, 2002; Azuaje, 2005; Diefenbach, 2007; Cohen, 2007, Riad, 2007; Prieto, Emonet, García y González, 2015). Por tal razón se hace relevante que el personal reconozca la existencia de situaciones cambiantes y se comprometa a actuar en favor de ellos, poniendo en marcha procesos de comunicación, educación, participación y apoyo en el personal.

En el caso de las microempresas, pequeñas y medianas (mipymes), el uso y apropiación de las TIC les permite mejorar sus

negocios al incrementar las ventas, los ingresos, promover la investigación, la innovación, generar nuevos productos y ampliar la red de proveedores, lo que permite contrarrestar los efectos que producen la apertura y la globalización, generando así niveles óptimos de competitividad que redundan en la generación de empleos mejor remunerados y la creación de empresas con bases tecnológicas.

## **MÉTODO**

En esta parte del capítulo se plantean las bases y la metodología de la investigación realizada, cuyo objetivo fue efectuar una caracterización de las microempresas y observar algunas de sus peculiaridades entre ciudades, por lo que se realizaron pruebas estadísticas de diferencias de medias entre Cali y Palmira. Se hace el análisis a partir de variables relacionadas con las características más relevantes de la composición de una microempresa, donde se incluyen aspectos como el tipo de local, años de funcionamiento, categorías, análisis del empresario y número de empleados, y se explican las técnicas estadísticas utilizadas en el proceso de análisis de la información disponible. En este orden de ideas, el presente capítulo se fundamenta en un enfoque positivista, con un diseño de investigación no experimental, de campo, transversal, y un tipo de estudio descriptivo.

23

### **Participantes**

El diseño de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo aleatorio estratificado y de conveniencia que indica una división de la población en partes significativas, teniendo en cuenta la necesidad de información según las categorías elegidas

para el estudio; también en algunos casos se utilizó el muestreo de conveniencia que indica una fácil ubicación de los encuestados por parte de los investigadores (Harris,1988). Además, se escogieron zonas pequeñas donde estuviera el mayor número de microempresas, concentración de las microempresas y se justificara una muestra para un estudio de importancia.

### **Instrumentos**

24 Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado un estudio empírico a partir de la información proveniente del cuestionario realizado a 400 microempresas de las ciudades de Cali y Palmira, y después de efectuar un proceso de digitación, codificación y depuración de los datos, se logró consolidar una muestra de solo 327, dirigida al gerente o propietario de las microempresas. En este trabajo se consideran como microempresas a aquellas que tienen un rango de trabajadores de 1 a 10 (incluido el propietario). La técnica de recogida de información fue un cuestionario personal, y el trabajo de campo se realizó durante los meses de noviembre de 2014 a septiembre de 2015.

### **Procedimiento**

El presente trabajo constituye una primera aproximación, donde se ha pretendido presentar un primer estado de la cuestión de las microempresas en las ciudades elegidas, para que sirvan de base en estudios posteriores con mayor profundidad y mejor base de datos. Por tanto, teniendo en cuenta que los resultados presentan un importante grado de significancia, se deben tomar con prudencia, debido a que al ser ampliada la muestra para estudios futuros, puede ofrecer mejores resultados.

## **RESULTADOS, DISCUSIONES Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Caracterización de las microempresas. Una aproximación desde las ciudades de Cali y Palmira en Colombia**

Según la literatura la microempresa, ha sido incorporada y clasificada de pequeña y mediana empresa (pyme); no obstante, por sus características requiere de una identificación conceptual y contextual que permita “perfilarla dentro del contexto productivo así sea de pequeña escala, pero con capacidad de generar desarrollo socioeconómico con la generación del empleo” (Cardozo, 2007, p.29).

Alrededor de este tema, González (2005, p.419) plantea que “la existencia de microempresas o empresas muy pequeñas no es una característica exclusiva de los países en desarrollo o menos adelantados, tampoco lo es de sectores económicos débiles”, por el contrario, tienen una gran presencia en los diferentes países del mundo; aun así el estudio de estas unidades productivas no ha sido sencillo y son muchos los conceptos que giran alrededor de ellas, como también las dificultades en el momento de encontrar información de forma cuántica y cualitativa.

25

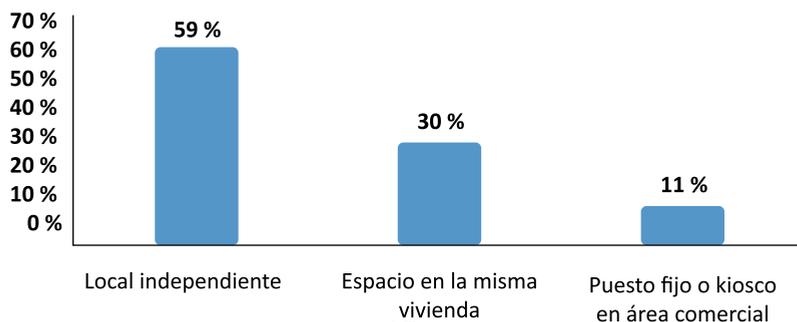
Para efectos del presente capítulo se tomaron en consideración las microempresas, las cuales son consideradas aquellas que tienen un rango de trabajadores de 1 a 10 (incluido el propietario), según la clasificación realizada en Colombia, de acuerdo a la Ley 590 de 2000. Dicho análisis se realiza a partir de variables relacionadas con las características más relevantes de la composición de una microempresa, donde se incluyen -y explican- aspectos como el tipo de local, años de funcionamiento, categorías, análisis del empresario y número de empleados.

### ***Tipo de local***

Al analizar el tipo de local, en el gráfico 1 observa que el 59 % de las empresas operan en un local independiente, mientras que un 30 % lo hace en la misma vivienda del propietario, y el restante 11 % en un puesto fijo o kiosco comercial. Estos datos también muestran las características de las microempresas, y es que una parte de ellas que funcionan en los propios hogares.

Los resultados obtenidos previamente guardan correspondencia con lo expresado en Pavón (2010), cuando confirma que la flexibilidad de los locales permiten generar comodidad y seguridad a los clientes y se constituyen en un punto de atracción, mientras que Schmitt y Simonson (1998) definen el espacio de venta como “espacio físico en el que los productos o servicios de la empresa se presentan y se ofrecen a los clientes” (p.327)

26



**Gráfico 1**  
***Tipo de local de las Microempresas***

Fuente: Elaboración propia

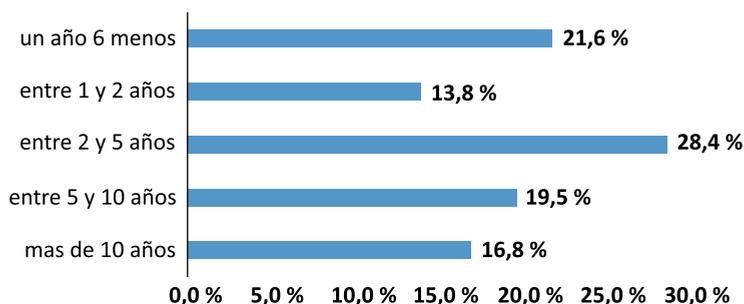
### ***Años de funcionamiento (edad)***

Tal como se observa en el Gráfico 2, el 21,6 % de las empresas posee un año o menos de estar funcionando, el 13,8 % tiene entre 1 y 2 años, un 28,4 % entre 2 y 5 años, un 19,5 % entre 5 y 10 años, y el 16,8 % más de 10 años. Se observa que la mayoría

de las empresas poseen menos de 10 años de funcionamiento, hecho que resulta obvio, ya que es menos probable que las empresas puedan durar o sobrevivir muchos años; lo más posible es que cierren a temprana edad.

Por su parte, en la Tabla 1 se muestra que las empresas tienen en promedio 6,22 años; en Cali el promedio es de 6,23 y en Palmira 6,32 años. No obstante, la prueba de Anova muestra que la diferencia de medias de las edades no es estadísticamente significativa entre ciudades. Así mismo, el rango de las edades de las empresas va desde un mes (0,08 años) hasta los 45 años.

Autores como Lévesque y Minniti (2006) manifiestan que en algunos casos las empresas de propietarios con más edad tienden a quedarse rezagadas, pues en esta etapa de la vida, los temores al riesgo no generan cambios sustanciales en sus microempresas, no dan respuesta a las necesidades y deseos de los mercados que cada día son más exigentes. Por su parte, Montes y Siga (2009) plantean que las microempresas jóvenes tienen una probabilidad de fracaso más rápido ya que estas tienen posibilidades de reiniciar o iniciar de nuevo una actividad empresarial.



**Gráfico 2**  
**Distribución de la edad de las Microempresas**

Fuente: Elaboración propia

**Gerencia de las organizaciones.**  
Un enfoque empresarial

**Tabla 1**  
**Edad de las Microempresas**

	Edad en años			Sig.+
	Cali	Palmira	Total	
MEDIA	6,23	6,32	6,22	No Sig.
DESV ST.	6,38	8,6	7,3	
MÍN.	0,083	0,08	0,08	
MÁX.	40	45	45	

Fuente: Elaboración propia

+Prueba ANOVA de un factor, diferencias estadísticamente significativas entre ciudades.  
Significativa al 1 %, significativa al 5 %.

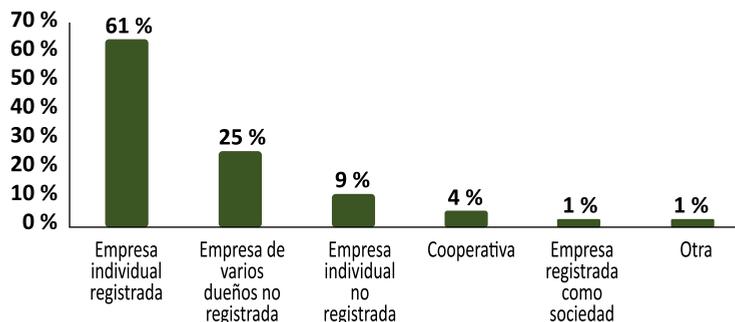
### ***Categorías de las microempresas***

28

Respecto a las categorías según forma de organización de la propiedad, el 61 % son empresas individuales registradas, es decir, son de un solo propietario y se encuentran registradas legalmente en la Cámara de Comercio, mientras que un 25 % de empresas de varios dueños, pero no están registradas. Un 9 % son empresas individuales, pero no registradas. Un 4 % son cooperativas, y tan solo un 1 % están registradas como sociedades. La suma de las categorías de forma de propiedad que no están registradas es del 34 %, lo que señala el alto grado de informalidad que existe en este segmento de empresas micro y pequeñas (Ver Gráfico 3).

Los resultados anteriores coinciden con Tagiuri y Davis (1982), y Bates (1990), al plantear que de acuerdo al tipo de liderazgo que se ejerza y a los factores influenciadores externos, en el momento de enfrentar las turbulencias del proceso de su desarrollo, es importante la educación y la experiencia previa de los propietarios que supone el resultado sostenible de un negocio, generando reconocimiento en su marca.

## Caracterización de las microempresas. Una aproximación desde las ciudades de Cali y Palmira en Colombia



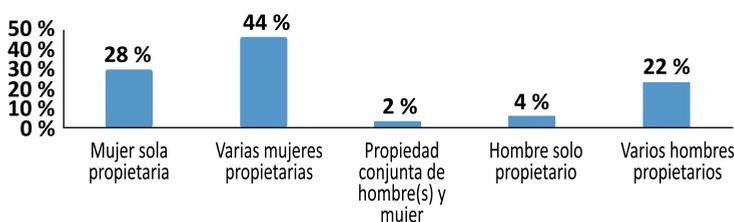
**Gráfico 3**  
**Distribución de las formas de las categorías de las microempresas según propiedad**

Fuente: Elaboración propia

### **Estadísticas del propietario**

El análisis de los propietarios según género (Gráfico 4) muestra que en el 28 % de las empresas la propiedad es de una sola mujer, mientras que el 4 % es de un solo hombre. El 44 % es de varias mujeres, y el 22 % es de varios hombres. Y resalta que tan solo en un 2 % de las empresas la propiedad sea conjunta de hombres y mujeres. Estos resultados señalan la alta participación que tienen las mujeres como propietarias en las microempresas.

29



**Gráfico 4**  
**Distribución de los propietarios según género**

Fuente: Elaboración propia

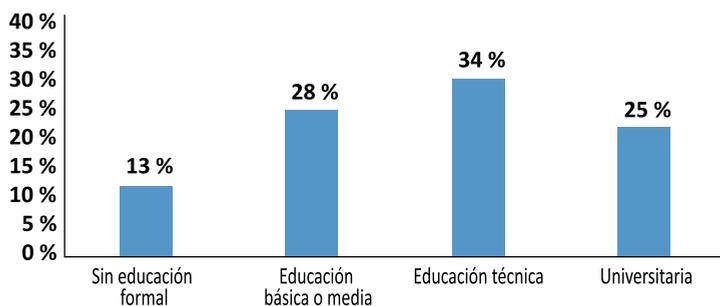
Lo anterior guarda correspondencia con Velázquez (2014), quien expresa que un alto número de pequeñas y medianas empresas (pymes) son dirigidas por mujeres, y entre ellas, estas encabezan

## Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial

las actividades de exportación. La importancia de estas es su contribución a la creación de empleos locales y desarrollo económico. También plantea que las mujeres tienen mayor probabilidad de cerrar un negocio aduciendo factores no vinculados al desempeño de las empresas, tales como mejor uso de su tiempo personal, dedicación a otras actividades vinculadas a su entorno doméstico o familiar, razones personales o migración.

En cuanto a los niveles de capital humano de los propietarios, se muestra que 13 % no tiene educación formal, 28 % posee educación básica, 34 % educación técnica y 25 % educación universitaria (Ver Gráfico 5). Por lo que resultaría deseable que el porcentaje de propietarios con educación universitaria fuera mayor, porque implicaría una mejor dotación de capital humano para el proceso de emprendimiento y gerencia empresarial.

30



**Gráfico 5**  
**Distribución de los propietarios según nivel educativo**

Fuente: Elaboración propia

Para Conde, Reyes y Díaz (2012) el capital humano se convierte en un valor añadido importante para la micro, pequeña y mediana empresa, pues permite una transferencia de información marcando un factor diferencial de competitividad agregando valor al mercado. En tanto, autores como Levie y Autio (2011) expresan que el capital humano es el aspecto determinante de la ventaja

**Caracterización de las microempresas.**  
Una aproximación desde las ciudades de Cali y Palmira en Colombia

competitiva; por otro lado, la carencia de competencias gerenciales puede ser un factor importante del fracaso empresarial en la fase inicial del negocio (Navarrete y Sansores, 2011).

**Tabla 2**  
**Edad de los propietarios**

	EDAD (Años)			Sig.+
	Cali	Palmira	Total	
MEDIA	43,5	41,3	42,6	No sig.
DESV ST.	11,2	12,4	11,7	
MÍN.	20	18	18	
MÁX.	78	76	78	

Fuente: Elaboración propia  
+Prueba ANOVA de un factor, diferencias estadísticamente significativas entre ciudades.  
Significativa al 1 %, significativa al 5 %.

Adicionalmente, el análisis de la edad de los propietarios, se muestra que el promedio es de 42,6 años, en Cali es de 43,5 y en Palmira 41,3. Aunque en Cali la edad está por encima de la de Palmira, la prueba arroja que no son estadísticamente significativas las diferencias de las medias entre estas ciudades (Ver Tabla 2). La edad de los propietarios va desde los 18 hasta los 78 años. Todo ello corresponde con lo planteado por Ortiz (2013) cuando plantea que la edad del propietario influye en la permanencia de la empresa. En este caso a los jóvenes se les presentan diferentes opciones, también un mayor nivel educativo influye positivamente en el proceso de gestión de la empresa.

31

**Número de trabajadores y crecimiento**

La Tabla 3 indica que al inicio de las empresas el promedio de empleos era de 5,3 personas, y en la actualidad es de 7,3 personas, por lo que se obtiene un crecimiento de 2 empleos por empresa en promedio. El análisis por ciudad muestra que las empresas de Cali poseen mayor nivel de empleo al inicio y en la

**Gerencia de las organizaciones.**  
Un enfoque empresarial

actualidad, por lo que también poseen un mayor crecimiento que las empresas de la ciudad de Palmira. Por ejemplo, en las empresas de la ciudad de Palmira el promedio de empleos creados fue de tan solo 0,8 personas, mientras que en Cali fue de 2,9. Así, las pruebas estadísticas arrojan que las diferencias de medias en el número de empleos entre Cali y Palmira son significativas.

**Tabla 3**  
**Número de empleos promedio**

	<b>Cali</b>	<b>Palmira</b>	<b>Total</b>	<b>Sig.+</b>
Empleos al inicio	5,8	4,4	5,3	**
Empleos en la actualidad	8,8	5,2	7,3	***
Crecimiento empleo	2,9	0,8	2,0	***

Fuente: Elaboración propia

+Prueba ANOVA de un factor, diferencias estadísticamente significativas entre ciudades.

\*\*\* Significativa al 1 %, \*\*significativa al 5 %.

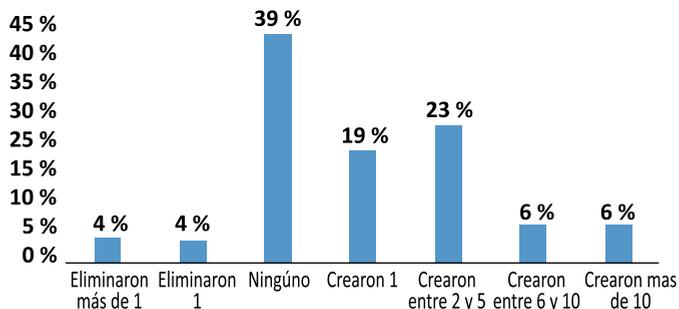
32

Adicionalmente, en el Gráfico 6 se expone la distribución de las empresas según la cantidad de empleos que generaron desde el inicio a la actualidad, y el gráfico muestra que un 4 % de las empresas eliminó más de un empleo, otro 4 % eliminó un empleo, el 39 % no eliminó ni creó empleo, el 19 % creó un empleo, un 23 % creó entre 2 y 5 empleos, un 6 % creó entre 6 y 10 empleos, y otro 6 % creó más de 10 empleos. Lo anterior es indicio de la baja capacidad de las microempresas estudiadas para crecer y generar empleos: 39 % de las empresas mantuvo su mismo nivel de empleo desde el inicio a la actualidad.

Bajo este contexto, Nieto, et al. (2015) plantea que las micro, pequeñas y medianas empresa (mipymes), se han constituido en uno de los sectores productivos más significativos para Colombia y las

**Caracterización de las microempresas.**  
Una aproximación desde las ciudades de Cali y Palmira en Colombia

economías de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico, a la generación de empleo y riqueza.



**Gráfico 6**  
**Distribución de las empresas según la cantidad de empleos que generaron**

Fuente: Elaboración propia

***Participación de las mujeres en total de empleados***

Como se presenta en la tabla 4, el porcentaje promedio de participación de las mujeres entre el total de empleados de las empresas es 41,2 %. Y en las empresas de la ciudad de Cali dicha participación alcanza el 41 %, mientras que en Palmira es del 42 %, por lo que no existe gran diferencia. Además la prueba estadística arroja no significancia entre las medias de las ciudades.

33

**Tabla 4**  
**% Participación de las mujeres**

	Cali	Palmira	Total	Sig.+
MEDIA	41 %	42 %	41 %	No sig.
DESV ST.	29 %	36 %	32 %	
MÍN.	0 %	0 %	0 %	
MÁX.	100 %	100 %	100 %	

Fuente: Elaboración propia

+Prueba Chi-cuadrado de Pearson, diferencias estadísticamente significativas entre ciudades. Significativa al 1 %, significativa al 5 %.

## Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial

Para Velázquez (2014) la importancia de la participación de las mujeres en la dirección de las microempresas es determinante, ya que contribuyen a la creación de empleos locales y al desarrollo económico del país.

Se concluye que toda empresa, independientemente de su tamaño y capacidad productiva (grandes, medianas o pequeñas), requiere pensamiento y actuación estratégica, procesos de planificación, mercadeo, análisis financiero, buen manejo de recursos humanos, entre otros aspectos. No obstante, estos procesos ocurren de distinta manera en ellas, relacionadas con las características particulares de cada una, debido a que su naturaleza, comportamiento de su mercado, disponibilidad de recursos, entre otros, son diferentes.

- 34** En el caso de las microempresas, su desarrollo empresarial está asociado a la forma como se aborden los procesos que emprenden en sus actividades, lo que se traducirá en mayores o menores niveles de competitividad, por lo que dicho concepto guarda estrecha relación con los procesos de gestión estratégica en función de los logros de crecimiento, a través de los análisis de los factores externos e internos. Todo ello se convierte en la clave del éxito competitivo para la propia empresa.

Es por ello que la participación de las mipymes en la economía colombiana se ha caracterizado por fomentar su desarrollo y convertirse en grandes generadoras de empleo, ya que adoptan una estructura empresarial más sólida, y aplican herramientas gerenciales más estructuradas que facilitan su desempeño organizacional, y al mismo tiempo les permiten aumentar su nivel de productividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local. Organización Internacional del Trabajo.*
- Albuquerque, F. (2007). Desarrollo local en América Latina: Oportunidades y desafíos para el trabajo decente. Documento de Trabajo N° 63, Departamento de Integración de Políticas, Grupo de Políticas Nacionales, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Alvarado, T. G. (2005). Problemas en la definición de microempresa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(31), 408-423.
- Azuaje, E. (2005). *Pensamiento gerencial, su desarrollo.* Venezuela: Editorial Urania. Grupo Pomaire. p.144.
- Bates, T. (1990). Entrepreneur human capital inputs and small business longevity. *The Review of Economics and Statistics*, 551-559.
- Beaver, G. & Carr, P. (2002). The enterprise culture: understanding a misunderstood concept. *Strategic Change*, 11(2). John Wiley & Sons Ltd. Publication. United Kingdom. 105-113.
- Boletín de Economía Laboral -BEL- (2006). "La microempresa: una propuesta tipológica y ejercicio de aplicación en Lima sur", Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo de Perú. *Boletín*, 34(9).
- Cala, Á. (2005). Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. *Revista Civilizar.* Universidad Sergio Arboleda. Bogotá, Colombia.
- Cardozo, E. R. (2007). "La conceptualización de microempresa, microemprendimientos y unidad productiva de pequeña escala". *Revista Copérnico*, 4(6), 23-30.
- Cardozo, E., Velásquez de Naime, Y., y Rodríguez Monroy, C. (2012). El concepto y la clasificación de pyme en América Latina.

- Claver, E., Gascó, J., Llopis, J. y López, E. (2000). Analysis of a cultural change in a Spanish telecommunications firm. *Business Process Management Journal*, 6(4). Universidad de Alicante. Alicante, España. 342-358.
- Cohen, D. (2007). *Las claves del cambio. Una guía de campo. Herramientas y técnicas para liderar el cambio en su organización*. Barcelona, España: Editorial Deusto.
- Colombia, Congreso Nacional de la República (2000). “Ley 590 del 10 de julio de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”, en *Diario Oficial*, núm. 44.078. Bogotá.
- Colombia, Congreso Nacional de la República (2004). “Ley 905 del 2 de agosto de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”, en *Diario Oficial*, núm. 45.628. Bogotá.
- Conde, M. V. R., Reyes, J. D. J. R. y Díaz, J. P. (2012). El capital humano en las micro y pequeñas empresas turísticas de la ciudad de Texcoco, Estado de México. *El Periplo Sustentable: Revista de Turismo, Desarrollo y Competitividad*, (22), 145-162.
- Conpes, D. 3484 (2007). Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micros, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado, 1-31.
- Dandridge, T. & Levenburg, N. M. (2000). High-tech potential? An exploratory study of very small firms’ usage of the Internet. *International Small Business Journal*, 18(2), 81-91.
- Davis, J. y Tagiuri, R. (1982). Elementos clave: Dos o más miembros de una familia influyen en la dirección del negocio a través de ejercicios de roles de administración o derechos del dueño.

- Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 20(1). Open University Business School, Milton Keynes, United Kingdom. 126-144.
- Dini, M., Stumpo, G. y Italiana, I. C. (2011). *Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina*.
- Estrada, H. y Saumett, H. (2014). Características, procesos productivos y direccionamiento estratégico de pequeñas unidades productivas. *Económicas CUC*, 35(2), Barranquilla-Colombia, 51-64.
- Ferraro, C. y Stumpo, G. (2011). Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales. *Colección Libros de la CEPAL*, 107, Santiago de Chile. 386.
- García Pérez de Lema, D. (coord.) (2004). análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa estado de Veracruz, servicio de publicaciones universidad de Cantabria, primera edición.
- García, S. B., Serrano, J. A., Rojas, A. y Díaz, C. N. (2015). Análisis comparativo de estrategias y competitividad entre mipymes asociadas y no asociadas. *Desarrollo Gerencial*, 7(1), 102-121.
- Garofoli, G. (1994). New firm formation and regional development: the Italian case. *Regional Studies*, 28(4), 381-393.
- González Alvarado, T.E. (2005). "Problemas en la definición de la microempresa". *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(31), 408-423.
- Harris E. (1988). "Investigación de mercados" Segunda Edición Curso práctico de Mercadotecnia. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. B. (2009). El papel de las microempresas en el de-

sarrollo económico regional: las redes de cooperación empresarial en España. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, (99), 31.

Heshmati, A. (2001). On the Growth of Micro and Small Firms: Evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 17, 213-228.

Informe de las Naciones Unidas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2010).

Kauffman, S. (2001). El desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana. *Revista Ciencia Administrativa*. Universidad Veracruzana, (1), 40-48.

Lévesque, M., & Minniti, M. (2006). The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 177-194.

Levie, J. & Autio, E. (2011). Regulatory burden, rule of law, and entry of strategic entrepreneurs: An international panel study. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1392-1419.

Minniti, M. & Lévesque, M. (2008). Recent developments in the economics of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 23, 603-612.

Montes Rojas, G. V. & Siga, L. (2009). On the nature of micro-entrepreneurship: evidence from Argentina. *Applied Economics*, 41(21), 2667-2680.

Navarrete Marneou, E. y Sansores Guerrero, E. (2011). Quintana Roo Mexico micro, small and medium sized business failure: A multi-variable analysis. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 4(3), 21-33.

Nieto, V., Timoté, J., Sánchez, A. y Villarreal, S. (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta. *Dirección de Estudios Económicos*. OCDE. Estudios de la OCDE de las políticas de innovación: Co-

- lombia - Evaluación general y Recomendaciones. 2013 Recuperado de [http://mintic.gov.co/portal/604/articles-4616\\_recurso\\_1.pdf](http://mintic.gov.co/portal/604/articles-4616_recurso_1.pdf)
- Orjuela, F. N. (2006). "Elementos para el estudio de la microempresa latinoamericana", *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, 43, 153-174.
- Ortiz Medina, M. (2013). El fracaso de la microempresa relacionado con las características individuales del propietario: un estudio empírico en República Dominicana. *Revista Faedpyme*, 2(3), 41-42.
- Ortiz Medina, M. (2013): "El fracaso de la microempresa relacionado con las características individuales del propietario: un estudio empírico en República Dominicana". *Revista FIR, Faedpyme International Review*, 2(3), 39-48.
- Palacios, A., Prieto, R. y Villa, L. (2016). Percepción de los usuarios ante el servicio ofrecido por el centro de diagnóstico cardiovascular del Magdalena. En: *Diálogo de saberes desde las Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*. Corporación Universitaria del Caribe. CECAR. pp.231-245.
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y pymes de México (2000-2009)*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas, Santiago de Chile, p.69.
- Pollack, M. y Jusidman, C. (1997). "El sector informal urbano desde la perspectiva de género. El caso de México". Santiago de Chile: CEPAL.
- Prieto, R. y Villa, C. (2011). Estrategias de mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en empresas ferreteras. *Revista Innovación y Gerencia*, 4(2), 84-100. Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo, Venezuela.

- Prieto, R., García, J. y González, D. (2014). Liderazgo Estratégico: factor de competitividad del Sector Industrial de la Región Caribe Colombiana. Ponencia presentada y publicada en memorias del I Congreso Internacional de Investigación Dr. Adolfo Calimán "Visión transdisciplinaria e integradora de la investigación". Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo, Venezuela.
- Prieto, R., Emonet, P., García, J. y González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3). Universidad del Zulia-Venezuela. 386-402.
- Reynolds, P. (1996). New and small firms in expanding markets. *Small Business Economics*, 9, 79-84.
- Reynolds, P. D., Hay, M. & Camp, S. M. (1999). *Global entrepreneurship monitor*.
- 40 Riad, S. (2007). Of mergers & cultures: What happened to shared values & joint assumptions? Victoria University of Wellington. Wellington, New Zealand. *Journal of Organizational Change Management*, 20(1). 26-43.
- Saavedra, M. L. y Hernández, Y. (2008). "Caracterización e importancia de las mipymes en Latinoamérica: un estudio comparativo". *Actualidad Contable FACES*, 11(17), 122-134.
- Schmitt, B. & Simonson, A. (1998). *Marketing y estética: la gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen*. Viscaya, Portugal: Ediciones Deusto.
- Tokman, V. E. (2001). "De la informalidad a la modernidad". *Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú*, XXIV(48), 153-178.
- Vargas Niello, J. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores*. Santiago de Chile.

**Caracterización de las microempresas.**  
Una aproximación desde las ciudades de Cali y Palmira en Colombia

Publicación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Velázquez, M. (2014). Las mujeres en las pequeñas y medianas empresas (pymes) exportadoras. México: ¿Una economía liderada por mujeres? Ginebra: Institute d'Hautes Etudes Internationales et du Développement (IHEID). [http://www.mufm.fr/sites/mufm.univ-toulouse.fr/files/mireille\\_velazquez.pdf](http://www.mufm.fr/sites/mufm.univ-toulouse.fr/files/mireille_velazquez.pdf)

---

**Cómo citar este capítulo:**

Bravo-García, S., Prieto-Pulido, R., Rojas, A. y Romero, W. (2017). Caracterización de las microempresas. Una aproximación desde las ciudades de Cali y Palmira en Colombia. En Prieto-Pulido, R. y García-Guiliany, J. (2017). *Gerencia de las Organizaciones. Un enfoque empresarial*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. 9-41.



*Capítulo 2*

---

**Mecanismos de prevención de riesgos laborales  
en empresas metalmecánicas\***

---

**Mechanisms of prevention of labor risks in  
metalmecanical companies**

43

Margel Parra Fernández<sup>1</sup>  
Sonia Ethel Durán<sup>2</sup>  
Jesús García Guiliany<sup>3</sup>

---

\* Este capítulo es resultado de una investigación titulada Diseño Ergonómico para la prevención de riesgos laborales en empresas metalmecánicas. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, en Venezuela.

1 Universidad de la Costa, Barranquilla-Colombia.

mparra3@cuc.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-3530-8112>

2 Corporación Universitaria Latinoamericana

soniaduran547@hotmail.com - <https://orcid.org/0000-0002-0876-7850>

3 Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia

jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-3777-3667>

## RESUMEN

El estudio se orientó a caracterizar los mecanismos de prevención de riesgos laborales en empresas metalmeccánicas. La investigación fue de tipo descriptiva, de campo, con naturaleza no experimental; su población estuvo integrada por 39 empleados del área operativa de la empresa objeto de estudio. La técnica utilizada fue la observación por encuesta, aplicada a toda la población. Se diseñó para ello un cuestionario con escala tipo Likert, constituida con 20 preguntas. Los resultados arrojaron la necesidad de actualizar los mecanismos de prevención de riesgos, con el objetivo de ofrecer al personal técnicas y estrategias de prevención, dado que desconocen la mayoría de los procedimientos establecidos.

**Palabras clave:** condiciones de trabajo, nivel de vida, riesgos laborales, mecanismos de prevención.

44

## ABSTRACT

The study was oriented to characterize the mechanisms of prevention of occupational risks in metalworking companies. The research was descriptive, of field with non-experimental nature. The population was composed of 39 employees of the operational area of the companies under study. The technique used was observation by survey, which was applied to the entire population. For this purpose, a questionnaire with a Likert scale was designed, consisting of 20 questions. The results showed the need to update the mechanisms of risk prevention, with the aim of offering technical personnel and prevention strategies, since they do not know the majority of the established procedures.

**Keywords:** conditions of work, standard of living, occupational hazard, right of work.

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones deben generar acciones efectivas hacia los empleados, promoviendo un ambiente laboral positivo: permitiéndoles un equilibrio entre trabajo, descanso y calidad de vida; propiciando espacios de formación, educación y de crecimiento personal; respetando a su vez, creencias religiosas, así como diferencias culturales.

En este sentido, Durán, Crissien, Virviescas y García (2017) señalan la importancia de que en las empresas se generen estrategias orientadas a la inclusión en los equipos de trabajo, con dignificación de espacios.

De esta manera velar por las condiciones de un ambiente laboral saludable, agradable, ofreciendo las herramientas adecuadas; a través de campañas de salud, prevención de vicios, protección al medioambiente; actividades deportivas, entre otros.

45

Es importante destacar que toda organización tiene la responsabilidad de velar por el resguardo de la salud de sus trabajadores, por tal razón debe minimizar los riesgos a los que está expuesto durante sus jornadas laborales, por ello deben existir condiciones de higiene y seguridad dentro de las instalaciones, motivo por el cual la prevención de riesgos laborales es fundamental para evitar de manera primordial daños y lesiones personales a los trabajadores y el entorpecimiento de la productividad, mejorando las condiciones de vida.

Bajo este contexto, Cortez (2011) opina que la seguridad laboral es un ámbito en el cual el principal sujeto obligado es el em-

presario, mientras el trabajador, básicamente sería un acreedor de las obligaciones estrictamente empresariales, incluyendo la salud. Se ha asumido una cultura nacional preventiva en materia de salud laboral, la cual implica el respeto del derecho a contar con un medioambiente laboral seguro, saludable a todos los niveles, promoviendo la participación activa del gobierno, los empresarios, y también los trabajadores. La idea principal es conseguir, a través de un sistema de derechos, responsabilidades y deberes definidos, concibiendo la máxima prioridad al principio de la prevención.

46

En tal sentido, en las empresas se debe instaurar una cultura de prevención en materia de seguridad y salud laboral, en la cual se empleen los medios disponibles para sensibilizar —mediante el conocimiento— la comprensión en materia de riesgos laborales, así como la manera de prevenirlos. Soler (2010) considera que las empresas deben orientarse a disminuir los riesgos a través de la prevención, la cual en su opinión tiene como objetivo principal proteger al empleado de los peligros derivados de su trabajo; por tanto, una buena actuación en prevención de riesgos laborales implica evitar o minimizar las causas de los accidentes y de las enfermedades derivadas del trabajo.

Lo antes expuesto se logra fomentando de forma sistemática la cultura preventiva de riesgos laborales, tomando como apoyo fundamental la planificación de programas preventivos. En el mismo orden de ideas, Ruiz (2012) considera que los riesgos están implícitos en todas las organizaciones, por ende la prevención debe estar integrada a la gestión general empresarial como una dimensión más. Asimismo, las organizaciones deben dar una

importancia equivalente a lograr un alto nivel en el proceso de prevención de riesgos laborales, adoptando criterios bien definidos y estructurados para su identificación, evaluación y control.

En este orden de ideas, tanto la identificación como la disminución de factores de riesgo para la prevención de accidentes y enfermedades laborales, ha caracterizado la higiene y salud ocupacional en la práctica empresarial, incluyendo las de salud pública. Por ende, los esfuerzos se han concentrado en su registro y disminución. A este respecto, los riesgos laborales son interacciones entre la concepción, organización, gestión, contenido del trabajo, realización de la tarea, así como las condiciones ambientales y sociales, las capacidades, necesidades, expectativas, costumbres, cultura y circunstancias personales de los trabajadores. Dichas interacciones pueden potenciar o afectar tanto al bienestar, calidad de vida o a la salud (específicamente física, psicológica o mental) del trabajador como al desarrollo del trabajo.

47

Bajo esta premisa, Bracho, García y Jiménez (2012) plantean que dentro de la dinámica organizacional los líderes deben propiciar ambientes adecuados a las necesidades de los trabajadores enfocándose en su calidad de vida.

Dentro de la panorámica expuesta, puede afirmarse que el trabajo en condiciones favorables permite el desarrollo personal y social del trabajador, demostrando su creatividad, a la vez que obtiene una remuneración por dicho empleo; sin embargo, como consecuencia de la ejecución del trabajo, cuando estas condiciones no son favorables, le ocasiona deterioros a la salud física y

mental del trabajador, pudiendo causar accidentes y enfermedades laborales. Al respecto, Durán, Prieto y García (2016) refieren que en pro de una gestión de riesgos adecuada con calidad de vida laboral, es requerido establecer programas de higiene y salud ocupacional.

48 En Venezuela la higiene y salud ocupacional, en opinión de Heimerdinger, Raveb, Briceño, Aoún y Colmenares (2010), ha ido en auge, ocupando un importante espacio en la discusión de aspectos concernientes a la realidad nacional, siendo discutida a nivel político, jurídico, empresarial, incluyendo el sindical, como una condición que influye en forma significativa la calidad de vida de los trabajadores, así como la de sus familias en todas sus áreas. Es importante destacar que no aplicar los procesos adecuados de prevención, así como el uso obligatorio de los equipos de protección personal en el área de trabajo, conllevan a la ocurrencia de accidentes laborales, los cuales no son únicamente monetarios, generando un costo social en los trabajadores que han sufrido un percance laboral y sus respectivas familias, al tener que soportar procesos de recuperación y rehabilitación provocando situaciones de estrés, incluyendo crisis en los sistemas familiares.

Bajo este contexto, las empresas privadas así como los organismos públicos han buscado múltiples estrategias para hacerle frente a esta situación. Entre las iniciativas ubicadas en el ámbito preventivo nacional, convertida en una de las más importantes, está la creación del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (Inpsasel), fomentada como una estrategia de protección y seguridad, así como al bienestar de los(as) trabajadores(as). Uno de los objetivos más relevantes del instituto de

Prevención, según LOPCYMAT (2007) en su exposición de motivos es la creación de los comités de seguridad laboral.

Estas comisiones han sido creadas fundamentalmente para impulsar acciones preventivas con participación de los(as) trabajadores(as), comentada en la Ley orgánica de prevención, condiciones y medioambiente de trabajo, LOPCYMAT (2007), para lo cual los esfuerzos orientados han estado formados por grupos patronales, laborales e instituciones públicas y privadas, apoyados por una fuerte legislación que exige acciones para su protección. Aunado a ello, las empresas deben acogerse a las medidas y reglas adoptadas con la finalidad de prevenir accidentes; de esta manera minimizar los riesgos laborales, estableciendo condiciones seguras en el ambiente de trabajo. Asimismo se visualiza el desafío que enfrentan los encargados de seguridad, tal como crear una profunda conciencia de prevención manteniendo en un mínimo nivel las condiciones de riesgo.

49

En consecuencia, se deben establecer lineamientos para promover la gestión de seguridad laboral con el objeto de desarrollar un proceso eficaz en la prevención de riesgos, aplicando planes o programas destinados a proporcionar una herramienta que permita orientar a los trabajadores en materias relacionadas con temas en el ámbito de la prevención de riesgos y el autocuidado de las personas. Atendiendo a las consideraciones anteriores, las empresas metalmeccánicas asociadas a la evolución de la actividad laboral en sus diversas dimensiones físicas, psicológicas y sociales, han planteado la necesidad de buscar una mejora en las condiciones de vida de las y los trabajadores/as, tanto por la aparición de los efectos nocivos visibles como aquellos que son ajenos a la visión del hombre.

En la actualidad se ha percibido la presencia de diferentes factores de riesgos para la salud del empleado, por tal motivo se han orientado a reducir las condiciones inseguras, procesos peligrosos de trabajo que afectan la salud biopsicosocial, física y respiratoria de las trabajadoras y trabajadores, producida por las condiciones medioambientales, internas y externas. Igualmente existen riesgos psicológicos, procedentes del entorno laboral, tales como: estilo de supervisión, presiones laborales y relaciones con los compañeros. Estas situaciones han vinculado en el marco de la prevención de riesgos los factores morales y sociales en el desarrollo del individuo, lo cual dificulta el buen desenvolvimiento de procesos y cumplimiento de metas.

50

Cabe destacar que en materia de prevención de riesgos, no solo se regula la conducta de la empresa, también los trabajadores tienen obligaciones en la prevención de los riesgos laborales, como contrapartida de los derechos derivados de las obligaciones impuestas a los empresarios. No obstante, la empresa debe velar por el cumplimiento de las normativas para prevenir los riesgos. Por ello, aunque la materia de seguridad y salud en el trabajo es un ámbito donde el principal sujeto obligado es el empresario, mientras el trabajador es, básicamente, un acreedor de las obligaciones estrictamente empresariales de seguridad y salud, se debe promover la disminución de los riesgos, velando por el cumplimiento de las normas determinadas por el Estado. Esta información presentó la necesidad de realizar una investigación para analizar los mecanismos utilizados para la prevención de riesgos laborales en empresas metalmecánicas.

Para abordar esta situación, se ha tomado en cuenta una tenden-

cia mundial que permite desarrollar estrategias para competir de forma efectiva y eficaz en los mercados nacionales e internacionales. En este sentido, se involucra al talento humano, que representa uno de los factores de interés en la gestión organizacional fomentando actividades, pero además aplicando técnicas que vinculen el crecimiento de ellas; por tal razón se deben establecer procesos estratégicos capaces de promover actitudes generadoras del trabajo en equipo, facilitando el logro de los objetivos planteados.

Por otra parte, cualquier acción llevada a cabo por una organización afecta el bienestar de sus empleados y causa daño a otros; por tanto, han de incorporarse aquellas estrategias vinculadas a su proceso de planificación y a su correspondiente control. Además, se muestran encauzadas a dedicar esfuerzos a programas orientados a mejorar su entorno físico-social, generando estrategias de atención al empleado, pero además promoviendo el crecimiento y desarrollo de las comunidades externas; ello influye positivamente en la opinión pública, en pro de incrementar su productividad e indirectamente los beneficios a largo plazo, sin costes añadidos. El reconocimiento del derecho de los trabajadores y trabajadoras a la protección de su salud, de su integridad, ha originado el hecho de que el trabajo no solo debe ser seguro sino libre de riesgos.

51

En este sentido se generan beneficios que contribuyen al logro de objetivos sociales y medioambientales, integrando el crecimiento de las empresas como el alcance a través de todos los elementos involucrados, promoviendo la prevención de riesgos laborales como inversión estratégica en el núcleo de su habilidad empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades.

## ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Se presentan algunas investigaciones que permiten describir el estado de la prevención de riesgos laborales en empresas privadas, como es el caso del estudio realizado por Jiménez, Flores y Rocha (2011), quienes se enfocaron en la Aplicación del modelo “Antecedente-Comportamiento-Consecuencia”, en la construcción de lumbreras y túneles en las actividades de construcción de la obra del sistema de drenaje profundo en México. Los investigadores concluyen que, durante el desarrollo del proyecto de construcción en estudio, las actuaciones por parte de los constructores se llevan a cabo de manera reactiva y no de manera proactiva, es decir, que la prevención de riesgos laborales simplemente no es preventiva. También refieren en sus resultados que las empresas que, sí han mostrado interés por “contar” con medidas de seguridad en sus obras, solo se han limitado a cumplir con proporcionar los equipos de protección personal, sin capacitar y convencer al trabajador en su uso.

52

Respecto a la parte medular de esta investigación, es de vital importancia resaltar que de la gran cantidad de incidentes y accidentes leves que se han presentado durante los dos primeros años de la construcción del túnel, los trabajadores han manifestado que las causas han sido por propios descuidos y exceso de confianza. Lo referido en la investigación precedente describe la situación de la prevención de riesgos laborales en empresas del sector de la construcción, lo cual pudiese tener un comportamiento semejante en las empresas metalmecánicas de Venezuela.

### **Responsabilidad empresarial sobre los riesgos laborales**

Tomando en consideración el concepto de salud, definido y

aceptado por distintos organismos internacionales, es ineludible incluir los componentes sociales y psicológicos de las personas. Además, la importancia creciente de los factores psicosociales como determinantes de la salud de las y los trabajadores/as, plantea la necesidad de formular garantías de salud e integridad personal que tomen en cuenta aspectos relacionados con el bienestar individual y social de las personas.

Por ello es importante destacar que toda empresa tiene la responsabilidad de velar por el resguardo de la salud de sus trabajadores, por tal razón debe minimizar los riesgos a los que está expuesto durante sus jornadas laborales. El trabajador es el capital humano más importante para la puesta en marcha de cualquier organización, por ello deben existir las más adecuadas condiciones de higiene y seguridad dentro de las instalaciones, motivo por el cual la seguridad industrial es fundamental para evitar de manera primordial daños y lesiones personales a los trabajadores, y el entorpecimiento de la productividad; de esta manera mejorarán las condiciones de vida.

53

Para el término riesgo, utilizado en ámbitos Castejón (2011) de la vida muy diversos, connota siempre la existencia de un daño, futuro e hipotético, es decir, cuya producción no está completamente determinada por los acontecimientos o condiciones causales que somos capaces de identificar y caracterizar; tales condiciones, sea el daño del tipo que sea, son siempre de dos grandes clases: personales y ambientales.

Entre las primeras se podrían citar, a título de ejemplo, las características, la condición física, el estado de salud, el nivel de atención, el grado de conocimiento y destreza; las ambientales

abarcen el amplio campo de las condiciones de trabajo, tanto materiales como organizativas. De este modo, eliminar un riesgo exige ir más allá de la corrección de las deficiencias preventivas detectadas: implica, pura y simplemente, suprimir la posibilidad de ocurrencia del daño.

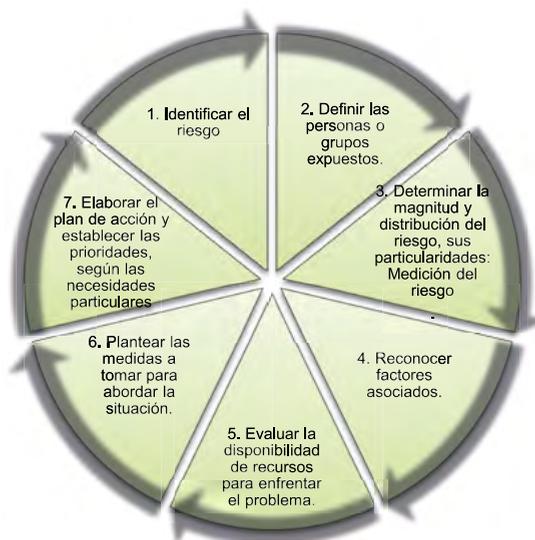
En general, los riesgos se identifican aludiendo al daño al que se refieren (por ejemplo, riesgo de caída a distinto nivel, riesgo de contacto eléctrico) o a la exposición que se considera causante del daño (riesgo higiénico por exposición a ruido, riesgo asociado a la manipulación manual de cargas). Bajo este contexto, Castejón (2011) considera el riesgo como la magnitud del daño que un conjunto de factores de riesgo producirá en un período de tiempo dado.

- 54** Para Hernández (2011), los riesgos se definen como el efecto supuesto de un peligro no controlado, apreciado en términos de probabilidad de que sucederá, la severidad máxima de cualquier lesión o daño, la sensibilidad del público a tal incidencia. Por otro lado, Ramírez (2012) define el enfoque de riesgo como un método que se emplea para medir la necesidad de atención por parte de grupos específicos.

Este aspecto es una herramienta para definir las necesidades de reorganización de las empresas, lo cual pretende mejorar los procesos de trabajo. Atendiendo a estas consideraciones, el concepto de riesgo laboral determina que bajo determinadas circunstancias, una persona tiene la probabilidad de llegar a sufrir un daño profesional. Asimismo, al peligro se le relaciona con el conjunto de elementos, que estando presentes en las condiciones de trabajo, pueden desencadenar una disminución de la

salud de los trabajadores. Estas personas son más vulnerables, debido a la presencia de alguna condición o característica biológica, psicológica, ambiental, social, económica, la cual le confiere un riesgo particular de sufrir una enfermedad.

Entre los aspectos principales que generan la responsabilidad empresarial sobre la prevención de riesgos laborales, considerar y evaluar las etapas del riesgo, reflexionando que al tener conocimiento de cada una y su evolución, se pueden promover los mecanismos adecuados para disminuir los riesgos.



**Gráfico 1**  
**Enfoque del riesgo.**  
Fuente: Elaboración propia (2016)

En este sentido, el enfoque de riesgo consiste en la identificación, y la medición de riesgo, la cual se emplea para estimar la necesidad de atención a la salud de los trabajadores, tanto física como psico-social. Esta concepción se basa en la existencia, en cualquier sociedad, comunidad o grupo de personas, de algunas

familias o individuos, cuya probabilidad de enfermar o presentar algún daño a la salud es mayor que en otras.

Asimismo, dentro de la responsabilidad del empresario está la seguridad industrial, orientada a favorecer los procesos de empresa, siempre y cuando se aplique una posición preventiva. El mismo contempla el compromiso de las personas, la eficiencia y la competitividad organizacional, ello exige como contrapartida el establecimiento de una serie de obligaciones tendientes a garantizar los derechos de los trabajadores en cada uno de los ámbitos en los que se desenvuelven diariamente.

56

El objetivo principal de establecer los procesos adecuados, en opinión de Ramírez (2005), es prevenir los accidentes laborales, los cuales se producen como consecuencia de las actividades de producción, que si no contempla las medidas de seguridad e higiene no es una buena producción, por eso debe satisfacer las condiciones necesarias de los tres elementos indispensables: seguridad, productividad y calidad de los productos.

Atendiendo al enfoque del riesgo, Hernández (2012) ha considerado que este se sustenta en la probabilidad de que en cualquier sociedad, comunidad o grupo de personas, así como, de algunas familias o individuos, exista la posibilidad de enfermar o presentar algún mayor daño a la salud que en otras. Estas personas son más vulnerables debido a la presencia de alguna condición o característica biológica, psicológica, ambiental, social, económica, que les confiera un riesgo particular de sufrir una enfermedad. Dentro de este marco, para poder formular y poner en práctica los mecanismos de prevención, se plantea que la estrategia del

enfoque de riesgo pasa por varias etapas, las cuales se explican a continuación:

1. Identificar el riesgo: El trabajador se ve rodeado de una serie de riesgos, que si no se conocen o no están estudiados y evaluados, pueden desencadenar una alteración a la salud, propiciada por un accidente de trabajo, una enfermedad profesional, o una enfermedad común derivada de las condiciones de trabajo.

En este orden de ideas, todos los trabajadores, sin excepción, en opinión de Hernández (2012), están en mayor o menor medida expuestos a los riesgos. La forma de evitarlos es actuando sobre los mismos; para ello, se deben conocer los diferentes tipos de riesgos que están presentes en los lugares de trabajo, para después hacerles frente con la implantación de medidas preventivas.

2. Evaluar el riesgo: Una vez que se han identificado los riesgos, el paso siguiente es proceder a su evaluación. Evaluar quiere decir estimar —en lo posible— la gravedad potencial de los riesgos para poder implantar las medidas preventivas más adecuadas. Al evaluar los riesgos se deben tener en cuenta dos factores; por un lado, la probabilidad de que ocurra un hecho, y por otro, la gravedad que puede tener sobre una persona.
3. Impacto potencial: Se define como el resultado de la probabilidad de ocurrencia del daño, por la severidad del mismo. A su vez, la probabilidad de que un riesgo aparezca es igual al nivel de deficiencias o concentración de agentes dañinos que existan en el entorno de trabajo, más el tiempo de exposición de la persona a esas deficiencias.
4. Conducta preventiva: Si se impone una conducta preventiva, se invierte en la salud de los trabajadores, además de mejo-

57

rarse las condiciones de trabajo. En este aspecto todos ganan: la empresa, por un lado, mejorará su producción, con lo que aumentarán sus beneficios, y los empleados y los trabajadores en sus condiciones de trabajo, productividad, y en su salud, en definitiva. Al final, será necesario realizar un proceso de formación y gestión en la prevención de riesgos laborales.

### **Factores de riesgo**

Se considera factor de riesgo de un determinado tipo de daño aquella condición de trabajo que, cuando está presente, incrementa la probabilidad de su aparición. Podría decirse que todo factor de riesgo denota la ausencia de una medida de control apropiada. Vistos desde la perspectiva del daño ya producido, los factores de riesgo aparecen como causas en la investigación del caso.

**58**

Dentro de este contexto, Muchinsky (2013) ha definido el factor de riesgo como una característica, condición o circunstancia detectable en un individuo o grupo de personas y el ambiente, que se asocia con una probabilidad incrementada de desarrollar o experimentar una enfermedad o desviación de la salud. Deben tenerse en cuenta algunas condiciones o requerimientos mínimos necesarios que deben cumplirse para establecer una probable relación de causalidad entre el llamado Factor de Riesgo (FR) y el daño provocado. En tal sentido, el trabajador se ve rodeado de una serie de riesgos que si no se conocen o no están estudiados y evaluados, pueden desencadenar una alteración a la salud propiciada por un accidente de trabajo, una enfermedad profesional, o una enfermedad común derivada de las condiciones de trabajo.

Bajo esta premisa, todos los trabajadores están en mayor o menor medida expuestos a los riesgos. La forma de evitarlos es actuando sobre los mismos, por tal motivo se deben conocer cuáles son los diferentes tipos de riesgos presentes en los lugares de trabajo, para después hacerles frente con la implantación de medidas preventivas. Dentro de este marco, Álvarez et al. (2014) manifiestan que en los últimos años se ha incorporado un nuevo término no relacionado con la evaluación del riesgo, definido como el marcador de riesgo. En el primero, el efecto puede ser prevenido, mientras que el segundo es una condición vinculada indirectamente con un efecto o daño a la salud, pero en el cual no existen relaciones evidentes de causalidad, solo se encuentran asociaciones estadísticas o mediados por algún otro factor o condición, el cual sí puede estar relacionado causalmente con ese efecto. De esta forma, un marcador de riesgo puede actuar como un factor de confusión o interactuar en una relación de causalidad entre un factor de riesgo y un daño determinado.

59

En este sentido, los factores de riesgo laborales tienen como consecuencia accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, incluyendo los actos de violencia y estrés que se derivan del trabajo o la muerte de uno o más trabajadores. A este respecto, se consideran accidentes de trabajo los accidentes de viaje, de transporte o de tránsito por la vía pública en los cuales los trabajadores resultan lesionados, además de aquellos originados en el desarrollo del trabajo, es decir, cuando están realizando una actividad económica; también se encuentran en el lugar de trabajo o cuando están realizando tareas encomendadas por el empleador.

Se destaca que la calidad del ambiente de trabajo está muy rela-

cionada con los riesgos a los cuales está sometido todo trabajador, a la carga de trabajo que debe asimilar. Un buen ambiente de trabajo hace que la ocupación laboral genere una mínima carga de trabajo, por lo tanto, el ocasionar menos fatiga o cansancio al cuerpo redundaría en menores riesgos para la vida. Aunado a ello, las empresas metalmeccánicas deben desarrollar una adecuada planificación del ambiente de trabajo, el cual le permita disminuir la carga de trabajo, eliminar muchos riesgos innecesarios y reducir al mínimo otros, con lo cual se evitan accidentes laborales, preservando la salud del trabajador.

60

En cuanto a los factores de riesgo personales, Benavides, Ruiz y García (2014) manifiestan que es un conjunto de variables, las cuales se definen de acuerdo a la realización de una tarea concreta, asociados al entorno en el cual esta se realiza, estas variables determinan la salud del individuo que la ejecuta en la triple dimensión física, psíquica y social definida por la Organización Mundial de la Salud. En este sentido, este conjunto de variables hace referencia tanto a aspectos de la tarea concreta, es decir, del conocimiento que el trabajador tenga de la tarea encomendada, así como la falta de motivación, tratar de ahorrar tiempo y esfuerzo, evitar incomodidades, lograr la atención de los demás, expresar hostilidades, existencia de problemas o defectos físicos o mentales.

A este respecto, las organizaciones, en este caso, Tecnimecánica de Occidente, empresa metalmeccánica ubicada en Maracaibo, Venezuela, debe asumir procesos para prevenir riesgos personales, sustentándose en la preservación de la salud e higiene laboral, asumiendo para ello el cumplir con la normativa legal. En este

orden de ideas, Muchinsky (2013) sostiene que la identificación acertada y oportuna del riesgo, contando con la experiencia del observador, son elementos que influyen sobre la calidad del panorama general de agentes de riesgo. Se deben identificar los factores de riesgo en los procesos productivos, en la revisión de los datos de accidentalidad, las normas y reglamentos establecidos; además, la noción de riesgo tiende a estar asociada a resultados negativos, en especial en un uso profesional o técnico del término.

A continuación se presentan los tipos de riesgos (Muchinsky, 2013).

**Riesgos Físicos:** Es todo energético agresivo, el cual tiene lugar en el medioambiente. Los más notables son aquellos relacionados con ruido, vibraciones, calor, frío, iluminación, ventilación, presiones anormales, así como radiaciones. Los riesgos físicos los constituyen las quemaduras, provenientes del contacto con temperaturas altas, como la falta de aislamiento o protección; ellos pudieran causar contacto directo con agentes líquidos, sólidos o gases, los incendios por fugas o derrames de productos y por la mezcla de productos inflamables.

61

**Riesgos Químicos:** Son aquellas sustancias, naturales o sintéticas, cuya fabricación, manejo, transporte, almacenamiento y uso pueda contaminar el ambiente. Los polvos tóxicos en la higiene y seguridad industrial son unos de los temas importantes, debido a que ejercen un efecto negativo sobre la salud de los trabajadores trayendo como consecuencia la muerte (en algunos casos), o enfermedades respiratorias. Por lo tanto, debe disminuirse el contacto con ellos a través de ventilación o equipos de protección.

**Riesgos Biológicos:** Son todos aquellos organismos vivos (virus, bacterias y hongos), y sustancias derivadas presentes en el puesto de trabajo que pueden ser susceptibles de provocar efectos negativos en la salud de los trabajadores. Por lo tanto, la organización debe brindar salud y seguridad al recurso humano, dotando a los trabajadores de indumentaria y equipos de trabajo, para evitar en lo posible enfermedades profesionales, además de los accidentes de trabajo.

**Riesgos Psicosociales:** Son aquellas situaciones que ocasionan insatisfacción laboral o fatiga que influyen negativamente en el estado anímico de las personas. Entre estos riesgos se encuentran: la monotonía, el sobre-tiempo o sobrecarga de trabajo, el exceso de responsabilidad y la presión familiar.

62

**Riesgos Ergonómicos:** Es la falta de adecuación de las máquinas y elementos de trabajo a las condiciones físicas del hombre, que pueden ocasionar fatiga muscular o enfermedades de trabajo. Atendiendo a las consideraciones anteriores, el riesgo ocupacional se relaciona con los factores o agentes agresivos que inciden negativamente sobre la salud del trabajador, presentes en el ambiente de trabajo.

Cabe destacar que las condiciones de trabajo están constituidas por los factores socio-económicos, organizacionales del proceso de producción implementado en el establecimiento, por los factores de riesgo de medioambiente de trabajo. En este sentido, se puede afirmar que el objetivo de los mecanismos necesarios para la prevención es minimizar los riesgos o controlarlos lo más cerca posible de su fuente de origen. Cuando esto es factible, puede ser necesario facilitar al trabajador algún tipo de ropas protectoras u otro equipo de protección personal.

Desde este punto de vista, se deben tener en cuenta que los costos que conllevan los accidentes laborales no son únicamente monetarios, como lo han querido plasmar autoridades gubernamentales y patronales: el mayor de ellos es el daño a la salud de los(as) trabajadores(as) que han sufrido un percance laboral y sus respectivas familias, cuando tienen que soportar procesos de recuperación y rehabilitación que provocan situaciones de estrés y crisis en los sistemas familiares.

## MÉTODO

El objetivo de la investigación fue caracterizar los mecanismos de prevención de los riesgos laborales en empresas metalmeccánicas del municipio Maracaibo, Venezuela; en este sentido se tipificó como de tipo descriptiva, con diseño de campo, no experimental. La población estuvo constituida por 39 empleados operativos que laboran en la empresa metalmeccánica Tecnimoca. La población se califica como finita, accesible y objetiva; no se requiere ni muestra ni muestreo (Ver cuadro 1).

63

*Cuadro 1*  
**Distribución de población**

Dependencia	Cantidad de empleados
Torneros	13
Soldadores- Ayudantes	10
Especialistas de trabajo en sitio	8
Equipo de apoyo	8
Total	39

Fuente: Departamento de RRHH de la empresa (2016)

Esta población fue de fácil acceso para los investigadores, por lo que se consideró abordarla utilizando la técnica de censo poblacional, lo cual le confiere a la investigación un alto poder para generalizar los resultados al incrementar su validez externa.

Para caracterizar los mecanismos de prevención de riesgos laborales, se utilizó como instrumento un cuestionario de escala tipo Likert. El instrumento de medición presenta cinco alternativas de respuestas. Cabe destacar que el diagnóstico de condiciones de trabajo se obtiene a través de la elaboración y análisis de Factores de Riesgo, de la participación directa de los trabajadores por medio de auto-reportes, entre otros. La metodología para realizar este diagnóstico abarca: evaluación, análisis y priorización de los riesgos. Dicha información implica una acción continua y sistemática de información, aunada a la medición, de manera que exista un conocimiento actualizado y dinámico a través del tiempo.

64

Por otra parte, para la elaboración del panorama general de factores de riesgo se llevaron a cabo visitas de inspección a sus instalaciones. Teniendo en cuenta que el análisis de factores de riesgo debe ser dinámico a través del tiempo, en este proceso investigativo la gerencia técnica estableció que se realizarán anualmente revisiones y actualizaciones.

## **RESULTADOS, DISCUSIONES Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se presenta una serie de situaciones generadas como resultados, producto de una minuciosa investigación llevada a cabo desde la idea promotora hasta su ejecución. Se tomó en cuenta la tendencia generada sobre los mecanismos de prevención de riesgo utilizados por las empresas metalmecánicas, basándose en estadísticas descriptivas.

**Mecanismos de prevención**  
de riesgos laborales en empresas metalmeccánicas

**Tabla 1**  
**Mecanismos para prevenir los riesgos**

Indicadores	Promedio	Alternativas de respuestas									
		TD		DA		NN		ED		TD	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
Identificar el riesgo	2,9	15	13	22	19	35	30	22	19	23	20
Evaluación del riesgo	3,2	16	14	32	27,3	32	27,3	16	14	21	18
Impacto sobre el personal	3,1	15	13	47	40,1	24	21	15	13	16	14
Conducta preventiva	2,8	15	13	30	26	22	19	18	15,3	32	27,3

Fuente: Elaboración propia (2016)

Los datos recolectados permiten caracterizar los mecanismos para prevenir los riesgos laborales en empresas metalmeccánicas, los resultados se clasifican según los indicadores, el primero denominado, *Identificar el riesgo*. En este, el 30 % de la población encuestada consideró la opción indiferente, un 20 % consideró estar totalmente en desacuerdo; en las opciones en desacuerdo y de acuerdo, los resultados fueron 19 % para cada una, mientras para la alternativa totalmente de acuerdo, el 13 % de dicha población.

65

Ello, en virtud de que les preguntaron si en la empresa metalmeccánica se difunde la información para que el empleado conozca los riesgos a los cuales está expuesto, además, si estos conocen los riesgos a los cuales está expuesto en su área de trabajo, finalmente, conocer si se han establecido las medidas preventivas para disminuir los riesgos laborales; estos datos asumieron un promedio de 2,9. A este respecto Hernández (2012) manifiesta que en cuanto el trabajador se ve rodeado de una serie de riesgos, que si no se conocen o no están estudiados y evaluados, pueden desencadenar una alteración a la salud; propiciada por un accidente de trabajo, una enfermedad profesional, o una enfermedad común derivada de las condiciones de trabajo.

Por otro lado, para el indicador *Evaluación del riesgo* la población consideró en las alternativas de acuerdo, así como indiferente, un 27,3 % para ambas, con respecto a la opción totalmente en desacuerdo el 18 %, 14 % contestó estar de acuerdo, así como en desacuerdo. Asimismo, el promedio del indicador es de 3,2. Estos resultados permiten evidenciar las tendencias relacionadas con la ocurrencia de accidentes y si se evalúan las consecuencias. En la empresa se desestima la probabilidad de que ocurra un accidente, aunado a ello se preguntó si se clasifican los riesgos según su gravedad, donde el 41,3 % respondió que en efecto se lleva a cabo la evaluación en función de su nivel de gravedad.

66

En este orden de ideas, Hernández (2012) afirma que una vez que se han identificado los riesgos, el paso siguiente es proceder a su evaluación. Esto para considerar su alcance, visualizando en lo posible la gravedad potencial de los riesgos para poder implantar las medidas preventivas más adecuadas.

Dentro de este marco, la dimensión también involucra el indicador *Impacto sobre el personal*, compuesto por tres preguntas. La primera asociada al conocimiento del personal sobre la gravedad a la cual está expuesto, si al ocurrir un suceso en el trabajo, considera que la empresa clasifica el lugar de trabajo según los riesgos a los que está expuesto; por otro lado, si los empleados están expuestos constantemente a agentes dañinos.

En este punto, los resultados fueron los siguientes: 26,4 % consideró estar de acuerdo, 24,7 % totalmente en desacuerdo, 21,3 % asumió la posición indiferente, mientras para las alternativas totalmente de acuerdo y en desacuerdo 14 % para ambas.

Este indicador obtuvo un promedio de 2,9. Hernández (2012) considera que este puede concebirse como el resultado de la probabilidad de ocurrencia del daño, por la severidad del mismo. También observa el autor que la probabilidad de que un riesgo aparezca es igual al nivel de deficiencias o concentración de agentes dañinos que existan en el entorno de trabajo, más el tiempo de exposición de la persona a esas deficiencias.

Finalmente, el indicador *Conducta preventiva* asumió un promedio de 2,97; el mismo se configuró con las siguientes preguntas: si en la empresa hay supervisión para que se cumplan las normativas de prevención de riesgos, al aplicarse las medidas preventivas el empleado será productivo; la conducta preventiva mejora las condiciones de trabajo. A ello la población respondió: el 40,1 % de acuerdo, 21 % se mostró indiferente, 14 % totalmente en desacuerdo, mientras que para las alternativas totalmente de acuerdo y en desacuerdo 13 % de la población marcaron su respuesta para ambas. El promedio es de 3,1. Cabe destacar que este mecanismo es sustancialmente el más relevante en cualquier organización; en opinión de Hernández (2012), este permite mejorar las condiciones de trabajo. En este aspecto todos ganan, la empresa, por un lado, mejorará su producción, con lo que aumentarán sus beneficios, y los empleados y los trabajadores en sus condiciones laborales.

Dentro de este marco, Cortés (2012) opina que la seguridad laboral es un ámbito en el cual el principal sujeto obligado es el empresario, mientras el trabajador es, básicamente, un acreedor de las obligaciones estrictamente empresariales, incluyendo la salud. Se ha asumido una cultura nacional de prevención

en materia de salud en el trabajo, la cual implica el respeto del derecho a contar con un medioambiente laboral seguro, saludable a todos los niveles, promoviendo la participación activa del gobierno, los empresarios y también los trabajadores. La idea principal es conseguir, a través de un sistema de derechos, responsabilidades, deberes definidos, concibiendo la atribución de la máxima prioridad al principio de la prevención.

68

Por ello en las organizaciones se debe instaurar, y a la vez mantener una cultura de prevención en materia de seguridad y salud, en la cual se empleen los medios disponibles para aumentar la sensibilización, el conocimiento, la comprensión general respecto de los conceptos de riesgo, así como la manera de prevenirlos y controlarlos. Bajo este contexto, las empresas deben orientarse a disminuir los riesgos a través de la prevención, con miras a proteger al empleado de los peligros derivados de su trabajo. En tal sentido, los expertos en el área deben desempeñarse para la prevención de riesgos laborales, lo que implica evitar o minimizar las causas de los accidentes y de las enfermedades derivadas del trabajo. Esto debe conseguirse, en primer lugar, fomentando en los responsables de las empresas, así como en todos los trabajadores, una auténtica cultura preventiva, que debe tener su reflejo en la planificación de la prevención.

Por este motivo los trabajadores del nuevo milenio deben poseer las destrezas y habilidades necesarias para enfrentar los cambios, minimizando de manera eficiente los efectos producidos en las empresas. Es así como la prevención de riesgos se asocia con los procesos de integración organizacional, generando una actitud de tolerancia al cambio, lo cual representa una oportu-

nidad ante el crecimiento organizacional, permitiendo su permanencia en el mercado, generando niveles de rentabilidad y productividad.

Atendiendo a las consideraciones anteriores se vincula la prevención de riesgos en empresas metalmecánicas, haciéndose necesario que los trabajadores busquen ajustarse al proceso, aplicando herramientas estratégicas de actualización laboral para la prevención, dado que la sociedad y las demandas del mercado generan un dinamismo de la acción laboral, encaminado a responder los requerimientos del contexto real, con el fin de minimizar los riesgos que impacten en la sociedad desde el área segura en sus puestos de trabajo.

Por otra parte, se destaca la importancia que deriva del cumplimiento de las normas legales; en este caso referida a la ley de Prevención de Riesgos Laborales, la que sustenta este proceso, con el objetivo de promover la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y desarrollo de actividades encaminadas a tal fin. Su basamento legal está en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su Capítulo V, de los Derechos Sociales y de las Familias donde indica en el artículo 87 que toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar.

69

En este ítem se ordena al Estado garantizar la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupaciones productivas, que le proporcionen una existencia digna y decorosa, y le garantice el pleno ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no depen-

dientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que la que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. Este artículo permite observar que el Estado venezolano brinda a sus trabajadores el derecho al trabajo en condiciones dignas, es por ello se considera importante para la presente investigación, estudiar las condiciones de higiene y seguridad industrial existentes en la empresa objeto de estudio.

Según la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Lopcymat (2005), en sus Disposiciones Generales, artículo 1, el objeto de la presente Ley es:

**70**

**Artículo 56.** Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieren, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas. A tales efectos deberán:

1. Organizar el trabajo de conformidad con los avances tecnológicos que permitan su ejecución en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y trabajadoras, a sus hábitos y creencias culturales y a su dignidad como personas humanas.

2. Consultar a los trabajadores y trabajadoras y a sus organizaciones, y al Comité de Seguridad y Salud Laboral, antes de que se ejecuten, las medidas que prevean cambios en la organización del trabajo que puedan afectar a un grupo o la totalidad de los trabajadores y trabajadoras o decisiones importantes de seguridad e higiene y medio ambiente de trabajo.
3. Informar por escrito a los trabajadores y trabajadoras de los principios de la prevención de las condiciones inseguras o insalubres, tanto al ingresar al trabajo como al producirse un cambio en el proceso laboral o una modificación del puesto de trabajo e instruirlos y capacitarlos respecto a la promoción de la salud y la seguridad, la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, así como también en lo que se refiere a uso de dispositivos personales de seguridad y protección.
4. Informar por escrito a los trabajadores y trabajadoras y al Comité de Seguridad y Salud Laboral de las condiciones inseguras a las que están expuestos los primeros, por la acción de agentes físicos, químicos, biológicos, meteorológicos o a condiciones disergonómicas o psicosociales que puedan causar daño a la salud, de acuerdo a los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales.
5. Abstenerse de realizar, por sí o por sus representantes, toda conducta ofensiva, maliciosa, intimidatoria y de cualquier acto que perjudique psicológica o moralmente a los trabajadores y trabajadoras, prevenir toda situación de acoso por medio de la degradación de las condiciones y ambiente de trabajo, violencia física o psicológica, aislamiento o por no proveer una ocupación razonable al trabajador o la trabajadora de acuerdo a sus capacidades y antecedentes y evitar la aplicación de sanciones no claramente justificadas o desproporcionadas y una sistemática e injustificada crítica contra el trabajador o la trabajadora, o su labor.

**Gerencia de las organizaciones.**  
Un enfoque empresarial

72

6. Informar por escrito al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales y al Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores de los programas desarrollados para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, del estado de la infraestructura para la ejecución de los mismos, del impacto en la calidad de vida, salud y productividad, así como las dificultades en la incorporación y participación activa de los trabajadores y trabajadoras en ellos.
7. Elaborar, con la participación de los trabajadores y trabajadoras, el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa, las políticas y compromisos y los reglamentos internos relacionados con la materia así como planificar y organizar la producción de acuerdo a esos programas, políticas, compromisos y reglamentos.
8. Tomar las medidas adecuadas para evitar cualquier forma de acoso sexual y establecer una política destinada a erradicar el mismo de los lugares de trabajo.
9. Abstenerse de toda discriminación contra los aspirantes a obtener trabajo o contra los trabajadores y trabajadoras y, dentro de los requerimientos de la actividad productiva, respetar la libertad de conciencia y expresión de los trabajadores y trabajadoras.
10. Tomar todas las medidas adecuadas para asegurar la privacidad de la correspondencia y comunicaciones de los trabajadores y trabajadoras y el libre acceso a todos los datos e informaciones referidos a su persona.
11. Notificar al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, con carácter obligatorio, las enfermedades ocupacionales, los accidentes de trabajo y cualesquiera otras condiciones patológicas que ocurrieren dentro del ámbito laboral previsto por esta Ley y su Reglamento y llevar un registro de los mismos.
12. Llevar un registro actualizado de las condiciones de prevención,

seguridad y salud laborales, así como de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social de acuerdo a los criterios establecidos por los sistemas de información del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales.

13. En caso de actividades que por su peligrosidad sean consideradas por el Reglamento como susceptibles de controles especiales por los daños que pudiera causar a los trabajadores y trabajadoras o al ambiente, informar por escrito al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales las condiciones inseguras y las medidas desarrolladas para controlarlas de acuerdo a los criterios que éste establezca.
14. Documentar las políticas y principios adoptados en materia de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con lo establecido en la presente Ley y en la normativa que lo desarrolle.
15. Organizar y mantener los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo previstos en esta Ley.

73

Es decir, todo empleador debe garantizar a sus trabajadores prevención, salud, seguridad y bienestar en el trabajo y si llegase a ocurrir algún tipo de accidente o por algún motivo ocurriese una enfermedad profesional, el empleador debe anunciar al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, lo ocurrido dentro del ámbito laboral. De igual manera deben retroalimentar a sus trabajadores, instruyéndoles charlas e inducciones que les permita prevenir accidentes o enfermedades profesionales, también deben brindarles servicios médicos y debe existir un comité de higiene y seguridad industrial que permita a los trabajadores expresar sus planteamientos o alguna denuncia que exista con relación al medioambiente de trabajo, para que el comité tome las medidas según el caso lo requiera.

Estas denuncias no deben ser motivo de sanciones o despido

**Gerencia de las organizaciones.**  
Un enfoque empresarial

para con el trabajador, ya que este está en todo su derecho de plantearlas. En este sentido la empresa o patrono debe publicar en un lugar visible los registros de índices de accidentes o enfermedades profesionales ocurridos en el lapso de tres meses.

**Artículo 59.** Condiciones y ambiente en que debe desarrollarse el trabajo. A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales.
2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.
3. Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo.
4. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.
5. Impida cualquier tipo de discriminación.
6. Garantice el auxilio inmediato al trabajador o la trabajadora lesionada o enfermo.
7. Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos.

De la Higiene y Seguridad Laborales

Artículo 63. De la concepción de los proyectos, construcción, funcionamiento, mantenimiento y reparación de los medios, procedimientos y puestos de trabajo. El proyecto, construcción, funcionamiento, mantenimiento y reparación de los medios, procedimientos y puestos de trabajo, debe ser concebido, diseñado y ejecutado con estricta sujeción a las normas y criterios técnicos y científicos universalmente aceptados en materia de salud, higiene, ergonomía y seguridad en el trabajo, a los fines de eliminar o controlar al máximo técnicamente posible, las condiciones peligrosas de trabajo.

El Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales propondrá al Ministerio con competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo la norma técnica que regule esta materia. Son de obligatoria observancia las normas técnicas relacionadas con seguridad y salud en el trabajo, aprobadas por el Ministerio con competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo.

75

Artículo 64. De la aprobación de los proyectos de nuevos medios y puestos de trabajo o de su remodelación. Los empleadores y empleadoras deben llevar un registro de las características fundamentales de los proyectos de nuevos medios y puestos de trabajo o la remodelación de los mismos, y están en la obligación de someterlos a la consideración del Comité de Seguridad y Salud Laboral y del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, para su correspondiente aprobación.

En la búsqueda de consolidar el talento humano, se han desarrollado numerosas herramientas, así como muchos programas que ayudan al progreso del hombre como un ser biopsicosocial,

por ende, en este estudio se presentan los requerimientos considerados necesarios para el conocimiento de los mecanismos y procesos que ayuden a la prevención de riesgos laborales, en empresas metalmeccánicas, sustentada en un caso de estudio en Tecnimecánica de Occidente. Dentro de este orden de ideas, el personal debe ser competente para realizar las tareas que le sean asignadas, a su vez identificar, prevenir y controlar aquellos factores de riesgos asociados a las mismas y que puedan tener impacto sobre su salud y seguridad en el lugar de trabajo. La competencia se debe definir en términos de educación, formación y/o experiencias adecuadas.

**76**

También se pudo constatar que no les comunican sobre riesgos en el trabajo, lo que evidencia que este no es consciente de que presenta riesgo alguno y el deber que tiene en utilizar los equipos de protección personal; se estima que no se tiene presente la seguridad como objeto en dicha empresa, dado que no existen responsabilidades compartidas en cuanto a la prevención. En este sentido, se refleja que el trabajador no siente seguridad ni confort en el área de trabajo, pues no cuenta con los lineamientos de prevención adecuados, siendo esto una desventaja para la organización, al tener un personal que no se siente confortable con respecto a la seguridad e higiene laboral.

La ejecución indebida de un proceso o de una operación, por desconocimiento o ignorancia, es toda actividad originada por acción u omisión del trabajador, la cual conlleva la violación de un procedimiento, norma, reglamento o práctica segura establecida, tanto por el Estado como por la empresa, que puede producir incidentes, accidentes de trabajo, enfermedad ocupacional o fatiga personal.

Atendiendo a estas consideraciones, la empresa debe poner en práctica los mecanismos de prevención, así como las medidas de higiene y seguridad necesarias para protegerse contra los riesgos; pero además, que todos sus integrantes entiendan y apliquen debidamente las reglas, normas y procedimientos de trabajo establecidos para la protección del personal, las instalaciones, equipos y el medioambiente.

En este sentido, la empresa debe establecer y mantener procedimientos para asegurar que los empleados que trabajan en cada una de las funciones y niveles tomen conciencia de:

- a) La importancia de cumplir con la política, normas y procedimientos de prevención de riesgos laborales.
- b) Las consecuencias reales y potenciales de su trabajo en actividades de prevención de riesgos laborales y sus beneficios en el logro de un mejor desempeño profesional.
- c) Sus funciones y responsabilidades para lograr el cumplimiento de la política y los procedimientos de prevención de riesgos laborales, incluyendo los requisitos para la preparación y respuesta ante emergencias.
- d) Las consecuencias potenciales que tiene el hecho de apartarse de los procedimientos operativos específicos.

Bajo este contexto, la empresa objeto de estudio, tiene planteado como mecanismo proveer un lugar saludable de trabajo, buenas prácticas de salud laboral entre los empleados, asegurando que las actividades no ocasionen amenazas a la salud de los trabajadores, visitantes y la comunidad. Paralelamente se sugiere brindar condiciones de trabajo seguras y entrenamiento en seguridad industrial e higiene industrial en todos los niveles,

mantenimiento y controles para el desempeño en las diferentes actividades con el objetivo de eliminar todos los actos y condiciones inseguras en el lugar de trabajo que puedan ocasionar lesiones a los trabajadores, daños a la propiedad, además al medioambiente.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. México: Editorial Granica.

Benavides, F., Ruiz, C. y García, A. (2014). *Concepto y técnicas de prevención, riesgos laborales*. Madrid: El Sévier-Masson.

Bracho, O., García, J. y Jiménez, E. (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del Estado Zulia. *Revista COEPTUM*, 3(2), 127-141.

78

Cohen, A. (2012). *El trabajo y sus Riesgos en la Época Contemporánea: conocimiento, codificación, intervención y gestión*. (Quinta ed.). Barcelona: Icaria.

Cortés, J. (2011). *Técnicas de prevención de riesgos laborales*. Madrid, España: Editorial Tebar.

Cortés, J. (2012). *Seguridad e higiene del trabajo. Técnicas de la Prevención de Riesgos Laborales*. Madrid: Tebar.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Editorial MacGraw-Hill.

Durán, S., Crissien, J., Virviescas, J y García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe. *Revista Espacios*, 38(13), 24-39.

Durán, S., Prieto, R. y García, J. (2016). *Influencia de la calidad de vida en el rendimiento del estudiante universitario. Libro calidad de vida, inclusión social y bienestar humano*. Venezuela: UNERMB - Colombia; CECAR.

- Gómez, F., Escobar, G. y Pérez, Á. (2002). *Propuesta para el uso y selección adecuados de los Equipos de Protección Personal (EPP) del área de carrocería en una Ensambladora y su influencia en la prevención de accidentes. Investigación realizada para optar al título de Técnico Superior en Seguridad Industrial.*
- Grimaldi, J. y Simonds M. (2011). *La seguridad industrial, su administración.* 2da. Edición. México: Editorial Alfaomega.
- Heimerdinger, A., Revelo, J., Briceñol., Houn, C. y Colmenares, G. (2010). *Salud colectiva e individual. Recomendaciones. Academia Nacional de Medicina 2008-2010.* Venezuela: Colección Razatti, Vol IX.
- Hernández, A. (2012). *Seguridad e Higiene Industrial.* 2da. edición. México Editorial Limusa. Noriega.
- Herriegel D., Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Décima Edición. México: Editorial Thompson.
- Jiménez, V., Flores, J., Rocha, L. (2011). Aplicación del modelo “Antecedente-Comportamiento-Consecuencia” en la construcción de lumbreras y túneles. *Revista Ingeniería de Construcción, 26(2), 171-186*
- Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo. Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcy-mat), publicada en: *Gaceta Oficial* número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005.
- Muchinsky, P. (2013). *Psicología Aplicada al Trabajo*, 9ª. Edición, México: Ed. Thomson Editores, S. A. de C. V., 3-21.
- Ramírez, C. (2005). *Seguridad industrial, un enfoque integral.* México: Editorial Limusa.
- Ramírez, C. (2012). *Seguridad industrial un enfoque integral.* México: Editorial Limusa,.
- Robbins, Stephen (2009). *Fundamentos del Comportamiento Orga-*

**Gerencia de las organizaciones.**  
Un enfoque empresarial

- nizacional*. Décima tercera Edición. México: Editorial Pearson.
- Ruiz, C. (2012). *Salud laboral*. España: Edit. Masson.
- Soler Castejón, E. (2011). *Informe sobre el Estado de la Seguridad y Salud en el trabajo*. España: Editor INSHT.
- Soler, M. (2010). *La evaluación de los factores de riesgo psicosocial del trabajo*. Colombia: Ediciones de la U.

---

**Cómo citar este capítulo:**

Parra-Fernández, M.; Duran, S. y García-Guiliany, J. (2017). Mecanismos de prevención de riesgos laborales. En empresas metalmeccánicas. En Prieto-Pulido, R. y García-Guiliany, J. (2017). *Gerencia de las Organizaciones. Un enfoque empresarial*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. 43-80.

*Capítulo 3*

---

**Gestión del conocimiento: Una concepción desde el enfoque sistémico\***

---

**Conception of knowledge management under a systemic approach**

81

Armando Urdaneta Montiel<sup>1</sup>  
Ronald Prieto Pulido<sup>2</sup>  
Alexis Palacios Arrieta<sup>3</sup>  
Milagros Villasmil Molero<sup>4</sup>

---

\* Artículo resultado de la investigación La Gestión del Conocimiento en el desarrollo gerencial de las organizaciones.

1 Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB-Venezuela).  
ajum69@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0002-9825-9453>

2 Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.  
rprieto1@unisimonbolivar.edu.co; ronaldprieto1@hotmail.com - <https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

3 Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.  
apalacios@unisimonbolivar.edu.co; alexispalaciosarrieta@yahoo.es - <https://orcid.org/0000-0002-9129-2883>

4 Universidad Libre Seccional Barranquilla-Colombia.  
mvillasmil@unilibrebaq.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-8222-8871>

## **RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación pretende proponer un esquema que permita a las organizaciones concebir la gestión del conocimiento, bajo un enfoque sistémico. El estudio, metodológicamente se fundamentó en un enfoque cualitativo, con tipo de investigación documental-bibliográfico, analítico e interpretativo, basados en la hermenéutica, haciendo análisis y síntesis de cómo las organizaciones deben aplicar, de manera progresiva, un enfoque teórico-práctico que persiga como fin su transformación, introduciéndola en el recurso del conocimiento, para dar respuesta a las nuevas demandas de cambio y mejora, logrando mantener posiciones competitivas, empleando de manera intensiva la capacidad de las personas y las tecnologías de información. Los resultados del trabajo facilitan una metodología para orientar el aprendizaje organizacional, administrar los activos no materiales de la empresa, como es el conocimiento y el capital intelectual, en aras de aplicar mecanismos que permitan buscarlo, almacenarlo y transferirlo, con el propósito de aumentar la productividad y la competitividad.

82

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, capital intelectual y enfoque sistémico.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to propose a scheme that allows organizations to conceive knowledge management, under a systemic approach. The study was methodologically based on a qualitative approach, with a type of documentary-bibliographic, analytical and interpretative research, based on hermeneutics, analyzing and synthesizing how organizations should progres-

sively apply a theoretical-practical approach that pursues as an end The transformation of the same, introducing it in the resource of knowledge, to respond to the new demands for change and improvement, managing to maintain competitive positions using intensive capacity of people and information technologies. The results of the work facilitate a methodology to guide organizational learning, to manage the non-material assets of the company such as knowledge and intellectual capital, in order to implement mechanisms to search, store and transfer it, with the purpose of increasing the productivity and the competitiveness.

**Keywords:** knowledge management, intellectual capital and systemic approach.

## INTRODUCCIÓN

En la historia, el conocimiento siempre ha sido un elemento fundamental, para el desarrollo y promoción de soluciones científico-técnicas que propendan al progreso y bienestar social; sobre todo resaltando el rol que ha desempeñado en la tecnificación y modernización de los procesos productivos en las economías de escala. De allí se deriva la importancia de que la misión y visión de la organización se enfoque a identificar los componentes para el establecimiento de un cambio gerencial, asumiendo la gestión del conocimiento como herramienta estratégica que permita investigar, construir, organizar y aplicar conocimientos.

En este sentido, las organizaciones tienen la necesidad de integrar trabajadores que sean capaces de definir las áreas de conocimiento para apalancar los procesos productivos de las empresas, mediante un análisis situacional que facilite determinar cuál

de ellas requiere de la promoción y desarrollo de investigaciones, con la finalidad de aumentar los niveles de productividad, y a través de la unificación de esfuerzos del capital intelectual de todo el personal permita el logro de objetivos organizacionales e individuales. De allí la importancia de captar aquellos individuos que presenten determinadas características que les permitan ejecutar, con menos dificultades y una mayor eficiencia, los diversos trabajos que requieren de conocimiento en la organización.

84

Pero al mismo tiempo se requiere también crear bases de datos digitalizadas de conocimiento y documentarlos en libros para —mediante la aplicación de tecnología— potenciar la estructura organizacional, automatizando los trabajos de rutina y que los empleados ejecuten sus funciones laborales con conocimiento. Ahora bien, todo este proceso debe ir acompañado del despliegue de agentes inteligentes, es decir, entidades que sean capaces de percibir su entorno, procesar tales percepciones y responder de manera racional y correcta, en aras de maximizar la utilidad de los recursos. Así mismo se requieren expertos, que mediante técnicas de ingeniería de conocimiento, faciliten los procesos de educación y extracción de conocimientos, para potenciar el conocimiento tácito y explícito de la organización.

Por tal motivo el objetivo del presente estudio busca proponer un esquema que le permita a las organizaciones concebir la gestión del conocimiento bajo un enfoque sistémico, es decir, aplicando la teoría general de sistemas, la cual según Hurtado (2011), busca presentar en forma sistemática y científica de aproximación a la realidad, pero al mismo tiempo bajo una orientación práctica

y estimulante a la ejecución de trabajos basados en transdisciplinariedad de conocimientos.

## **ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Enfoque epistemológico**

En el campo de la epistemología de las ciencias (según Bertalanffy, 1976 tomado de Lara, 2013) se puede hablar de la filosofía de sistemas como toda una teoría científica de gran alcance que tiene aspectos metafísicos, que no debe entenderse en su sentido restringido, sino en su definición a la idea del paradigma de Kuhn, el cual distingue en la filosofía de sistemas una ontología de sistemas, una epistemología de sistemas y una filosofía de valores de sistemas.

La ontología de sistemas, según Lara (2013), se evoca a la definición de un sistema y al entendimiento de cómo están plasmados los sistemas en los distintos niveles del mundo de la observación, es decir, se ocupa de los problemas de distinguir un sistema real (galaxias, perros, células y átomos), de un sistema conceptual (lógica, matemática, música y toda construcción simbólica). Bertalanffy entiende la ciencia como un subsistema del sistema conceptual, definiéndola como un sistema abstraído correspondiente de la realidad.

Mientras la epistemología de sistemas se refiere a la distancia entre la teoría general de sistemas con respecto al positivismo o empirismo lógico, no comparte la causalidad lineal o unidireccional, asumiendo que la percepción es una reflexión de cosas reales o el conocimiento una aproximación a la verdad o realidad, producto de una interacción entre el sujeto conocedor y el

objeto conocido, dependientes de múltiples factores relacionados a áreas de conocimiento de naturaleza biológica, cultural, psicológica, física, lingüística, entre otros.

Finalmente, la filosofía de valores de sistemas estudia la relación entre los seres humanos y el mundo, donde el conocimiento y la manera en cómo este se gestione juega un papel fundamental para la humanidad, pues Bertalanffy señala que la imagen del ser humano difiere, si se entiende el mundo como partículas físicas gobernadas por el azar o como un orden jerárquico simbólico. Por ello la teoría general de sistemas tiene una visión heurística del mundo según Bertalanffy, es decir, como un método para aumentar el conocimiento.

86

Por ello, bajo la perspectiva del presente estudio, el enfoque sistémico funge como un método que concibe a la gestión de conocimiento como un proceso heurístico y sistematizado, producto de la relación entre las necesidades de conocimiento de la organización, y el incremento de los niveles de productividad de la misma para maximizar la utilidad de los recursos, para lo cual se requiere de manera previa definir las áreas de conocimiento, realizar un análisis situacional de las mismas determinando el capital intelectual, los recursos tecnológicos con los que se cuenta para transferir y crear nuevos conocimientos al resto de la organización. Así mismo se requiere que dichos conocimientos sean organizados y almacenados para posteriormente explotarlos mediante la venta de productos, patentes, tecnología, *software*, ideas y prácticas, entre otros.

De allí lo fundamental que resulta hacer un análisis crítico del

proceso de gestión del conocimiento, particionado por fases en función a lo establecido por la teoría general de sistemas, con base en la retroalimentación que implica su enfoque sistémico, en sus fases de insumos, procesamiento y resultados, para ir progresando de manera paulatina en la aplicación de las técnicas de ingeniería del conocimiento, para la adquisición, educación y extracción de conocimientos y la aplicación de los mismos por parte de los niveles gerenciales directivos, ejecutivos y operativos.

Bajo esta perspectiva Pereira (2011) plantea que dentro del objeto de estudio de la gestión del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno; y los directivos y gerentes previsores actuarán de manera pertinente para combinar estos elementos con el fin de hacer una empresa competitiva.

87

### **Consideraciones teóricas sobre la gestión del conocimiento**

En la actualidad se debate frecuentemente acerca de la necesidad de prestar mayor atención a los activos intangibles de las organizaciones y su forma de gestión, sobre todo, de aquellos capaces de aportar valor económico, competitividad y/o sostenibilidad a las empresas. En este contexto, el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones, ya que su gestión crea riqueza o valores añadidos que facilitan alcanzar una posición ventajosa en el mercado (Valhondo, 2010).

De igual forma, señala Arbonies (2013), que la gestión del conocimiento tiene dos componentes: por una parte, el relativo a la gestión, el cual en el ámbito organizacional se traduce en la adopción de funciones, tales como la planificación, organi-

zación, dirección y control de procesos para la consecución de los objetivos propuestos, según la misión y visión de estas. Por otra parte, la capacidad y el talento de los individuos y organizaciones de transformar información en conocimiento, generando creatividad y poder de innovación, lo que ofrece seguridad y, por ende, incentiva la toma de decisiones.

88 Por otra parte Moral, et al. (2007) entienden por gestión del conocimiento al conjunto de principios, métodos, técnicas, herramientas, métricas y tecnologías que permiten obtener los conocimientos precisos para quienes los necesitan, del modo adecuado, en el tiempo oportuno, de la forma más eficiente y sencilla, con el fin de conseguir una actuación institucional lo más inteligente posible. El autor define también la gestión del conocimiento como la manera más práctica y eficaz de poner a disposición de los otros miembros de la organización, todos los conocimientos, tanto explícitos como los tácitos de cada individuo, para el máximo desarrollo de la institución.

Para la (Harvard Business Review, 2003, citado por Pereira 2011). Es el proceso ordenado y sistemático que permite detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, para explotar de manera articulada el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias de la gente y la generación de valor.

Finalmente, para Klaus y Rivas (2008) la gestión del conocimiento significa obtener el mayor provecho de la experiencia del personal de la organización. La gestión del conocimiento no es

otra cosa que hacer que los conocimientos de la organización se queden en ella. Garrido (2006) también plantea la gestión del conocimiento como la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimientos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

A tenor de los conceptos antes descritos, Fontalvo, Quejada y Puello (2011) en su investigación “La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento”, buscan hacer una reflexión sobre la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones, y cómo ésta apalanca las acciones para el mejoramiento continuo de los procesos, ya que a través de la dinámica del Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) existente en la empresa, se estructuran innovaciones en sus productos y procesos, para de esta forma dar respuesta a los cambios vertiginosos del mercado y así aumentar la capacidad de cumplir con los índices y requisitos establecidos.

89

También explican cómo la gestión del conocimiento en las organizaciones brinda resultados prácticos y métodos eficientes en la cadena de valor; seguidamente se ilustra sobre la importancia de la comunicación organizacional, como la plataforma de la generación, difusión y apropiación del conocimiento, para finalizar en el tercer apartado, evidenciando la relación existente entre el mejoramiento continuo de los sistemas de gestión y la comunicación organizacional.

Así mismo Berrío, Angulo y Gil (2013), en su estudio titulado “Gestión del conocimiento como bases para la gerencia de cen-

tros de investigación en universidades públicas”, buscan reflexionar sobre el discurso de la gestión del conocimiento y su aplicación en las bases para la gerencia de centros de investigación en universidades públicas, abordando el estudio desde la perspectiva interpretativa, bajo enfoques postpositivistas con el uso del método hermenéutico en contexto teórico, documental.

90 El estudio señala que la gerencia de centros de investigación y de universidades cobra gran importancia en la medida como se gestiona el conocimiento en esas Instituciones, igual en la capacidad de producir nuevos conocimientos y de generar innovación. A este tenor, las consideraciones finales de la investigación apuntaron a identificar fortalezas y debilidades de gestión del conocimiento en centros de investigación y de universidades latinoamericanas; también conocer la capacidad para generar ambientes favorables en la creación de nuevos conocimientos como el desarrollo de habilidades para el logro de los objetivos institucionales.

Así mismo, Urdaneta y Urdaneta (2015) en su investigación titulada “Desarrollo gerencial en las entidades bancarias del estado Zulia”, tienen como propósito principal analizar el proceso de desarrollo gerencial en las entidades bancarias, tanto públicas como privadas, donde los resultados obtenidos mostraron evidencias que las entidades bancarias del sector privado se encuentran medianamente posicionadas y encaminadas hacia la implementación de los PDG (Programas de Desarrollo Gerencial) dentro de cada una de las dependencias de su organización, mientras que las entidades bancarias del sector público se encuentran en un nivel más bajo. En los PDG, donde se forman los

futuros gerentes la aplicación de la gestión del conocimiento es baja, por lo cual los mismos deben ser incorporados a los PDG bajo un enfoque sistémico.

Igualmente Urdaneta y Urdaneta (2016) en otra investigación titulada “La gerencia del conocimiento en las entidades bancarias”, tuvieron como propósito analizar la gerencia del conocimiento en algunas entidades bancarias, tanto públicas como privadas, ubicadas en el estado Zulia, con la finalidad de caracterizar las estrategias gerenciales para la gestión del conocimiento, así como describir los recursos tecnológicos para la integración de la información.

Se buscó determinar el ámbito de actuación de la variable en torno a las estrategias gerenciales y la integración de la información, obteniendo como resultado que la gestión del conocimiento se encuentra en franco proceso de crecimiento dentro de los procesos de trabajo en las entidades bancarias en cuanto al tipo de estrategias gerenciales, el ciclo de actuación de los conocimientos, las áreas de énfasis, el manejo de las tecnologías de información y comunicación, y la organización de la información. Se recomendó innovar los procesos de trabajo mediante el aprendizaje y la puesta en práctica de los nuevos conocimientos recibidos en los entrenamientos, crear manuales de procedimiento de trabajo en caso de no contar con ellos, adquirir libros especializados sobre los diferentes procesos de trabajo realizados por cada departamento.

91

En cuanto al enfoque sistémico en las organizaciones, Herrscher (2013) plantea que el mismo es utilizado para facilitar las re-

laciones entre individuos, grupos y empresas, considerándolos sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes, cuyo análisis se divide en tres niveles: Nivel de comportamiento social (la sociedad como microsistema) que permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacción entre ellas, el nivel de comportamiento organizacional (la organización como un sistema) visualizando a la organización como un todo dentro del cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos relevantes del ambiente. Finalmente, el nivel de comportamiento individual (el individuo como microsistema), permite una síntesis de varios conceptos sobre comportamiento, motivación y aprendizaje de nuevos conocimientos, para una mejor comprensión de la naturaleza.

92

Para Nieto (2013), en su estudio “Enfoque Sistémico en los Procesos de Gestión Humana”, en las organizaciones es importante comprender los procesos de gestión humana bajo una perspectiva sistémica, ya que bajo esta deben aplicarse el diseño y la implementación de los procesos del área. Comprender las herramientas de la era de la máquina y las aplicaciones de la era sistémica, permitirá —a los profesionales que diseñen sus procesos de trabajo— impactar más a la organización, encontrar el sentido original con colaboradores competentes, motivados y desarrollados, y con procesos rigurosos de selección, recompensas por el desempeño, entrenamiento y compromiso.

Igualmente Erazo (2015), en su investigación titulada “Enfoque sistémico para comprender y mejorar los sistemas de salud”, señala que el cambio epidemiológico y demográfico en salud, sumado a la necesaria actualización en el ámbito de la gestión

en salud, a partir de las buenas experiencias a nivel global y la consideración de un enfoque y pensamiento como el sistémico, contribuirá a mejorar los resultados sanitarios. Es necesario dimensionar los programas innovadores junto al monitoreo y la evaluación de programas y políticas.

Un aspecto importante en relación a los procesos específicos del fortalecimiento de sistemas de salud, es que estos deben perseverar en la mejora del desarrollo de la información, planificación y evaluación de resultados, para evitar asignaciones de recursos que perpetúan errores no forzados en relación a líneas programáticas y objetivos estratégicos.

Así mismo, García (2008), en su estudio “La aplicabilidad del Enfoque de Sistemas como método para la Transposición Didáctica de Situaciones Profesionales enmarcadas en los Procesos Administrativos”, relata que el enfoque sistémico se ha constituido como uno de los pilares fundamentales de los procesos administrativos modernos en las organizaciones; sin embargo, su aplicabilidad en los contextos de formación académica está relacionada con los avances en materia científica y las transformaciones sociales. No obstante, su adopción en muchos y variados modelos de enseñanza, han favorecido que estos se constituyan en innovadores, flexibles y abiertos, acorde con las transformaciones educativas y tecnológicas del momento.

Finalmente Concha, Cerda y Zappi (2012), en su investigación “Enfoque sistémico para el diseño de sistemas energéticos acuícolas resilientes: discusión aplicada al caso de una empresa de cultivos”, explica la aplicación del enfoque sistémico a un pro-

ceso productivo en un campo como la acuicultura donde analiza el modelo de producción de energía, orientado a la resiliencia y baja emisión de carbono, implementado en un criadero privado. La finalidad fue contribuir con una herramienta que disminuya los impactos ambientales, y consecuentemente sociales y económicos, a escala local, regional y global, asociados a la producción y gestión energética, incrementando la eficiencia en el uso de recursos, la competitividad y resiliencia de la actividad acuícola.

Concluyen que la aplicación del enfoque sistémico a los procesos productivos implica un análisis exhaustivo de los flujos de materia y energía interno (sistema productivo propiamente dicho) y los *inputs* externos, ante la búsqueda de relaciones no lineales entre componentes que contribuyan a su sustentabilidad y resiliencia del proyecto, y también a escalas mayores. Adicionalmente, el enfoque sistémico exige reconocer el estrecho vínculo que existe entre los sub-sistemas físico-natural, económico y social, en busca de soluciones integrales (Fjerbaek et al., 2010).

94

## **MÉTODO**

En la ciencia existen diferentes tipos de investigación, y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a lo que va a investigarse. La elección o selección del tipo depende, en alto grado, del objetivo del estudio del problema y de las hipótesis que se formulen en el trabajo que se va a realizar, así como de la concepción epistemológica y filosófica de la persona o del equipo investigador (Bernal, 2010). Aunque no hay acuerdo entre los distintos tratadistas en torno a la clasificación, para Bernal (2010) los principales métodos se clasifican en: Histórica, Documental, Descriptiva, Correlacional, Explicativa o causal, Estudio de caso, Experimental, entre otras.

La presente investigación, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), basó sus aspectos metodológicos a través de un tipo documental bibliográfica, por cuanto se generaron análisis críticos y reflexiones que permitieron construir el proceso de gestión del conocimiento en las organizaciones, basados en un enfoque sistémico heurístico y sistematizado, producto de la relación entre las necesidades de conocimiento de la organización, y el incremento de los niveles de productividad de la misma para maximizar la utilidad de los recursos.

Así mismo, se consideró de tipo cualitativa, al ser desarrollada bajo el método de la hermenéutica (Martínez, 2013) considerada como la interpretación del lenguaje de los autores mediante la contrastación de teorías, haciendo un análisis exhaustivo de la aplicabilidad de la gestión del conocimiento dentro de un enfoque sistémico, siguiendo un diseño no experimental definido por Hernández et al. (2010) como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

95

En este estudio se aplican una serie de técnicas de análisis documental, de manera que se pueda tener una visión real de las variables Gestión del conocimiento y el Enfoque sistémico con la finalidad de integrarlos. Los datos recolectados fueron en un momento dado, por lo que se considera una investigación transeccional, definida por Hernández, et al (2010) como los diseños donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo

único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

## **RESULTADOS, DISCUSIONES Y CONCLUSIONES**

Para Pereira (2011), en su investigación titulada “La implementación de la gestión del conocimiento en la empresa”, las actividades básicas de la gestión del conocimiento están relacionadas con diferentes campos del saber. Los especialistas definen varias actividades que integran el ciclo de vida del conocimiento o su cadena de valor, de las cuales las más generales son las destinadas a identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener el conocimiento.

96

En ese sentido —señala Pereira (2011)— la empresa debe pensar qué es lo que quiere lograr y el conocimiento que necesita para ello. Se debe incluir un análisis enfocado o brechas para identificar el conocimiento que no se ha adquirido (sea tácito o explícito) a todos los niveles (estratégico, funcional, de procesos, personal, etc.), siendo necesario adquirir el conocimiento en múltiples mercados, pero se debe distinguir entre adquirir conocimiento que se pueda utilizar directamente y aquel que puede ser útil en el futuro. La adquisición del conocimiento “externo” casi siempre genera reacciones de defensa; por ello el conocimiento adquirido debe ser tan compatible con la empresa como sea posible.

Por ello es importante que la empresa pueda descubrir cómo se desarrolla el conocimiento, teniendo en cuenta los individuos y los grupos con el fin de considerar el flujo de ideas en procesos de innovación y mejora (Pereira, 2011) para lo cual compartir co-

nocimiento es una etapa imprescindible en el proceso de gestión del conocimiento, ya que permite transferirlo al lugar donde sea necesario, en el momento adecuado y con la calidad requerida. Por lo tanto, el conocimiento se debe distribuir para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor.

Todo ello se debe, según Pereira (2011), a que el conocimiento añade valor solamente cuando se utiliza en la empresa; el exceso de este no se utiliza a plenitud. Su uso determina las necesidades de la empresa a este respecto, y debe servir como referencia para la creación, almacenamiento y las formas de compartir conocimiento, y también retenerlo para la construcción de los activos del conocimiento, puesto que este debe incorporarse a la empresa para su reutilización, adquiriendo mayor relevancia en organizaciones donde existen pocos especialistas en diferentes temas de importancia, y cuya pérdida podría ser negativa para la empresa si se retiran o deciden abandonarla por cualquier motivo.

97

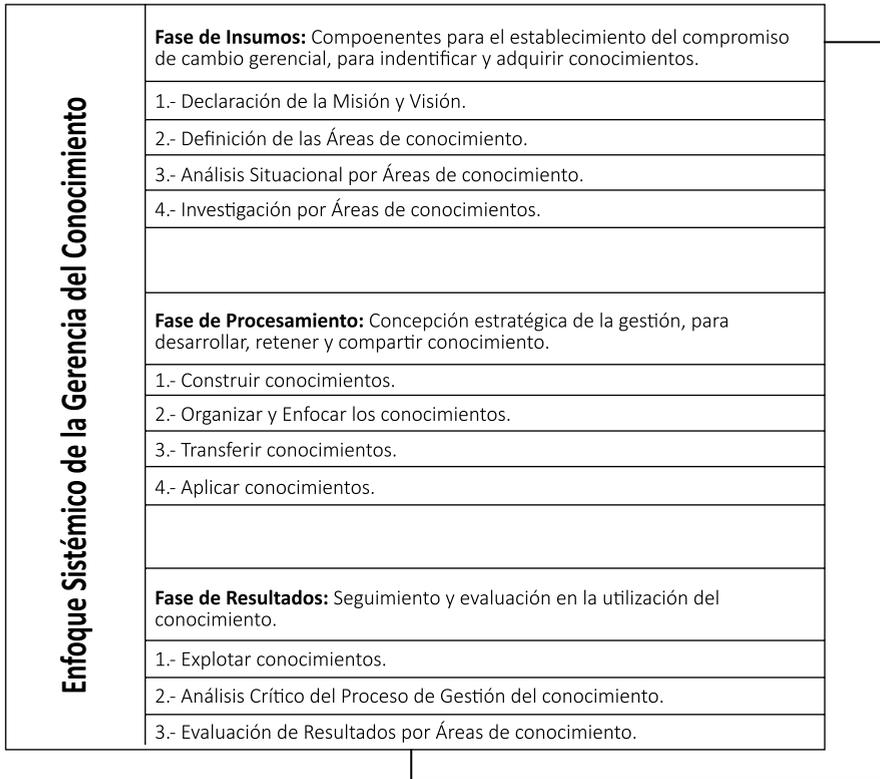
En razón de lo antes descrito, el presente estudio propone un nuevo esquema de aplicación del proceso de gestión del conocimiento sustentado en un enfoque sistémico que a su vez se fundamenta en la teoría general de sistemas, con la finalidad de abordar y formular líneas de acción concibiendo el objeto de estudio como un sistema, entendiéndolo como una agrupación de partes entre las que se establece alguna forma de relación que las articule como una sola entidad.

Reconociendo que los sistemas poseen características de las que

carecen sus partes, aspira entender esas propiedades sistémicas en función de las partes del sistema y de sus interacciones, así como en función de las circunstancias del medio. En otras palabras, a través de la aplicación del proceso de gestión del conocimiento en las organizaciones bajo un enfoque sistémico, se busca estudiar la composición, el entorno y su estructura como un sistema.

98 En la Figura 1 se muestra el esquema propuesto por quienes investigan, para asumir la gestión del conocimiento en la organización como un sistema, compuesto por tres partes fundamentales, la fase de insumos o componentes para el establecimiento del compromiso de cambio gerencial, para identificar y adquirir conocimientos; la fase de procesamiento o concepción estratégica de la gestión, para desarrollar, retener y compartir conocimiento, y la fase de resultados: seguimiento y evaluación en la utilización del conocimiento.

**Gestión del conocimiento:  
una concepción desde el enfoque sistémico**



**Figura 1**  
**Enfoque Sistémico de la Gestión del Conocimiento**  
Fuente: Elaboración propia

Para ello, según Cantón y Ferrero (2016), es necesario que se vea al conocimiento como un embudo, tal como se muestra en la Figura 2, donde los datos o hechos cuantificables que describen la realidad de los procesos de trabajo de una organización, el capital intelectual de la misma, consolidado a través de la experiencia y la reflexión, convierten la información en conocimiento, que facilita la creación de nuevos productos, servicios y procesos.



**Figura 2**  
**La metáfora del embudo del conocimiento**

Fuente: imagen extraída de <http://www.slideshare.net/escenaenelmar/gestion-del-conocimientopresentation-591517>

100

En ese sentido, Cantón y Ferrero (2016) señalan que el aprendizaje individual y organizacional son esenciales y permanentes, y la gestión de la información se realiza a través de las TIC, para lo cual toma de Nonaka y Takeuchi (1995) la siguiente clasificación del conocimiento en: tácito, que se encuentra en la mente de los individuos, y explícito, que está codificado en un lenguaje inteligible para un grupo de usuarios determinado e incorporado en muchos artefactos y sistemas artificiales creados por el hombre. Todos ellos constituyen diferentes formas que el conocimiento puede adquirir para ser transferido. Partiendo del saber individual, se produce un proceso de interacción que va del individuo al grupo (combinación y socialización), y del grupo al individuo (externalización e internalización), sin solución de continuidad.

De allí la importancia del capital intelectual existente en la organización por ser este —según Moral et al. (2007)— la suma de dos factores, en primer lugar los concernientes al capital humano, definido a su vez como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de las personas que componen la organización; en segundo lugar el capital estructural, definido como la infraestructura que incorpora, soporta y capacita al capital humano. Este capital estructural a su vez está compuesto de cuatro elementos, el cliente, lo organizativo, lo innovador y lo procedimental.

Por su parte, para Moral et al. (2007) la adquisición de conocimiento debe estar presente desde el primer momento y durante todo el proceso de implementación del modelo de gestión del conocimiento, incluso realizarse en paralelo con otras actividades. A la hora de adquirir conocimiento, la disciplina de gestión del conocimiento debe poner a disposición de todos los involucrados una buena cantidad de métodos, técnicas y herramientas que apoyen el desarrollo de soluciones a los problemas de la organización, distinguiendo entre ellas las técnicas de dirección, técnicas de gestión de conocimiento y técnicas de ingeniería de conocimiento.

**Tabla 1**  
**Identificación de Problemas y Oportunidades**  
**Orientadas al Conocimiento**

Modelo de Institución	Problemas y Oportunidades
Problemas y oportunidades	Hacer una lista corta de problemas y oportunidades percibidas, basadas en entrevistas, tormentas de ideas, discusiones con directivos, etc.
Contexto institucional	Indicar, de una forma concisa, las características clave del más amplio contexto institucional, de modo que se ubiquen los problemas y las oportunidades listadas en una perspectiva adecuada. Importantes características a considerar son: Misión, visión, metas de la institución. Factores externos importantes con los que tiene que tratar la institución. Estrategias de la institución. Sus cadenas de valor y principales directivos.
Soluciones potenciales	Lista de posibles soluciones para los problemas y oportunidades percibidos, como lo sugieren las entrevistas y discusiones mantenidas y las anteriores características del contexto de la institución.

Fuente: Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez y Suárez (2007).

De acuerdo a lo expuesto en la tabla 1, se hace impermitible asumir técnicas para la definición de estrategias para adquirir conocimientos, tales como: matrices FODA, mapas Zack y análisis Came, los cuales, según Moral et al. (2007), en la mayoría de las instituciones cuando se llevan a cabo iniciativas basadas en gestión del conocimiento, suelen desviar todos los esfuerzos hacia el papel de la tecnología, descuidando otros aspectos como los factores humanos y la cultura institucional. Desde el punto de vista directivo, una buena solución basada en gestión del conocimiento debe contemplar el estudio de una buena serie de componentes altamente relacionados, como son: el conocimiento institucional, el personal y la cultura, la infraestructura, los procesos y la tecnología disponible.

**102**

Según Moral et al. (2007), el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta de dirección que ofrece soporte para la toma de decisiones y definición de estrategias institucionales. Desde la perspectiva de una iniciativa de gestión del conocimiento, ayuda a identificar las necesidades de la institución y sus características teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible; constituyendo su punto de partida. Los objetivos de la matriz FODA son realizar un análisis situacional de la organización tomando en cuenta el contexto interno (fortalezas y debilidades) y el contexto externo (oportunidades y amenazas) para la solución de problemas, y buscar el entendimiento y discernimiento dentro de la dirección de la organización. Según Moral et al. (2007), las principales actividades necesarias para llevar un análisis FODA son:

1. Premisas Básicas: En general, se trata de discutir y hacer mapas gráficos de las premisas de la organización, se busca definir el marco de trabajo general de la estrategia de gestión de

conocimiento. Se busca identificar las áreas de trabajo y del entorno donde se vayan a aplicar los conocimientos.

2. Fortalezas: Aquí se trata de discutir y representar los puntos fuertes de la organización, es decir, la generación y uso del conocimiento definiendo su propósito, el negocio básico y las prestaciones operativas.
3. Oportunidades: Discutir y representar gráficamente las oportunidades más importantes que podrían representar aportes y beneficios cuantiosos a la organización.
4. Debilidades: Se trata de discutir y representar gráficamente los principales puntos débiles que ayudarán posteriormente, a definir líneas de actuación para resolverlos o minimizarlos; se busca identificar carencias y/o pérdidas de conocimientos valiosos, con la idea de evitar estas pérdidas y tomar las acciones pertinentes.
5. Amenazas: Discutir y representar gráficamente las principales amenazas para poder predecirlas y actuar con tiempo para evitarlas.

**103**

Según Garrido (2006), a través de la matriz FODA se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos, es decir, los recursos y capacidades de generar fortalezas o de presentar debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también oportunidades de negocios. Las combinaciones de los cuatro aspectos se recogen en un cuadro o matriz (Ver tabla 2).

**Tabla 2**  
**Estructura de Matriz FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Oportunidades	Estrategias FO: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias DO: Aprovechar las oportunidades para superar el déficit
Amenazas	Estrategias FA: Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias DA: Reducir debilidades y evitar amenazas

Fuente: Urdaneta, Prieto, Palacios y Villasmil (2016) a partir de Garrido (2006)

104

Otra herramienta fundamental para desarrollar la gestión del conocimiento son los mapas Zack, (Moral et al., 2007), mapas de conocimientos aplicados a la definición de estrategias que participan en la gestión del conocimiento; vienen de Michael Zack, quien describe este proceso como un análisis FODA aplicado al conocimiento. Para relacionar el conocimiento estratégico de una organización se deben explicar sus intenciones, identificar los conocimientos requeridos para realmente ejecutar esa elección, y revelar sus carencias de conocimientos estratégicos, comparando estos con sus activos de conocimientos reales.

Las elecciones estratégicas que hace una organización tienen un impacto directo sobre los conocimientos, habilidades y competencias que necesita para competir en su ámbito de actuación. Como se muestra en la figura 3, las carencias entre lo que una organización hace y lo que debería hacer, representan la carencia o sima estratégica. De igual manera, la carencia de lo que la organización sabe y lo que debería saber, representa la laguna o hiato de conocimientos. Según Moral et al. (2007), esas dos simas deben alinearse y alimentarse entre sí para rellenar las simas y lagunas existentes.



**Figura 3**  
**Mapas Zack para el análisis de conocimientos estratégicos**  
Fuente: Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez y Suárez (2007)

La situación de una organización, en lo referente a la disponibilidad o no de conocimientos para el desarrollo de una tarea, proceso o actividad, puede ser de la siguiente forma (Moral et al., 2007).

105

- Saber lo que se sabe; es decir, se es consciente de los conocimientos de que se dispone para el desarrollo de dicha actividad.
- No saber lo que se sabe; o sea, se tienen conocimientos que son útiles o necesarios para el desarrollo de dicha actividad, pero no se es consciente de ello.
- Saber lo que no se sabe; esto es, se es consciente de que existen ciertos conocimientos que serían necesarios para desarrollar la actividad de forma más eficiente, pero no se dispone de ellos.
- No saber lo que no se sabe; o lo que es lo mismo, no ser consciente de que, fuera de la organización, existen conocien-

tos que serían necesarios para desarrollar la actividad de forma más eficiente.

Continuando con la teoría de Moral et al. (2007), para un análisis de alto nivel los conocimientos pueden clasificarse en las tres categorías siguientes:

1. Núcleo: Es el nivel básico de conocimientos requeridos para poder estar en el mercado. Se puede decir que es la condición necesaria para sencillamente participar.
2. Avanzado: Es aquel que hace a una organización visiblemente competitiva, marca la diferencia con respecto a otras organizaciones.
3. Innovador: Permite a las organizaciones, no solo ser líderes en un momento determinado, sino marcar pauta. Zack apunta que este conocimiento permite a las organizaciones establecer reglas del juego, e incluso cambiarlas.

106

Conociendo esto y sabiendo que los conocimientos son dinámicos (lo que hoy es innovador, mañana puede ser lo básico requerido para subsistir), la clave entonces es mantenerse siempre al frente como innovador, por lo tanto, con la ayuda del mapa de la figura 3, se puede crear una instantánea en cualquier momento del tiempo para identificar, cada vez que se requiera, dónde estamos posicionados con respecto a los competidores y así conocer nuestras fortalezas y debilidades en cuanto al conocimiento que se posee.

**Tabla 3**  
**Análisis CAME**

FODA / CAME	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias ofensivas	Estrategia de reorientación
Amenazas (A)	La estrategia defensiva	Estrategias de supervivencia

Fuente: Martínez y Milla (2012).

- La estrategia defensiva: Cuando a pesar de las fortalezas la empresa se producen amenazas del entorno.
- Estrategias ofensivas: Cuando existen oportunidades del entorno que pueden ser aprovechadas en función de la empresa.
- Estrategias de supervivencia: Es el caso contrario al anterior, en el que tenemos amenazas del entorno que pueden profundizar las debilidades de la empresa.
- Estrategia de reorientación: Se produce cuando la empresa presenta debilidades internas que pueden ser minimizadas por las oportunidades de negocio de su entorno.

Lo que se pretende con esta Matriz no es determinar qué estrategia será la mejor, sino solo contemplar y comparar las estrategias viables, o al menos las más significativas.

Por su parte, el análisis CAME, (Martínez y Milla, 2012), mostrado en la tabla 3, explica lo siguiente: Análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar) es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe seguirse en una compañía tras haber identificado, mediante un Análisis FODA (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), cuáles son los aspectos clave que caracterizan a una compañía desde la perspectiva externa o del entorno (que nos informa de amenazas y oportunidades), e interna (que nos informa de las debilidades y fortalezas en relación con el entorno).

107

Con las herramientas matriz FODA y mapas Zack, se determina la situación actual en que se encuentra la gestión del conocimiento en la organización, cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y sus amenazas en sus actividades internas y en su entorno. También se busca analizar el nivel de conocimientos internos, qué necesitan saber, qué requieren saber y qué necesida-

des de conocimientos tienen. Esto con el fin de definir y evaluar un programa de gestión de conocimiento estratégico, que permita satisfacer las necesidades actuales de conocimientos. Con el conocimiento del análisis CAME se establecerán las estrategias a seguir según los resultados del análisis FODA y se incluirán en las recomendaciones. Todas estas herramientas estarán presentes en algunos ítems del cuestionario que se va a aplicar a las personas que participarán en el estudio.

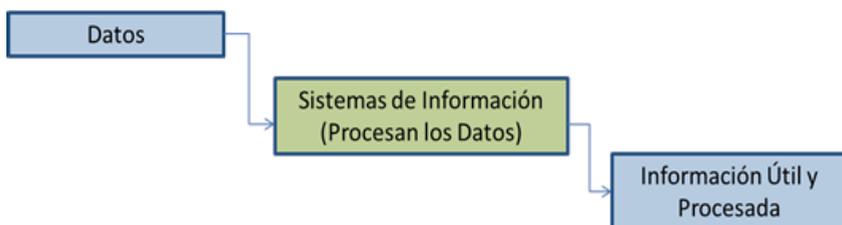
Aunado a lo antes expuesto, también es de suma importancia utilizar mapas de conocimiento, (Moral et al., 2007), un conjunto de técnicas y herramientas usadas para visualizar los conocimientos y sus relaciones de forma organizada, clara y diáfana para los usuarios y gestores de conocimientos, de modo que resalten las características relevantes del proceso de negocio o asunto sometido a consideración; recibe el nombre genérico de “mapeo” o aplicación del conocimiento.

108

Luego de haber estudiado algunas técnicas para la adquisición e identificación de conocimiento, es importante que todo ello se documente en libros o se digitalice en bases de datos de conocimiento a través de sistemas de información gerencial, los cuales, según Marakas y Obrien (2006), son una combinación organizada de personas, *hardware*, *software*, redes de comunicaciones y recursos de datos que reúne, transforma y disemina información en una organización.

Kenneth, Laudon y Laudon (2012) definen sistema de información como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización. Además de apoyar la toma de deci-

siones, la coordinación y el control, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y trabajadores del conocimiento a analizar problemas, visualizar temas complejos y crear nuevos productos (ver figura 4).



**Figura 4**  
**Proceso básico de un sistema de información**

Fuente: Elaboración propia. A partir de Kenneth, Laudon y Laudon (2012).

En el contexto de este trabajo, los sistemas de información se basan en el uso del computador como herramienta principal y las técnicas de administración de bases de datos como formas de tecnologías de información, para que nos ayuden a transformar los datos que se generen del conocimiento implícito, para luego transformarlo en información organizacional, que nos van a respaldar las operaciones diarias y las tomas de decisiones, convirtiéndonos en una empresa competitiva.

**109**

Estas teorías van a soportar la investigación de manera de resaltar la importancia de los sistemas de información como herramienta imprescindible para compartir el conocimiento generado en las organizaciones; sin los sistemas de información sería imposible gestionar el conocimiento. El conocimiento adquirido de la literatura de los autores señalados anteriormente nos va a proporcionar el conocimiento necesario para desarrollar la investigación así como la aplicación de estos sistemas a las organizaciones objetos de estudio.

## Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial



**Figura 5**  
**La Gestión del Conocimiento en la Organización**  
Fuente: Elaboración propia

110

En la figura 5 se muestra la forma como debe entenderse el proceso de gestión del conocimiento en las organizaciones, bajo un diagrama causa-efecto, pero para los fines de la presente investigación se hace imperioso integrarlo bajo un enfoque sistémico, como el señalado en la figura 1, en aras de asumirlo como todo un sistema, cuyas tres partes fundamentales (insumos, procesamiento y resultados) están interrelacionadas en función de maximizar los niveles de productividad, mediante la generación, organización, aplicación y venta de nuevos conocimientos.

Al revisar toda la argumentación de la presente investigación, en función de más de una decena de estudios previos en el campo de la gestión del conocimiento y la aplicación del enfoque sistémico, para integrar ambos conceptos es fundamental determinar cuáles etapas del proceso de gestión del conocimiento deben in-

corporarse en las fases del enfoque sistémico, estableciendo un orden de prioridad entre ellas, sobre todo en la primera parte en lo referente a las estrategias, líneas de acción y recursos disponibles para adquirir y construir conocimientos, identificadas en la fase de insumos del enfoque sistémico.

Primeramente se hace necesario definir cuáles son las áreas de investigación que necesitan ser desarrolladas por la organización, para posteriormente establecer las líneas de investigación asociadas, con la finalidad implementar los respectivos programas de investigación que sirvan de partida, para, en función de los dos elementos anteriores, formular los concernientes proyectos de investigación para evaluar subsiguientemente su factibilidad, dependiendo de los recursos financieros, tecnológicos, humanos, operativos y de información con los que cuenta la organización.

**111**

Seguidamente se hace ineludible desarrollar en la fase de procesamiento del enfoque sistémico, base datos de conocimiento, bien sea documentada o digitalizada en conjunto con sistemas de información gerencial que sirvan como herramienta para organizar y transferir conocimiento al resto de la organización, que sumado al adiestramiento y capacitación permanente del recurso humano, facilite la aplicación de estos a lo interno; y que sirva de punto de partida para un proceso progresivo de automatización de los procesos de trabajo mediante el desarrollo de tecnologías basadas en inteligencia artificial en aras de aumentar los niveles de productividad.

Finalmente, resulta impretermitible no desperdiciar todo ese conocimiento que se adquiere, desarrolla y acumula a lo interno de la organización para maximizar su utilidad en beneficio de ella,

realizando labores de consultoría a otras empresas de diferentes sectores productivos, producir patentes para el resguardo legal de la invenciones e innovaciones desarrolladas, para posteriormente aguas abajo vender las tecnologías que se generan a partir de ellas, proporcionando el respectivo servicio de adiestramiento y capacitación asociado al manejo de estas tecnologías, lo cual representa un valor agregado adicional, sumado a los antes señalados.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alfaro, H. P. (2003). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. *Business Review*, 7(135), 1.

Arbonies, A. (2013). *Conocimiento para innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. España, Madrid: Ediciones Díaz S.A.

112

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Pearson Educación.

Berrío, H. J., Angulo, F. A. y Gil, I. (2013). Gestión del conocimiento como bases para la gerencia de centros de investigación en universidades públicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1), 116-125.

Carmona, D. H. (2011). *Teoría general de sistemas. Un enfoque hacia la ingeniería de sistemas*. 2da Edición. Barranquilla, Colombia: Editor lulu.com

Cantón, I., Ferrero, E. (2016). La Gestión del Conocimiento en Revistas de Educación. *Revista Educar*, 52(2), 401-422.

Concha, M., Cerda. C., Zappi. M. (2012). Enfoque sistémico para el diseño de sistemas energéticos acuícolas resilientes: discusión aplicada al caso de una empresa de cultivos. *Revista Latin American Journal of Aquatic Research*, 40(3), 813-821.

Erazo, A. (2015). Un enfoque sistémico para comprender y mejo-

- rar los sistemas de salud. *Revista Panamericana Salud Pública*, 38(3), 248-253.
- Fjerbaek, L., B. G., Rong, K. V., Christensen, B., Norddahl (2010). Systematic approach for synthesis of intensified biodiesel production processes. 20th European Symposium on Computer Aided Process Engineering. Pierucci & Buzzi Ferraris (eds.). p.6.
- Fontalvo, J., Quejada, R., Puello, J. (2011). La Gestión del Conocimiento y los Procesos de Mejoramiento. *Revista Dimensión Empresarial*, 9(1), Enero-Junio de 2011, 80-87.
- García, J. (2008). La aplicabilidad del Enfoque de Sistemas como método para la Transposición Didáctica de Situaciones Profesionales enmarcadas en los Procesos Administrativos. *Revista Dimensión Empresarial*, 6(1), diciembre de 2008, 52-57.
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Tercera Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México: McGraw-Hill.
- Herrscher, E. (2013). *Administración. Aprender y Actuar: Management Sistémico para pymes*. Segunda Edición. Argentina, Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Kenneth, C. Laudon, J., Laudon, P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Editorial Pearson.
- Klaus, N., Rivas, R. (2008). *Gestión del Conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. Primera edición en español. Montevideo: Editorial Libros en la Red.
- Lara, E. (2013). *Fundamentos de investigación - Un enfoque por competencias*. 2a edición. México D.F.: Editorial Alfaomega.
- Lopez, M. (2010). La relevancia de la gestión del conocimiento en las empresas. *Revista Apuntes del CENES*, 30(51) Primer Semestre 2011, 223-237.
- Marakas, G. y Obrien, J. (2006). *Sistemas de Información Gerencial*. Séptima Edición. México: Editorial McGraw-Hill.

- 114 Martínez, D. y Milla, A. (2012). *La Elaboración de un Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. España, Madrid: Ediciones Díaz de Santos, C.A.
- Martínez, M. (2013). *Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias Sociales*. México: Editorial Trillas.
- Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez, A. y Suárez, S. (2007). *Gestión del Conocimiento*. México: Editorial Thomson.
- Nieto, C. (2013). Enfoque Sistémico en los Procesos de Gestión Humana. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 74, enero-junio, 2013, 120-136.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pereira, H. (2011). Implementación de la gestión del conocimiento en la empresa. *Éxito Empresarial*, 135. Recuperado de: [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_135\\_310111\\_es.pfd](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pfd)
- Urdaneta, A., Urdaneta, A. (2015). Desarrollo Gerencial en las Entidades Bancarias del Estado Zulia. *Revista Coeptum*, 7(1), mayo 2015-octubre 2015, 57-76.
- Urdaneta, A. Urdaneta A. (2016). La Gerencia del Conocimiento en las Entidades Bancarias. *Revista CICAG*, 13(2), marzo-agosto 2016, 301-323.
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del Conocimiento: del Mito a la Realidad*. España, Madrid: Ediciones Díaz S.A.

---

**Cómo citar este capítulo:**

Urdaneta- Montiel, A.; Prieto-Pulido, R.; Palacios-Arrieta, A. y Villasmil-Molero, M. (2017). Gestión del conocimiento: Una concepción desde el enfoque sistémico. En Prieto-Pulido, R. y García-Guiliany, J. (2017). *Gerencia de las Organizaciones. Un enfoque empresarial*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. 81-114.

---

*Capítulo 4*

**Gestión académica y cultural de la  
investigación universitaria: Reflexiones desde la  
visión colombo-venezolana\***

---

**Academic and Cultural management of University  
research: Reflections from the colombo-venezuelan  
vision**

115

Milagros Villasmil Molero<sup>1</sup>  
Ronald Prieto Pulido<sup>2</sup>  
Armando Urdaneta Montiel<sup>3</sup>  
Alexis Palacios Arrieta<sup>4</sup>

---

\* El artículo está enmarcado en las actividades del grupo de estudio de investigación de la línea Empresa, desarrollo y sociedad, del grupo TCEA; Tendencias Contables, Económicas y Administrativas en apoyo a los proyectos Conversatorios internos, eje temático La universidad como entidad social educativa productora y generadora de conocimiento: una mirada transdisciplinaria de la Universidad Libre Seccional Barranquilla. Resignificación del sistema de Investigación del programa de Contaduría Pública de la Universidad Libre en el contexto de la globalización. Un Análisis desde la Seccional. Barranquilla.

- 1 Universidad Libre Seccional. Barranquilla-Colombia.  
mvillasmil@unilibrebaq.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-8222-8871>
- 2 Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.  
rprieto1@unisimon.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>
- 3 Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB-Venezuela).  
ajum69@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0002-9825-9453>
- 4 Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.  
apalacios@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-9122-2883>

## RESUMEN

116 El presente artículo investigativo tuvo como objetivo realizar un análisis en torno a la gestión académica y cultural de la investigación universitaria, estableciendo algunas reflexiones desde la visión colombo-venezolana; consideró las funciones sustantivas de la educación superior "Investigación-docencia y extensión", las cuales permiten representar la capacidad de realizar investigación y desarrollo en universidades, tanto públicas como privadas; cristalizando el proceso del conocimiento y cumpliendo su función social, donde juegan un rol fundamental las estrategias de desarrollo de los países. La investigación se orientó bajo un enfoque simbólico interpretativo, a través de una metodología cualitativa de tipo descriptiva y diseño no experimental, mediante un análisis documental. Al respecto, la universidad como centro generador de conocimiento tiene el compromiso estratégico de transformar su entorno inmediato y mediato, con el fin de mejorar permanentemente la calidad de vida de la población. Sus resultados evidencian que la universidad debe replantear las funciones tradicionales, expandiéndose de manera innovadora a la evolución de la investigación que demanda el desarrollo científico-tecnológico, sin perder de vista la humanización del proceso, estableciendo un canal sólido en doble vía que vincule la actividad científica y el desarrollo humano, que en constante búsqueda genere respuestas que beneficien a la sociedad.

**Palabras clave:** cultura investigativa, entidades sociales, gestión académica, universidad.

## ABSTRACT

The present research article aimed to analyze the academic and

cultural management of university research, establishing some reflections from the Colombo-Venezuelan vision, considered the substantive functions of higher education "Research-Teaching and extension" which Allow to represent the capacity of conducting research and development in both public and private universities; Crystallizing the knowledge process and fulfilling its social function where the development strategies of the countries play a fundamental role. The research was oriented under a symbolic interpretive approach, through a qualitative methodology of descriptive type and non-experimental design, through a documentary analysis. In this respect, the university as a knowledge generating center has the strategic commitment to transform its immediate and mediate environment, in order to permanently improve the quality of life of the population. Their results show that the university must rethink traditional functions by expanding in an innovative way to the development of research that demands scientific and technological development, without losing sight of the humanization of the process, establishing a solid double channel linking scientific activity And human development that in constant search generates responses that benefit society.

117

**Keywords:** research culture, social organizations, academic management, university.

## INTRODUCCIÓN

En la economía de los países desarrollados, el conocimiento se ha convertido en una herramienta estratégica productora de ciencia, tecnología e innovación que los ubica en la sociedad dominante, donde ser país desarrollado difícilmente se mide por con-

trol de productividad y costos; la innovación se ha convertido en la clave de la competitividad, directamente relacionada con ideas creativas que marcan la diferencia. Ello implica un cambio de visión del mundo, donde no solo se requiere invertir en tecnología para innovar, sino que hoy lo importante es utilizar el conocimiento para generar riqueza que los inserte en la dinámica de la globalización y el avance económico; transportadora de estos recursos tecnológicos hacia sociedades menos favorecidas y poco desarrolladas. Al respecto, Krotsch (1995) plantea que la nueva forma de entender y definir la sociedad actual, como sociedad del conocimiento sujeta a las transformaciones ocurridas con la globalización, ha debilitado a la universidad en su forma de relacionarse con la sociedad, con el conocimiento y con las nuevas tecnologías.

- 118** Por consiguiente, resulta evidente que la universidad es un escenario promotor de progreso, debido a que es la institución donde se producen, contrastan y fundamentan conocimientos de las comunidades científicas y profesionales, siendo evaluada la pertinencia de la educación superior que imparte en función en la capacidad de responder a necesidades cambiantes, no solo del sector productivo sino de las sociedades mismas, facilitando su adaptación.

Alineado a ello, la UNESCO (1998) define el concepto de pertinencia de la educación superior en función de su cometido y su puesto en la sociedad, de sus funciones con respecto a la enseñanza, la investigación y los servicios conexos, y de sus nexos con el mundo del trabajo en sentido amplio, con el Estado y la financiación pública y sus interacciones con otros niveles y formas de la educación conexos (p.19).

Al respecto, Acosta (1999) establece que las universidades están obligadas a asumir con decoro el reto de producir y difundir conocimientos de calidad comprobada en todas las áreas del saber para poder responder adecuadamente a las exigencias del mercado social. En este sentido, la relación entre la universidad y el sector productivo es fundamental para la transferencia de conocimiento, por cuanto este último constituye una estructura social demandante de nuevos y revolucionarios saberes que repercuten en tecnología y lo hacen destinatario de las innovaciones y conocimientos generados por la universidad, de cuyo interés mutuo la universidad también se alimenta, por cuanto se vuelve consumidor de los resultados científicos y tecnológicos del sector productivo, obligada a renovar los medios y los recursos de sus procesos formativos.

**119**

En virtud de ellas, esta vinculación ha demostrado ser un requisito esencial que impulsa la transferencia de conocimientos y la aplicación para dar solución a problemas reales, En el caso colombiano esta función fue reglamentada por el Ministerio de Educación Nacional a través de la Ley 30 de 1992 donde establece como funciones sustantivas de la educación superior la articulación de la triada docencia-investigación-extensión que busca alinear la construcción de conocimientos, la producción de nuevos saberes y la aplicación de sus resultados a través de soluciones a problemáticas reales que contribuyan a satisfacer su desarrollo y bienestar.

De allí que Aguilera (2000) exprese que la relación universidad-sociedad siempre ha sido un imperativo del desarrollo social; es hoy una imposición de la era del conocimiento que no

encuentra alternativa posible. El reto es claro: La universidad ha de conquistar su entorno como condición para fortalecer su desempeño. De lo contrario irá quedando gradualmente al margen del desarrollo. Por tanto, los sistemas educativos deben cumplir un papel crítico en beneficio de los países. El objetivo del presente artículo es analizar la gestión académica y cultural de la investigación universitaria desde la visión colombo-venezolana. En una economía donde los productos del conocimiento actúan como uno de los principales productores de riqueza y empleo, la cantidad y calidad de educación compartida y de nuevo conocimiento generado, así como la actualización constante, deberán ser objeto de atención central por la sociedad y sus guías políticos y educativos.

## **ESTADO DEL ARTE**

120

### **La universidad como entidad social educativa productora y generadora de conocimiento: una mirada transdisciplinaria**

La universidad está inmersa en profundos y complejos cambios producto de la globalización, el fuerte avance de la ciencia y la tecnología, así como la evolución en los paradigmas productivos y en las relaciones sociales. Los problemas emergentes como consecuencia de estos cambios continúan solicitando a la universidad miradas interdisciplinarias, que de acuerdo a la Declaración Mundial (Paris, octubre de 1998), promueve la habilidad de adaptación al cambio y la incertidumbre que conllevó a la búsqueda permanente del conocimiento aprender a mirar, por un lado, las transformaciones tecnológicas que requieren de innovaciones, para atender las nuevas demandas de formación de profesionales humanizados, generadores de conocimiento y, por otro lado, la exigencia para que la educación superior evolucio-

ne y adopte un modelo educativo acorde con los cambios de la época.

En este sentido, Morin (2000) considera que en la época actual, a través de la ciencia se adquieren muchas certezas, pero también se abren numerosos campos de incertidumbre. Según el autor es necesario aprender a navegar en un océano de incertidumbre a través de archipiélagos de certeza. Para navegar en este océano, donde se puede esperar lo inesperado, se debe reflexionar sobre los fines. Uno de los errores actuales de la educación es el olvido e ignorancia de los fines, los medios parecen estar superandolos. El exagerado afán por la perfección de los métodos muchas veces hace olvidar que los medios están al servicio de los fines. Es así como se tiende a olvidar que el propósito de las universidades no es generar innovación, sino formar profesionales integrales con espíritu de investigación, que promuevan valores universales, que en la búsqueda de nuevos conocimientos alcancen progresos científicos que impliquen impacto favorable en el logro de la plenitud humana; esto último termina siendo la consecuencia, pero no el fin.

121

De allí, que es necesario pensar en una universidad distinta, cuyas directrices sean los principios históricos y filosóficos, relacionándolos con los nuevos desafíos vinculados al conocimiento, al derecho a su acceso y a su legitimación en la vinculación con las necesidades de la sociedad, planteando acciones a corto, medio y largo plazo, que permitan a la universidad responder a los imperativos de la época que ha transformado de manera acelerada los modos de diseñar, producir y comercializar la mayoría de los bienes y servicios.

Así mismo, Romero (2001) establece que, como centro generador de conocimiento, la universidad tiene el compromiso estratégico de transformar su entorno inmediato y mediato, con el fin de mejorar permanentemente la calidad de vida de la población, entendida esta no solo como la satisfacción de la demanda de bienes y servicios, sino también como el desarrollo cultural y la conservación y mejoramiento del medioambiente. Una búsqueda permanente de satisfacción inacabada de un profesional que asuma la internacionalización sin pérdida de identidad cultural, buscando continuamente perfeccionarse y aproximarse al futuro anhelado. Además, la universidad debe asumir la responsabilidad de contribuir a la inserción competitiva de los diferentes sectores de la economía local, regional y nacional, en los mercados internacionales.

**122**

De lo antes planteado, cabe considerar que en la época actual para alcanzar altos niveles de productividad, además de la acumulación de capital, es necesario incorporar tecnologías, producir cambios en la organización del trabajo e invertir en recurso humano altamente capacitado, capaz de aprender a gestionar y resolver conflictos en forma creativa, colaborativa y pacífica. En tiempo de incertidumbre la mediación constituye un medio para lograr este fin. Todo esto promoviendo valores como el protagonismo, la voluntariedad, solidaridad, el servicio, el encuentro, el diálogo, la comprensión y el reconocimiento, para desaprender algunos estilos de confrontación que ya no son útiles para nuestra convivencia. Educación, comunidad y mediación tienen mucho en común. Nos dignifica y nos ayuda a ser mejores.

La enseñanza debe tender a la liberación y a la desprofesionaliza-

ción, debe ofrecer a los estudiantes selecciones múltiples y combinaciones variables, debe multiplicar las investigaciones interdisciplinarias y fomentar institutos interdepartamentales de modo que los conocimientos especializados puedan ponerse siempre en perspectiva con respecto al movimiento global de la cultura. (Dreze y Debelle, 1968, p.24).

Lo anterior, aunado a la creciente preocupación de la sociedad actual por la conservación del medioambiente como respuesta a la búsqueda de una relación armónica con la ecología para lograr el desarrollo pleno, integral y sostenible, exige de la universidad emprender estrategias de educación ambiental en todos los niveles de formación. Sin embargo, se observan incipientes pasos en programas diferentes a los de formación ambiental, donde en programas diferentes se induce en proyectos formativos por asignaturas lectivas y no de manera transversal a la formación, de espaldas al compromiso formal, que para el caso colombiano, estableció la Ley 115 de 1994 a través de los fines de la educación.

**123**

Finalmente, el desarrollo ha permanecido ciego, durante mucho tiempo, a la degradación ecológica que aún sigue provocando (industrias contaminantes, ciudades contaminadas, agricultura, ganadería, y piscicultura industrializadas), ha puesto y pone cada vez más en peligro la biosfera... (Morin, 2011, p.27)

Dentro de este marco, los cambios surgidos, tanto a la estructura socioeconómica regional, nacional e internacional como a la estructura de la universidad, encuentran su equilibrio en la profundización y expansión del conocimiento basado en valores éticos, que trasciendan la esfera universitaria y se proyecten hacia

la comunidad, convirtiéndose en la clave para obtener ventajas comparativas, que en materia de desarrollo sustentable, generen y orienten buenas prácticas corporativas que agreguen valor diferencial, un impulso de mejora continua, que en el contexto de economía global en el que se encuentran inmersas es mandatorio adoptar, cuyo camino al desarrollo sostenido debe llevar a las organizaciones a encontrar equilibrio entre la tecnología, la economía, la sociedad y el medioambiente. Tiene mucho que ver con las personas capaces de motivar a su entorno y con el modelo de empresa puesta en marcha que exige el modelo internacional en la búsqueda de solución a los problemas económicos y sociales.

124

Cabe destacar que las organizaciones deben beneficiarse de la experticia y de la investigación universitaria, cuyo eje de articulación lo constituyen sus procesos de investigación aplicada, que buscan contextualizar el conocimiento e iluminan la conducta ética y moral del educando en escenarios reales. En este sentido, en la investigación y la producción de conocimientos existe una relación simbiótica, cuyo medio de acción es la proyección social.

A tal efecto Whitehead citado por Dreze (1968) menciona:

No hay hombre de ciencia cuya aspiración se limita al conocimiento. Él adquiere el conocimiento para saciar su sed de descubrirlos en la práctica, no descubre no el fin de saber, pero sabe con el de descubrir. (p.76)

Es así como que en los últimos años, en Colombia el enfoque de la economía industrializada ha desviado a conveniencia los

fines de la educación establecidos en el artículo 67, constitución nacional y en las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994, en cuanto al propósito de formar ciudadanos socialmente adaptados por encima de profesionales, que en opinión de Zambrano (2005), no responden a las necesidades de uno u otro sector. “Si bien se basa en formar personas para el empleo, ni siquiera están formando personas para las necesidades de las organizaciones empresariales actuales”, (p.128), es decir, las competencias se han reducido únicamente a las laborales (saber hacer), y no en la integral del ser humano y su necesidad de actuar reflexiva analítica y resolutive ante las diferentes situaciones.

Desde esa perspectiva, y ante la crisis de la educación humanista que posibilite educación integral, han surgido diversos paradigmas que pretenden re-orientar la educación superior conforme a los fines y armonizar la “profesionalización” con la formación general humana, cívica y cultural que responda a requerimientos internacionales, donde se promueva en el estudiante el aprender basado en los saberes que Edgar Morin propone: “saber ser, saber aprender, saber hacer, saber servir, saber convivir”.

125

En este orden de ideas, D’Onofrio (2002) señala que de la promoción de las experiencias de intercambio entre el mundo universitario y el mundo de las organizaciones para generar beneficios privados, resulta una actividad novedosa en la universidad latinoamericana frente a su tradicional función de docencia, investigación y extensión social, constitutivas de la cultura organizacional reformista. Estos beneficios están caracterizados por la figura de “cooperación científica, cultural y al desarrollo, gestión de recursos y apoyo económico” en el cual se da la difu-

sión de saberes bajo la forma de acuerdos de intercambio entre partes, que suponen un pago o contraprestación de recursos por los bienes y servicios producidos por la universidad.

Por tanto, estas nuevas relaciones entre las instituciones académicas y el sector productivo, son tratadas como una revisión de la clásica función de extensión como acción extramuro de la universidad latinoamericana, mientras que para otros constituyen la emergencia de una nueva función, diferente de la extensionista, de transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos y prestación de servicios al mercado productivo.

**126** No obstante, el estrechamiento de los vínculos con el mundo productivo se presenta tanto a las instituciones como a los autores universitarios, no solo como una actividad de interés académico y social, sino como una estrategia de supervivencia universitaria. La interacción entre la universidad y los sectores productivos debe concebirse de manera formal, es decir, que debe ser sistemática e institucionalizada, global, esto es, que se materialice como un compromiso visible, no en pocas direcciones disciplinarias, sino en todas las áreas del conocimiento, y participativa, en cuanto a la necesidad de formar líderes creativos y emprendedores. Para dar cumplimiento a ello, el gobierno nacional colombiano reglamentó a través de la Ley 1014 de 2006, “la obligatoriedad de incorporar por parte de los establecimientos educativos teoría y práctica en temas de emprendimiento que promuevan una cultura de desarrollo empresarial autónomo con sostenibilidad ambiental y responsabilidad social”, pero este no se impulsa de manera coherente con el proyecto nacional.

En concordancia con lo expuesto, se observa en América Latina

y específicamente en Venezuela, que la universidad pareciera no participar, o lo hace muy débilmente, en la producción, aplicación y adaptación de nuevos conocimientos a los procesos de producción, permaneciendo de espaldas a las necesidades del país.

En este sentido, Albornoz (1999) expresa que la inconsistencia de la universidad estatal venezolana ha sido la relativa separación entre las instituciones y las comunidades, regionales y nacional, a las cuales ha de prestar los servicios básicos a los que estas se dedican. Como consecuencia de ello, las universidades se han tornado absolutamente autónomas, de modo tal que la comunidad no se expresa dentro de la vida institucional, tal como los líderes de la industria y el comercio, quienes deberían señalar a las universidades la dimensión y volumen de sus requerimientos.

127

Por tanto, la universidad debe replantear las funciones tradicionales, expandiéndose de manera innovadora al desarrollo de la investigación que demanda el desarrollo científico. De acuerdo a Morin (2000), el conocimiento pertinente debe enfrentar la complejidad a través de diferentes elementos económicos, políticos, sociológicos, psicológicos afectivos y mitológicos basados en una educación que promueva una inteligencia general apta para referirse, de manera multidimensional, a lo complejo, al contexto en una concepción global.

### **Articulación y cooperación de la educación superior con el entorno social**

Articulación y cooperación, se consideran como palabras claves en el proceso de vinculación entre los elementos de un mismo

entorno y de subsistemas o entornos diferentes. Este aspecto es particularmente importante para que se hable propiamente de vinculación, de lo contrario estaríamos en presencia de un conjunto de elementos más o menos activos e innovadores.

Es importante destacar que las relaciones ayudan a las empresas a disminuir el riesgo asociado a la innovación, es decir, a tener acceso a nuevos resultados producto de la investigación, como también a adquirir componentes tecnológicos clave para un proceso o producto, a incorporar el personal técnico con la cualificación o experiencia necesaria, etc. Por ejemplo, en el proceso innovador, la empresa debe decidir qué actividades, o etapas van a desarrollar de forma individual, en qué fase va a obtener la colaboración de otras empresas, universidades u otros centros.

**128**

A tal efecto, Espinoza (2000) establece la vinculación como una relación de simple transacción, con un alto grado de autonomía de cada una de las partes de la relación, con una duración de corto plazo y el beneficio en gran medida es unilateral. La naturaleza de esta relación reside en la existencia en una de las organizaciones, de capacidad de respuesta inmediata para satisfacer necesidades puntuales del cliente, sean estas de bienes o servicios. Entre las situaciones de vinculación se encuentran contactos entre miembros del personal académico y representantes de las empresas.

No obstante, Duarte (2005) establece que el proceso de vinculación llevado a cabo en los países latinoamericanos, no ha reflejado los resultados esperados en cuanto a la interrelación de los dos entes responsables de la operatividad del mismo, limitándo-

se, en la mayoría de los casos, a celebrar convenios cuyo objeto es la prestación de servicios y la transferencia de resultados, lo cual ha generado una sensación de frustración por parte de los dos actores, universidad-sector productivo. Esta situación obedece a las estructuras administrativas en las universidades creadas para el manejo de la actividad académica, pero poco flexibles y ágiles para la prestación de servicios al sector externo, así como un estadio de trabajo universitario lejano de situaciones de puesta a punto, que son las que requiere la producción. Ello, aunado a la falta de visión inter y transdisciplinaria de los procesos de investigación, que tienden a sesgarse a la aplicación de casos específicos sin articulación de la cultura, tanto local como internacional, analizados desde un enfoque simplificador de la realidad que —al encontrarse en constante cambio— tiende a desactualizarse dejando de tener aplicación.

129

En línea con lo mencionado por De Souza (1998, p.227), citado por Jaramillo (2002) expresa que: “Las contradicciones internas inherentes al desarrollo articulado de las funciones sustantivas de las universidades han generado a la Universidad, tres grandes crisis: La crisis de hegemonía, expresada en las contradicciones entre la llamada alta cultura y la cultura popular, y las dicotomías entre educación y trabajo, teoría y práctica, universidad y productividad; la crisis de legitimidad, que expresa la contradicción entre jerarquización y democratización y la crisis institucional, expresada en la dicotomía autonomía institucional y productividad social”.

Ello ha definido la vida universitaria a lo largo de los siglos XIX y XX, especialmente en América Latina; de tal manera, que las po-

líticas universitarias en los campos de la educación, la cultura y la ciencia han sido abordadas, de manera general, a partir de un modelo elitista cerrado y excluyente, centrado en el iluminismo desde el conocimiento, en el estatismo desde lo gubernamental, y en el mecenazgo desde lo cultural, formas de intervención social propias del siglo XIX y comienzos del XX.

De allí que, para fomentar las interrelaciones y la cooperación entre los elementos involucrados en la vinculación —los cuales no se producen de forma automática por diversas razones, diferencia de objetivos, lenguajes, motivaciones, plazos, entre otros— es preciso poner en práctica los mecanismos de fomento adecuados, y cada universidad adaptaría sus particularidades en función de sus necesidades.

**130**

Dentro de esta perspectiva, Aguilera (2000) aporta sus consideraciones sobre la necesidad del vínculo con el entorno expresando que la relación universidad-sociedad, siempre ha sido un imperativo del desarrollo social; es hoy una imposición de la era del conocimiento que no encuentra alternativa posible. El reto es claro: la universidad ha de conquistar su entorno como condición para fortalecer su desempeño, de lo contrario irá quedando gradualmente al margen del desarrollo.

En este sentido, a comienzo de los años ochenta las relaciones de la universidad con el entorno socioeconómico y su papel en el proceso de innovación, ha sido un tema de estudio recurrente, y en general, tratado con más voluntarismo que conocimiento del fenómeno. Como consecuencia, en la mayoría de los países, los logros reales obtenidos por la universidad en este campo han

sido más bien pequeños, con las excepciones que confirman la regla.

Visto desde esta perspectiva se pueden señalar, por lo menos, algunos componentes del contexto que obligan a realizar cambios en la relación de la educación superior con el entorno social. En primer lugar, se demandan cambios debido al proceso de la mundialización e internacionalización crecientes que condicionan cada dimensión de los quehaceres humanos y —con fuerza— los educativos. Una visión reduccionista o nacionalista está más que nunca absolutamente excluida en la academia. En segundo lugar, debido a una profundización de la crisis en la sostenibilidad ambiental y humana, se plantea un poderoso llamado a la construcción y fortalecimiento de ideas, valores y compromisos globales.

**131**

Las dimensiones formativas e investigativas de la educación superior invaden responsabilidades notables que obligan a replantear los currículas universitarios y a reorientar el sentido de muchas investigaciones hacia ese entorno, en el cual se juegan las condiciones de vida de las generaciones futuras, ello alineado con reformas de ideales y pensamiento complejo, visibles a través de iniciativas de cambio en diferentes órdenes sociales. Por lo que Morin (2011) expresa:

Las reformas políticas, económicas, educativas y vitales, por sí solas, han estado, están y estarán condenadas a la insuficiencia. Cada reforma sólo puede progresar si progresan las demás. Las vías reformadoras son correlativas, interactivas e interdependientes. No hay reforma política sin reforma del pensamiento político, el cual supone una reforma del pensamiento mismo, que, a su vez, supone una

reforma de la educación, que conlleva una reforma política. No hay reforma económica y social sin reforma política, que va unida a una reforma del pensamiento. No hay reforma vital ni ética sin reforma de las condiciones económicas y sociales, y no hay reforma social y económica sin reforma vital y ética. Más detalladamente, podemos afirmar que la conciencia de la necesidad vital de cambiar de vía es inseparable de la conciencia de que el gran problema de la humanidad es el de las relaciones entre individuos, grupos y pueblos, muchas veces monstruosas y miserables. (p.36)

132 Al respecto, Léster (1996) infiere que otra razón para esta nueva relación con el entorno son las características de una fase histórica que vertiginosamente empujan hacia una edad del conocimiento, en donde este vector se convierte en fundamento de economía, cultura y vida cotidiana. Evidentemente, conocimiento y educación superior poseen una relación íntima privilegiada. Pero, además, experimentan cambios en la naturaleza del conocimiento y su relación con la sociedad.

Así mismo, Ruiz (2001) establece que la tecnología actualmente posee un impacto propio poderoso que permea la mayoría de dimensiones de la vida social, y con fuerza extraordinaria la educación y la cultura. Ahora bien, son muchas las ventajas que esta era cognoscitiva ofrece a la educación superior debido a su cercanía con el conocimiento, tanto en su construcción como en la formación de especialistas que lo manejen. Una de esas ventajas se expresa en la relevancia que ha adquirido la formación superior. Eso explica, parcialmente, la expansión en las matriculaciones en todo el mundo en este sector educativo, no obstante la generación de múltiples y diversas opciones para realizar la misión educativa superior.

Sin embargo, no se debe olvidar que el papel efectivo que juegue la institución de educación superior va a depender de muchas variables; no sucede lo mismo en países en desarrollo que en aquellos altamente industrializados. También las tradiciones culturales juegan un papel caracterizado por las constantes transformaciones en todas partes, donde implacablemente existen oportunidades y responsabilidades mayores, entre ellos la globalización, internacionalización y urgencia de compromiso.

En este sentido, cada universidad tiene unas características propias y se encuentra inmersa en un sistema nacional o regional de innovación singular, por lo que las posibles estrategias para una adecuada gestión de las relaciones son diferentes para cada caso. Sin embargo, la interrelación entre las universidades y su entorno socioeconómico, presentan una problemática común que permite un análisis general para obtener las diferentes soluciones.

133

**La universidad hacia una nueva generación del conocimiento en su gestión académica y cultural de la investigación universitaria**

La universidad será aún más determinante en el futuro si quiere seguir avanzando en el campo de la sociedad del conocimiento. Ello implica que la universidad tendrá que ser capaz de reorganizar su misión docente e investigadora hacia un mayor compromiso con la sociedad y el desarrollo de la innovación como base fundamental para el crecimiento económico y social.

Para ello, la universidad debe desarrollar una cultura de excelencia, por ser esta la institución donde el capital humano obtiene el conocimiento para ejercer un determinado desempeño laboral. Es una realidad el hecho de que vertiginosamente esta-

mos entrando en una nueva generación del conocimiento, por lo que se hace necesario que la educación superior esté orientada a obtener desarrollos tecnológicos y científicos con el fin de enfrentar la dinámica y las exigencias sociales que permitan el manejo eficiente de la información para las actuales y futuras generaciones.

Es decir, desarrollar nuevos currículas, modelos educativos y estrategias pedagógicas acorde a estos contextos, a la formación integral y a las relaciones de los profesionales con el mercado de trabajo, así mismo, que posibiliten mayores opciones para los estudiantes al interior de los sistemas, con currículas flexibles que les faciliten transitar por sus estructuras, promover nuevas trayectorias y que permitan el intercambio con otras instituciones nacionales y a nivel internacional.

**134**

En este sentido, Casas (2005) establece que todo apunta hacia la importancia fundamental del factor conocimiento de su producción, aplicación y utilización en los distintos campos del saber. En consecuencia, el instrumento principal para los complejos procesos de transformación y modernización de estas sociedades es la educación, y dentro de ella, la universidad ocupa un lugar especial.

En tal sentido, la labor académica de la universidad y de sus unidades tiene un contenido altamente social. Ella busca, en efecto, formar hombres y mujeres integrales que presten un servicio profesional altamente cualificado a la sociedad, a pesar de que subsisten considerables desigualdades sociales. Al respecto, en

cierto sentido el conocimiento deja de ser una prerrogativa de unos pocos para ser accesible y necesario para todo el que esté dispuesto a adquirirlo y se dedique a ello con firmeza. Este escenario vendría a ser una oportunidad para que la sociedad dé un salto y se inserte en el desarrollo mundial, siempre y cuando se adecúe la educación en dirección a esta nueva generación del conocimiento.

Asimismo, los resultados del conocimiento se diferencian por tener como insumos: el talento, la creatividad y la formación de sus innovadores. Por lo tanto, el conocimiento acumulado de una sociedad, o su capital intelectual, instaura un recurso clave para el desarrollo. En este contexto, los sistemas educativos deben cumplir un papel crítico en beneficio de los países. En una economía donde los productos del conocimiento actúan como uno de los principales productores de riqueza y empleo, la cantidad y calidad de educación compartida y de nuevo conocimiento generado, así como la actualización constante, deberán ser objeto de atención central por la sociedad y sus guías políticos y educativos.

**135**

En este sentido, García (1996) plantea que las universidades deben enfrentar los nuevos requerimientos de formación de profesionales, así como la producción y organización de los conocimientos que necesitan los actores económicos y sociales, fundamentalmente las empresas que requieren ganar una posición estratégica en la nueva configuración económica de globalización y competitividad, lo cual redundará en beneficio para la sociedad.

Al respecto, Dillon (2000) expresa que la universidad y su papel en la actual sociedad es fundamental y oportuno, pues, es un ámbito destinado al conocimiento en su más amplia concepción, donde la reflexión crítica, epistemológica y ética sobre el conocimiento, sobre su aplicación social, sobre sí misma y sobre la sociedad en su conjunto, constituyen tareas esenciales. En cuanto a la universidad venezolana, esta podría ser una organización inteligente, orientada en sus funciones básicas (docencia, investigación y extensión), hacia el cambio y la innovación, de manera que los tiempos actuales exigen un cambio en la cultura de la universidad, y que no siga anclada en los viejos paradigmas de sus conductores o gerentes.

**136** En concordancia con lo anteriormente expuesto, es relevante que la universidad, ente formativo de la intelectualidad social, transforme sus ideales y modelos pedagógicos de manera muy específica, los cuales deben cualificarse para cumplir una función social acorde con los cambios trascendentales de la época. En consecuencia, el modelo de una universidad reactiva debe darle paso a una universidad proactiva, y de una universidad que no tenga una respuesta inmediata al contexto, hacia una que señale el futuro; no puede permanecer pasiva ante la realidad social, sino jugar un rol activo en su transformación. Debe enfocar el futuro deseable de la sociedad en que se encuentra, y mantener un mejoramiento continuo.

Del mismo modo, Albornoz, citado por Rincón (2008), expresa que por naturaleza las instituciones de educación superior están en la obligación de producir conocimiento, gerenciar el proce-

so de producción de conocimiento, y por tanto, deben redefinir la naturaleza y tipo de su proceso de producción que se debe generar en la universidad. Ese nuevo modo de producción y gerencia del conocimiento, obliga a tomar en cuenta no solo el tipo de conocimiento, sino también la forma en que se gerencia su producción.

En líneas generales, la universidad se convierte en un elemento clave en la sociedad para enfrentar los cambios acelerados de la época; su compromiso radica en la producción de capital humano así como en la producción de nuevos conocimientos. En este sentido, el rol de la universidad en la generación del conocimiento es que a medida que el conocimiento vaya teniendo una importancia creciente en la innovación, la universidad como institución que produce y determina conocimiento habrá de desempeñar un papel protagónico mayor en la innovación industrial, para tener una sociedad cada vez más informada, con capacidad de valorar las actividades vinculadas a la generación y difusión de nuevos conocimientos.

**137**

La innovación es parte fundamental de la sociedad del conocimiento y uno de los motores de la globalización para que el desarrollo social y humano sea sostenible, y debe regirse por valores éticos y morales, compartir la capacidad de asumir los cambios y desarrollar condiciones creativas y conjuntas. Se destacan así la fundamental importancia de la innovación en la educación, que vuelve compleja la reflexión acerca de sus consecuencias para instituciones educativas en general, y de manera particular, para la universidad.

### **Vinculación universidad, entidad social y la producción del conocimiento**

La base material de la sociedad está cambiando, por lo que impacta al Estado y a la sociedad civil. Para llevar a cabo esta transformación es relevante establecer relaciones entre la universidad, que es la base de la producción y el aprendizaje de alto nivel de la investigación científica y la formación especializada de los expertos que producen estos conocimientos y enseñanzas con el progreso de una nueva economía, con la innovación tecnológica y con la producción de nuevos conocimientos de alto valor económico y social. La forma de las relaciones y el contexto de su desarrollo han evolucionado de manera más radical. La construcción de un sector de producción y transferencia de conocimientos relacionados con el desarrollo social, cultural y económico, está ahora en la médula de todos los debates acerca del desarrollo económico, tanto a nivel nacional, regional como internacional.

138

Al respecto, De Sousa (2002) plantea que a esta exigencia del desarrollo tiene que dar respuesta la nueva universidad, rompiendo con sus sistemas educativos tradicionales, desarrollando la educación, formación o actualización en el contexto donde desempeña sus actividades el recurso humano que debemos capacitar. La idea del contexto apunta a subrayar que la producción, transferencia, difusión y aplicación de los conocimientos y las tecnologías, tiene siempre lugar en contextos particulares, con sus singularidades económicas, culturales, valorativas y que esos contextos deben modelar sus prioridades y desarrollo.

De igual modo, la relación de la universidad con la sociedad

debe estar articulada con el medio natural, buscar fortalecer los valores, normas sociales y culturales necesarias en las habilidades productivas. Estos factores son esenciales para el éxito de cualquier clase de desarrollo específico que se plantee. La universidad como núcleo de cultura, productora, transmisora de conocimientos y formadora de valores éticos, conduce a un cambio de actitud que deben asumir los ciudadanos desde su interior.

En este orden de ideas, Schavino (2003) establece que trabajando sobre un modelo de correspondencia entre la investigación universitaria y el sector productivo debe producirse una transformación en los estilos tradicionales de investigar, ajustándose a una nueva concepción de producción de conocimiento. En tal sentido, propone que la concreción y adopción de dicho modelo, permitiría, por una parte, potenciar la capacidad investigativa de las universidades hacia altos grados de excelencia y pertinencia social, y por la otra, el sector productivo obtendría conocimientos válidos, confiables y oportunos que se traducirían en actualizados y avanzados procedimientos tecnológicos que generarían ventajas competitivas.

139

De acuerdo a lo planteado, la nueva universidad debe establecer especial importancia a la investigación por ser creadora de conocimiento dirigido al desarrollo de la sociedad; esta investigación debe revestir características como la acción para lograr un método idóneo en el logro de estos objetivos. Este engranaje, aplicado a la relación de la universidad con la empresa, facilita las tecnologías acordes para que se obtengan estrategias para la formación del recurso humano orientado a las necesidades productivas del entorno social. La experiencia en la relación de la

universidad y la sociedad no solo nutre a esta última a través del conocimiento que le suministra; ella misma se fortalece, recibe beneficios y mejora la calidad de su papel en la medida en que esta conoce las necesidades de su contexto.

Por otro lado, en el marco de la transformación de la universidad y la producción de conocimiento surge la relación universidad-empresa, la cual va a estar determinada por la mayor o menor interacción con la que pueden llevarse a cabo estas relaciones, para lo cual, se debe partir de los enfoques lineales e interactivos de los procesos de innovación, intrínsecos en los elementos que intervienen: científico, tecnológico, financiero y productivo, procurando mantener el desarrollo económico de las regiones y el entorno tecnológico de servicios avanzados, que debe interrelacionarse fuertemente con el entorno científico para dar soporte al sector socioeconómico.

140

De lo anterior, Díaz (2007) y Morales (2010), citados por Villalobos (2010), señalan que la ciencia que se enseña y produce en la universidad, ha estado marcada por una lógica lineal que funda su entramado en el positivismo lógico, buscador por definición de certezas automáticas y tautológicas, pero productor de saberes compartimentados y aislados los unos de los otros, lo cual a su vez, estructura una ciencia que marca el camino del futuro egresado hiper-especializado con tendencia hacia el analfabetismo sobre las nuevas realidades, pues es poco audaz de realizar lecturas a los desafíos que le anteponen las convulsionadas relaciones sociales y el incierto derrotero del devenir histórico (Díaz, 2007). No obstante, en la experiencia cotidiana se han producido intentos por acercarse a estas disciplinas debi-

do a la necesidad de atender los desafíos internos de cada una de ellas, y lograr de esta manera éxitos parciales en la conformación del entramado dialógico interdisciplinar, pero estos intentos son insuficientes o no son reconocidos, produciendo la sensación de no ser necesarios los diálogos estructuradores de lo transdisciplinar (Morales, 2010).

## **MÉTODO**

Para abordar el objetivo del presente capítulo, es importante precisar su componente metodológico, el cual presenta un enfoque cualitativo; se aplicó la hermenéutica mediante la consulta e interpretación de fuentes documentales, relacionadas con los tópicos abordados, contextualizados en el objeto de estudio. Durante la revisión bibliográfica se buscó información documentada por escrito sobre el tema tratado, incorporando la perspectiva de los investigadores.

141

## **RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN**

Teniendo en cuenta las nuevas realidades que enfrentan las universidades en la generación y producción del conocimiento para hacer frente a los cambios tecnológicos, científicos, y de competitividad en los mercados, se aspira que la universidad tenga una proyección social más consecuente en el rol que desempeña, por lo que resulta imprescindible la revisión y discusión de la universidad del modelo tradicional en el que los campos científicos y profesionales están fundamentalmente orientados hacia su interior, y comenzar a plantear una trayectoria diferente de articulación con su entorno, basado en un modelo de universidad que garantice su sustentabilidad, mediante el desarrollo permanente del conocimiento a través de la labor de investigación.

Cabe recordar que el mundo universitario y de la generación de conocimiento es claramente un actor fundamental en el proceso de la innovación, y por ende vinculación; pero para poder cumplir con su rol en el proceso de desarrollo social y económico, debe establecer alianzas estratégicas que posibiliten a la sociedad aprovechar sus ventajas, lo que ha llevado a las universidades a considerar nuevas opciones y alternativas avanzadas, necesarias para el establecimiento de los nexos estructurales requeridos para viabilizar la emergencia de la vinculación, como una herramienta poderosa para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de habitantes de la sociedad.

142

Lo anterior, es apoyado por Villasmil y Crissien (2015), quienes manifiestan que la universidad como centro generador de conocimiento tiene el compromiso estratégico de transformar su entorno inmediato y mediato con el fin de mejorar la calidad de vida de la población.

Resumiendo, entonces, podemos afirmar que la estructura epistemológica de las instituciones universitarias debe propiciar o estar encaminada hacia la producción de saberes diversos, multidimensionales, que propicien y practiquen el diálogo entre los saberes que lo integran. Por ello se dice que la universidad debe dar paso a la multiversidad, pues el conocimiento que se debe generar debe estar a tono con los retos y desafíos de la sociedad, y la sociedad viene siendo marcada por demandas de inclusión verdadera. Lo que debe caracterizar al mundo es una manera de pensar de forma no universal sino multiversal; debemos dar el giro de lo universal a lo multiversal por intermedio de instituciones educativas multiversas, abarcadoras de la pluralidad del conocimiento desde lo interno institucional (Villalobos, 2010).

Complementando lo antes señalado Villasmil, Prieto, Zabaleta de Armas y Salazar (2017) indican que el sistema educativo actual lo que más necesita para lograr el éxito; es desarrollar la costumbre de pensar estratégicamente, y debe ser un estimulante ejercicio mental como respuesta a las exigencias de la sociedad actual.

Para lograr este propósito, la Universidad debe repensar lo que pretende alcanzar con la tan anhelada “calidad de la formación” que imparte, alineando su planeación estratégica institucional para alcanzar los propósitos de formación planteados, a nivel individual, como características diferenciadoras propias de cada institución, y a nivel general, requerido por las leyes generales que las establece de cara a recrear de manera permanente la cultura tanto local como universal, que favorezca una mirada abierta a problemas globales al mismo tiempo que pueda dar solución a problemas locales; visiones interdisciplinarias cuyo componente cultural inserto en la formación profesional pueda garantizar la capacidad de interacción dialógica de la realidad en contexto.

143

De allí, que hallar equilibrio entre la formación profesionalizante y la plenitud humana, sea un proceso que requiere la intervención y el apoyo de currículas flexibles que promuevan saberes tradicionales de su área de desempeño específico, al mismo tiempo contenidos que desarrollen habilidades individuales y de trabajo colaborativo y cooperativo, liderazgo, valores éticos y morales que favorezcan la reconstrucción del tejido social, propósito para el cual es llamada a contribuir la universidad como centro de formación profesional integral.

Las redes académicas universitarias, y la movilidad que se ge-

nera tanto en el personal docente como en el estudiantil a nivel nacional e internacional, pueden ayudar a consolidar las líneas de investigación, que desde el pregrado se deben establecer, con el fin de apuntalar la realización de proyectos de investigación conjuntos, donde se aprovechen las fortalezas de cada una de las instituciones. De esta manera sería posible consolidar verdaderos grupos investigativos que generen líneas de trabajo atendiendo a las necesidades reales y sentidas del país. Lo anterior permitiría que las actividades de las universidades estuvieran encaminadas a la generación y aplicación del conocimiento, y no se centrara en su transmisión.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 144 Acosta, B. (1999). Universidad Metropolitana. Si se desea tradicional. En Burbano, *Elementos para construir la educación superior del futuro*. Cartagena: Cresalc Unesco.
- Aguilera, A. (2000). Los nuevos retos educativos en la sociedad de la información. *Revista Fuentes*, 2, 141-158.
- Albornoz, O. (1999). *La gerencia del conocimiento y la competitividad académica en la educación superior*. Disponible: [http://www.aprender.org.ar/aprender/articulos\\_conferencia](http://www.aprender.org.ar/aprender/articulos_conferencia).
- Casas, M. (2005). Nueva universidad ante la sociedad del conocimiento. *Revista de USC*, 2(2), 1-17.
- Congreso de la República de Colombia. Constitución política de Colombia. 1991. Gaceta constitucional No 116 del 20 de julio de 1991.
- Congreso de la República de Colombia. Ley 1014. De fomento a la cultura del emprendimiento. Enero 26 de 2006.
- Congreso de la República de Colombia. Ley 115 de 1994. Ley General de Educación. Santa Fe de Bogota, D.C. 8 de febrero de 1994.

- Congreso de la República de Colombia. Ley 30 de educación superior. Diciembre 28 de 1992. Diario Oficial No. 40.700.
- Correa, C. (1996). La propiedad intelectual y la innovación tecnológica en la cooperación universidad-industria. *Revista Anual Ediciones EPI-ULA*, II(2).
- D'Onofrio, M. (2002). *La construcción de puentes entre las universidades y las empresas*. Disponible en: <http://www.perio.unlp.edu.ar/extension/empresa.doc>
- De Souza, J. (2002). La universidad del cambio de época y el modelo contexto céntrico de generación de conocimiento. Conferencia en el Seminario Internacional. La educación superior. Nuevas tendencias. Quito, Ecuador: CONESUP.
- Díaz, E. (2007). *Entre la tecnociencia y el deseo. La construcción de una epistemología ampliada*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos Filosofía.
- Dillon, L. (2000). *La vinculación de la universidad con el sector productivo como un desafío estratégico*. Quito, Ecuador: Conferencia en el seminario internacional. La Educación Superior: Nuevas tendencias CONESUP.
- Dreze, J. y Debelle, J. (1968): *Concepciones sobre la universidad*. París: Editions universitaire.
- Duarte, J. (2005). *Vinculación universidad-sector productivo. Hacia un modelo innovador para el desarrollo tecnológico*. Disponible: <http://www.fundacite.arg.gov.ve/documentacion/>
- Espinoza, R. (2000). *Naturaleza y alcance de la relación Universidad-Sector Productivo*. Maracaibo, Venezuela: Editorial Ediluz.
- García, C. (1996). *Conocimiento, Educación Superior y Sociedad en América Latina*. Caracas, Venezuela: Cendes Nueva Sociedad.
- Jaramillo, M. (2002). *Anotaciones sobre la formación integral del estudiante universitario*. Medellín, Antioquia: Universidad de Antioquia.

- 146 Krotsch, P. (1995). *El sistema universitario argentino y el surgimiento de la vinculación con el sector productivo*. México: ANUIES.
- Léster, C. (1996). *El futuro del capitalismo. Cómo la economía de hoy determina el mundo de mañana*. Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina: Vergxa.
- Morales, E. (2010). *Lo inter y transdisciplinar en los estudios de ciencia. Entrevista realizada el 12/03/2010; Facultad Experimental de Ciencias, LUZ*. Maracaibo, Venezuela (Disponible en DVD).
- Morin, E. (2000). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Editorial Santillana.
- Morin, E. (2011). *La vía para el futuro de la humanidad*. España: Paidós.
- Pachano, F. (1996). Relaciones ULA-Sector Productivo y su impacto sobre los Derechos Intelectuales. El Caso del Centro de investigaciones FIRP. *Revista Anual. Ediciones EPI-ULA, II(2)*.
- Rincón, H. y Briceño, M. (2008). Producción y Gerencia del Conocimiento en la Universidad de los Andes de Venezuela. (Artículo en línea) *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 5(1). Disponible en: <http://rusc.uoc.edu>
- Romero, A. (2001). *La universidad tiene el compromiso estratégico de transformar*. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela: Faces Luz.
- Ruiz, F. (2001). *Diseño de un sistema de gestión estratégica para los servicios académicos y científicos en las universidades cubanas*. In Facultad de Economía. Pinar del Río.
- Schavino, N. (2003). *Investigación Universitaria y Sector Productivo. Un Modelo de Correspondencias*. Universidad Santa María. Disponible: <http://www.netfirms.com>

- United Nations Education, Science cultural organization (1998). *La educación superior en el siglo XXI, Visión y Acción*. París: UNESCO.
- Villalobos, J. (2010). *Complejidad, organización de saberes y transdisciplinariedad en la gerencia universitaria: un camino para la transformación académica*. Publicación Libro 1era Edición "La Gerencia en tiempos de incertidumbre: Un camino hacia las organizaciones del futuro". Maracaibo, Venezuela: Universidad Experimental de las Fuerzas Armadas UNEFA.
- Villasmil Molero, M. y Crissien Borrero, T. (2015). Cambio de paradigma en la gestión universitaria basado en la teoría y praxis de la Reingeniería. *Revista Económicas, CUC*, 36(1), 126-142
- Villasmil, M., Prieto, R., Zabaleta de Armas, M. y Salazar, E. (2017). Pensamiento estratégico en la educación: Un estudio fenomenológico hacia una interpretación compleja y posmoderna. *Libro: Procesos Formativos para el siglo XXI*, 1(1), 371. Editorial UNERMB. Venezuela.
- Zambrano, F. (2005). Políticas de Calidad educativa en una sociedad Neo-Feudal -El caso de Colombia-. *Revista Colombiana de Sociología*, (25). Sociología de la Educación. Bogotá: Departamento de Sociología Universidad Nacional de Colombia.

---

**Cómo citar este capítulo:**

Villasmil-Molero, M.; Prieto-Pulido, R.; Urdaneta- Montiel, A. y Palacios-Arrieta, A. (2017). Gestión académica y cultural de la investigación universitaria: Reflexiones desde la visión colombo-venezolana. En Prieto-Pulido, R. y García-Guiliany, J. (2017). *Gerencia de las Organizaciones. Un enfoque empresarial*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. 115-147.



*Capítulo 5*

---

**La gestión del conocimiento como factor de competitividad de las pequeñas y medianas empresas\***

149

---

**Knowledge management as a competitiveness factor for small and medium-sized enterprises**

Josefina Ochoa Ruiz<sup>1</sup>  
Amado Olivares Leal<sup>2</sup>  
José Coronado Quintana<sup>3</sup>

---

\* Derivado de la investigación intitulada Gestión del Conocimiento en las pymes de la ciudad de Hermosillo-México.

1 Universidad de Sonora.  
jochoa@pitic.uson.mx

2 Universidad de Sonora.  
olivares@pitic.uson.mx

3 Universidad de Sonora.  
coronado@pitic.uson.mx

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia de la gestión del conocimiento (GC) en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Primeramente se realizó una revisión de literatura sobre estos temas y se estudiaron las características propias del escenario de trabajo, las pymes de la ciudad de Hermosillo, Sonora, México. El estudio está soportado en un paradigma cuantitativo, desde un enfoque positivista; de tipo descriptivo, desarrollado bajo un diseño no experimental, de campo, transversal. Tomando en cuenta estas informaciones se elaboró un instrumento de prueba que fue aplicado en una muestra estratificada de la población de estudio. Los datos recabados se procesaron mediante el paquete estadístico PASW Statistics 19. De este análisis se concluyó que las pymes de Hermosillo, presentaron un nivel del 58 % de uso de las prácticas de la GC, por tanto aún existen muchas áreas de oportunidad en el aprovechamiento de estas prácticas administrativas; también se encontró que los empresarios de las pymes reconocen la importancia e implementación de la gestión del conocimiento en sus empresas como estrategia en la conducción de sus negocios en la búsqueda de una ventaja competitiva, al percibir que influye positivamente para obtener una mayor competitividad en sus empresas.

150

**Palabras clave:** competitividad, gestión del conocimiento, pymes.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the influence of knowledge management (KM) on the competitiveness of small

and medium enterprises (SMEs). Firstly, a review of the literature on these issues was carried out and the characteristics of the work scenario that was the SMEs of the city of Hermosillo, Sonora, Mexico, were studied. The study is supported in a quantitative paradigm, from a positivist approach; Of descriptive type, developed under a non-experimental, cross-field design, taking into account this information, a test instrument was developed and applied to a stratified sample of the study population. The data collected were processed using the statistical package PASW Statistics 19; Of the analysis of the same was concluded that the SMEs of Hermosillo, presented a level of 58% of use of the practices of the KM, so there are still many areas of opportunity in the use of these administrative practices; It was also found that SME entrepreneurs recognize the importance of knowledge in their companies and the implementation of management as a strategy in conducting their business in the search for a competitive advantage, perceiving that it influences positively to obtain a Greater competitiveness in their companies.

151

**Keywords:** competitiveness, knowledge management, SMEs.

## INTRODUCCIÓN

Ante la creciente dinámica del proceso de creación y difusión del conocimiento, el mundo de los negocios se transforma a gran velocidad en el ámbito económico, financiero, comercial, etc. La competencia nacional e internacional, cada vez más fuerte, obliga a las empresas a ser más competitivas para asegurar su desarrollo en el mejor de los casos o simplemente para garantizar su supervivencia. La formulación de nuevas estrategias de negocios es posible y necesaria, ya que las reglas de la economía

han cambiado en los últimos años; en ese sentido, a diferencia de la economía tradicional, cuyos recursos más valiosos eran sus activos tangibles, en la nueva economía los recursos más valiosos son intangibles.

En este marco, la economía del conocimiento juega un papel muy relevante, y según Drucker (1959), la economía del conocimiento es aquella en la cual la generación y explotación del conocimiento juega un rol predominante en la creación de riqueza; con base en principios como este se sustenta el planteamiento de la relevancia de la administración del conocimiento en las organizaciones.

152

Las empresas, entre ellas las pequeñas y medianas (pymes), están obligadas a redefinirse de acuerdo a las necesidades de un entorno cambiante, a buscar continuamente todas aquellas prácticas que las lleven a ser más eficientes en su desempeño para mejorar su competitividad tanto nacional como global. Ante esta problemática surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿Existe en las empresas pequeñas y medianas una cultura de aprendizaje?, ¿cuál es el nivel de gestión del conocimiento en las pymes?, ¿cuál es la percepción del administrador de empresas de la influencia de la gestión del conocimiento en la competitividad de la firma? Son preguntas que se han formulado diferentes investigadores, gerentes y administradores de empresas cuyas respuestas ayudarían a mejorar su competitividad y desarrollo. El objetivo general de la investigación se centra en determinar la influencia de la gestión del conocimiento en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. El objetivo específico se enfoca en conocer el nivel de gestión del conocimiento que tie-

nen las empresas pequeñas y medianas localizadas en la ciudad de Hermosillo, Sonora.

## **ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Para la realización de este trabajo, primero se revisaron diferentes autores de investigaciones relacionadas con las variables centrales de esta investigación: la gestión del conocimiento y la competitividad de las empresas. Ambas se han analizado en una amplia variedad de estudios profesionales, mismos que han derivado un sinnúmero de conclusiones. Enseguida se hace referencia a algunos autores.

### **Gestión del conocimiento**

Entre los más notables investigadores de la GC se encuentran Nonaka y Takeuchi (1995), autores del libro *Las organizaciones que aprenden*, quienes plantean que la gestión del conocimiento se centra en fomentar y facilitar las operaciones que transforman el conocimiento y que dan como resultado la innovación en productos y servicios. Estos autores reconocen la relevancia del conocimiento transformado en nuevos productos y servicios a través de la innovación. Después de Nonaka y Takeuchi, Penrose en Rutihinda (1996), incorpora nuevos elementos al concepto de gestión del conocimiento, reconociéndola como una fuente de ventaja competitiva al afirmar que planteando que lo que distingue una organización de otra, es los recursos especializados que tiene sus activos y habilidades, centrando su valor en la optimización para crear una ventaja competitiva y riqueza económica.

Por su parte, Alavi y Leidner (1999) señalan que la GC corresponden a un proceso sistemático y organizado orientado a la

asquisición, organización y comunicación del conocimiento tácito y explícito por parte de las empresas, para ser más eficaces y productivos.

Guthrie (2000) incorpora otro elemento esencial al análisis, indicando que la administración del conocimiento es la administración del capital intelectual controlado por la compañía. En ese mismo año, Martensson (2000) señala que la administración del conocimiento es un nuevo camino para entender organización y a las organizaciones, es una herramienta para explotar el conocimiento.

154 Carlsson (2001) define a la GC aquel proceso donde se identifican, gestionan y utilizan los conocimientos individuales y colectivos para que la empresa sea más competitiva. Shin, Holden y Schmidt (2001) proponen una cadena de valor de la GC, la cual consiste en cuatro actividades básicas: creación del conocimiento, almacenamiento del conocimiento, distribución del conocimiento y aplicación del conocimiento.

El aporte de Jenny Darroch (2003) al análisis, además de que desarrolla un instrumento de prueba para evaluar la gestión del conocimiento en el ámbito microeconómico empresarial, define a este conjunto de prácticas o disciplina administrativa como un proceso que crea conocimiento y administra su transferencia y uso dentro y entre organizaciones. La habilidad de adquirir y utilizar conocimiento, efectivamente es un factor clave en las actividades de innovación y desarrollo de las empresas (Cohen y Levithal, 1990 en Jantunen, 2005).

Hicks, Dattero y Galup (2006) señalan una jerarquía que se inicia

en el dato, pasa por la información hasta llegar a la gestión del conocimiento. Arbonies (2006) considera que el conocimiento es fundamental para innovar, y recomienda quitar la miopía con la gestión del conocimiento en las organizaciones. Las actividades de la GC incluyen la captura de conocimiento, documentación, recuperación y reutilización; la creación, la transferencia y el intercambio de sus activos de conocimientos integrados en sus procesos operativos y de negocio (Dayan y Evans, 2006).

El estudio de la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas ha motivado investigaciones específicas, ya que presentan diferencias básicas con las grandes organizaciones. Enseguida se presentan algunos resultados obtenidos por diferentes investigadores. La difusión de la GC en la literatura tiende a concentrarse en las grandes empresas (Lee y Kim, 2001; Lin, 2007, 2011). Sin embargo, las diferencias fundamentales entre las grandes empresas y las pymes significan que las conclusiones de los estudios sobre GC en las grandes empresas no pueden aplicarse plenamente a las pymes (McAdam y Reid, 2001; Wong, 2005).

**155**

Tan y Lim (2010) sugirieron que los factores críticos de éxito que influyen en los procesos de GC en las pequeñas y medianas empresas (pymes) son la cultura, el liderazgo, la participación de los empleados, de la información y tecnología de las comunicaciones, así como la estructura organizativa. Además, en comparación con las grandes empresas, las pymes en general, tienen estructuras organizacionales planas y flexibles, y procesos elásticos y adaptables, así como fuerte potencial de innovación (Wong y Aspinwall, 2004). Estas características dotan a las pymes con la flexibilidad organizativa y adaptabilidad que es fundamental para la difusión del éxito de la GC.

Es necesario aumentar las fuerzas competitivas de las pymes y replantearse sus estrategias de competitividad existentes.

De hecho, el conocimiento y su gestión son considerados las más valiosas fuentes de crecimiento y competitividad (Salojarvi, Furu y Sveiby, 2005). Los estudiosos hacen hincapié en que las ventajas de la GC en las pequeñas y medianas empresas, en su mayoría están relacionadas con la reducción de costos, en mejorar la toma de decisiones, en una mayor productividad, en incrementar su participación en el mercado, aumentar la innovación y mejorar su rentabilidad (Lee, Ho y Chiu, 2008; Wang Y.L., Wang, Y.D. y Horng, 2010). Por lo tanto, vale la pena examinar herramientas clave para la difusión de la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas.

**156**

### **Conceptos de competitividad**

La otra variable central de este estudio es la competitividad, misma que ha sido analizada desde distintos enfoques, dando como resultado una amplia variedad de conceptos y metodologías de medición. La competitividad ha sido planteada para los distintos niveles de la economía: a nivel internacional, de país, ciudades y por supuesto, a nivel de industrias y empresas.

El instituto Mexicano para la Competitividad (2010) plantea que la competitividad es la capacidad para atraer y retener inversiones y talento. En sus estudios sobre competitividad en las ciudades, precisa que el objetivo final es lograr que estas no solo sean un lugar donde las personas tengan mejores niveles de vida, sino que estas ciudades sean un punto de atracción para empresas y trabajadores calificados.

El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (2010), indica que “los pilares de la competitividad deben estar conformados por factores de los cuales depende que los miembros de una sociedad logren niveles de bienestar sustentables, lo cual es el resultado de alcanzar niveles de desarrollo basados en productividad”. (p.23)

En indicadores de competitividad para empresas en lo individual, la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica establece lo siguiente: Los factores que contribuyen a la competitividad microeconómica han sido especial preocupación de la economía administrativa e industrial. Estas disciplinas utilizan una amplia variedad de indicadores (participación en el mercado, beneficios, dividendos, inversión, etc.) para evaluar la competitividad de las empresas.

157

McFetridge (1995) indica que el concepto de competitividad es mejor entendido en el nivel de la empresa, en los términos más simples; una empresa no rentable es no competitiva. En un modelo de competencia perfecta, una empresa no competitiva es aquella con un costo promedio que excede al precio en el mercado del producto que ofrece, o bien, el valor de los recursos que la empresa está usando excede el valor de los bienes y servicios que está produciendo.

En una industria con producto homogéneo, una firma puede ser no rentable porque su costo promedio es más alto que el costo de sus competidores. Su costo promedio puede ser más alto que el de sus competidores porque su productividad es baja, porque paga más por sus insumos, o ambas. Su productividad puede

ser más baja porque es manejada menos eficientemente, opera en unas escalas ineficientes o ambas. Asimismo, en términos de participación en el mercado, una empresa puede mostrar una alta o baja competitividad. En una industria de productos diferenciados, una empresa puede ser no rentable, porque el producto que ofrece es menos atractivo que el de sus competidores.

De esta manera, el nivel de la firma, su rentabilidad, costo, productividad y participación de mercado son todos indicadores de competitividad. El beneficio es un indicador suficiente de competitividad, aunque es mejor medida en un período largo. La participación de mercado puede también ser un indicador suficiente de competitividad si la empresa está maximizando sus beneficios. Por supuesto, una empresa puede ser competitiva en un mercado que está en declive, en cuyo caso, la competitividad no asegura la rentabilidad futura.

158

Para Porter (1980), en *Administración Estratégica*, escrito por Thompson y Strickland (2004), la competitividad está en función de cinco fuerzas competitivas: 1) La propia competencia (rivalidad entre vendedores rivales); 2) Los nuevos integrantes potenciales (ingreso potencial de nuevos competidores); 3) Los proveedores (colaboración y negociación entre proveedores y la empresa); 4) Los compradores (colaboración y negociación entre la empresa y los compradores); y 5) Las empresas en otras industrias que ofrecen productos sustitutos (intentos mercadológicos de compañías que ofrecen productos sustitutos para atraer a los clientes de la empresa).

De esta manera una empresa será más competitiva en la medi-

da que esté mejor preparada para enfrentar a sus competidores actuales con el precio más bajo del mercado, precios más bajos en comparación con el de otros oferentes, productos de mayor calidad o diferenciados, productos de alta diferenciación, o se enfoque en nichos de mercado más especializados y difíciles de atender. Así mismo, una empresa puede lograr mayor competitividad si la industria en la que opera tiene barreras importantes al ingreso de nuevos competidores, ya que disminuye el riesgo potencial de competencia adicional a la ya existente.

Otra fuente de competitividad proviene de la relación entre la empresa y los proveedores, sobre todo si se logra una estrecha relación de cooperación con ellos, tanto que permita tener un poder de negociación importante, en materia de financiamiento, tiempos de pago, disponibilidad de los productos o servicios con la calidad requerida, en momento de entrega necesario, justo a tiempo (*just in time*), incluso en la secuencia (*just in sequence*). En el cuarto elemento del modelo de Porter, el poder de negociación entre la empresa y los compradores, la fuente de competitividad proviene de la capacidad que desarrollen las empresas para atender a su mercado, en condiciones que le permitan la sustentabilidad y rentabilidad de sus operaciones.

159

Adicionalmente, Porter especifica que la competencia para las empresas proviene no solamente de los competidores que ofrecen el mismo producto o servicio, sino de aquellos que ofrecen productos sustitutos, que en un momento dado pueden ser más atractivos a la compra por parte de sus compradores, clientes o consumidores. Este también constituye un factor de competitividad, en el sentido que es necesario desplegar estrategias para

neutralizar los esfuerzos mercadológicos de los productores de bienes sustitutos para superar esta potencial competencia de la empresa.

Existe un acuerdo entre los diferentes autores del tema de competitividad en señalar tres niveles de estudio para esta: el nivel macroeconómico, el sectorial y el empresarial.

En el nivel macroeconómico las variables centrales en materia de competitividad son: los niveles de inversión, las tasas de interés, los gastos en educación, los gastos en inversión y desarrollo, y los tipos de cambio. A nivel sectorial se han identificado las fuerzas competitivas, encontrándose diferencias marcadas en rentabilidad en empresas del mismo sector, por lo que la rentabilidad y ventajas competitivas están más relacionadas con la heterogeneidad de las empresas en la consolidación de capacidades y en el proceso de construcción de recursos. Aun cuando el estudio de la competitividad se divide en los tres niveles mencionados: macroeconómico, sectorial y microeconómico, lo cierto es que están estrechamente relacionados entre sí.

En ese sentido, como lo indica Porter (1999) en Sastre y Aguilar (2000), para que las empresas —nivel microeconómico— implementen estrategias cada vez más sofisticadas, de administración del conocimiento o cualquier otra, con el propósito de ser más competitivas, son necesarias mejores infraestructuras, instituciones más avanzadas y personal más calificado —nivel macro—. Este enfoque de competitividad se ha visto complementado, de manera trascendental, por la perspectiva de competitividad sistemática que abona a la comprensión de esta variable y de sus distintos niveles de análisis.

La tesis central que involucra el concepto de competitividad sistémica, en Meyer-Stamer (2003), indica que las condiciones macroeconómicas y el funcionamiento de los mercados son necesarios, más no suficientes para el desarrollo exitoso de los negocios y de las economías. En ese sentido, es crucial, pero no suficiente, observar los elementos microeconómicos (empresas, consumidores, mercados) y macroeconómicos (tasas de interés, políticas presupuestales y de comercio) cuando se trata de entender porqué los negocios funcionan mejor en un país que en otro; sin embargo, además de los aspectos macro y microeconómicos se observan otros dos agregados.

En el primer agregado están los actores responsables de crear un ambiente favorable de negocios. Este nivel de la competitividad sistémica comprende la interacción de los actores de gobierno y no gobierno, dilucidando si estos actores claves de la economía comparten las orientaciones básicas de los negocios privados, si comparten ideas centrales, como la importancia relativa de los mecanismos de mercado u otros mecanismos de coordinación, así como orientaciones básicas en materia de comercio exterior. Este ámbito de interacción de los principales actores económicos es el primer nivel de análisis de la competitividad sistémica, al cual se le ha denominado Nivel Meta.

161

Por otro lado, en este esquema de competitividad, entre el nivel macro y micro, los factores importantes para la competitividad de las empresas, pero que no son espontáneamente generados por los mercados, se contemplan en el nivel meso, el cual es el campo de las políticas específicas y los instrumentos de promoción de negocios por parte de las instituciones públi-

cas y privadas involucradas en esta actividad fundamental. La competitividad sistémica significa un patrón de actores, instituciones, organizaciones y prácticas que están interrelacionadas a través de mecanismos complejos, que juntos crean una entidad coherente.

La competitividad sistémica aplicada al nivel local considera diferentes niveles de agregación: supranacional, nacional, regional y local. Como se ha venido planteando, el concepto de competitividad sistémica enfatiza la importancia de los factores determinantes de la evolución del sistema económico, los cuales no son sistemáticamente dirigidos por los enfoques micro y macroeconómicos, distinguiendo entre 4 niveles de agregación: meta, macro, meso y micro e investigando las interrelaciones entre ellos a nivel de las economías nacionales.

162

### **Influencia de la gestión del conocimiento en la competitividad de las organizaciones**

Como lo señalan Sánchez, Hernández y Haro (2008), los escenarios de competitividad hacen que las empresas planifiquen cómo posicionarse, y a estar preparadas para desarrollar estrategias de supervivencia. En este escenario, tal como lo indican los autores, la estrategia más fuerte de una empresa es desarrollar sus capacidades para crear e innovar en todas las funciones de la organización lo cual solo es posible si implementa y mantiene un sistema de gestión del conocimiento. La habilidad de adquirir y utilizar conocimiento efectivamente es un factor clave en las actividades de innovación y desarrollo de las empresas (Cohen y Levithal, 1990 en Jantunen, 2005).

Finalmente, algunos autores señalan la influencia positiva entre las prácticas de la gestión del conocimiento y la competitividad de la empresa. Penrose en Rutihinda (1996) reconoce al concepto de gestión del conocimiento como una fuente de ventaja competitiva al afirmar que la competencia distintiva de una firma se basa en los recursos activos y habilidades que posee, centrando su atención en su óptima utilización para construir una ventaja competitiva y riqueza económica. Merali (2000) destaca el carácter estratégico del conocimiento tácito colectivo como el tipo de conocimiento de mayor valor para la empresa; por ser difícilmente articulable y comunicable, difícil de imitar por un competidor.

La práctica de gestión del conocimiento denominada gestión de la creatividad es, de acuerdo a Cabrera y Rincón (2001), la base de la generación de nuevos conocimientos que pueden traducirse en ventajas competitivas, la cual puede aportar valor a la empresa ayudando a crear nuevos productos y servicios, identificando mercados y segmentos de mercado para los productos y servicios existentes, definiendo nuevas formas de elaborar, entregar o comercializar los productos o servicios, y detectando nuevas fuentes de recursos. Por último, como lo señalan Cabrera y Rincón (2001) la cuarta práctica denominada motivación para la gestión del conocimiento, requiere una cultura organizacional orientada en gran medida hacia la colaboración y el intercambio de conocimiento, ideas y experiencias entre las personas que integran las comunidades de conocimiento, grupo de expertos o equipos autodirigidos de la organización, lo cual redundará en beneficios competitivos para las organizaciones.

## **MÉTODO**

Tomando como base la revisión de los diferentes autores de investigaciones relacionadas con la gestión del conocimiento en organizaciones, así como su influencia en su desempeño, y considerando las características específicas de la población seleccionada, se determinaron las características del presente trabajo: el tipo de investigación, la elaboración del instrumento de prueba, el cual fue sometido a una prueba piloto; después, se definió una muestra representativa del universo, y se realizó un muestreo aleatorio estratificado. Una vez captada la información se procedió a la obtención de resultados utilizando el paquete estadístico PASW Statistics 19; finalmente, se analizaron los resultados obtenidos para llegar a las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

**164**

### **Tipo de Investigación**

Esta investigación corresponde a un estudio transversal descriptivo de la percepción del administrador de empresas sobre la influencia de la gestión del conocimiento en la competitividad de las pymes.

### **Universo de la investigación**

El universo de investigación son las pequeñas y medianas empresas que operan en Hermosillo, inscritas actualmente en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). Se siguen los criterios de clasificación de empresas según el número de trabajadores y sector indicado por el decreto publicado en el diario oficial de la federación, el 30 de marzo de 1999. En esta clasificación se consideran como pequeñas empresas las que ocupan de 31 a 100 trabajadores en el sector industria, de 6 a 20 en el

sector comercio y de 21 a 50 para el sector servicios. Para medianas empresas se consideran a las que emplean de 101 a 500 trabajadores en el sector industria, de 21 a 100 si son comercios, y de 51 a 100 para el caso de empresas de servicios.

### **Elaboración del cuestionario**

Para la elaboración del instrumento de captación de información, se tomaron en cuenta las características especiales de la población estudiada, así como los trabajos de Sánchez et al (2008), Jantunen (2005), Darroch (2003). Con base en esto se consideraron las siguientes variables en cada etapa de la gestión del conocimiento. Para evaluar el grado de gestión del conocimiento se analiza en tres etapas:

- Primera etapa. Filosofía de la organización
- Segunda etapa. Planeación estratégica
- Tercera etapa. Gestión operacional: Procesos clave de gestión del conocimiento
  - Identificación del conocimiento,
  - Adquisición de conocimiento,
  - Desarrollo de conocimiento,
  - Diseminación del conocimiento,
  - Retención y utilización del conocimiento.

**165**

Así mismo se incluyen reactivos para determinar la percepción del administrador de empresas sobre la influencia de la GC en la competitividad de las pymes. Los reactivos incluidos en el instrumento de captación de información fueron valuados considerando la escala de Likert, con cinco posibilidades de respuesta que va de 1: Muy en desacuerdo a 5: Muy de acuerdo.

### **Muestreo**

Para el tamaño de la muestra se consideró un margen de error del 10 % y un nivel de confianza del 95 %, resultando un tamaño de muestra de 120 empresas, de las cuales se seleccionaron 94 pequeñas y 26 medianas.

### **Recolección de datos**

Los datos fueron recolectados a través de un instrumento de prueba diseñado y evaluado mediante una prueba piloto, para validación de los indicadores utilizados para analizar los factores y variables de estudio. Los cuestionarios fueron aplicados a un total de 120 empresas, lo cual garantiza el 95 % de confiabilidad de los resultados obtenidos a través del muestreo.

### **Métodos de análisis de datos**

- 166** Los indicadores fueron analizados utilizando el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 19.0, desarrollando un análisis descriptivo de los resultados obtenidos mediante la captación de información con la escala de Likert.

## **RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN**

Enseguida se presentan los resultados obtenidos para cada una de las etapas estudiadas, así como un análisis interpretativo de los mismos.

### **Primera etapa: filosofía organizacional**

#### ***La filosofía organizacional de las pymes de Hermosillo***

En las pymes de Hermosillo, el conocimiento es considerado un elemento valioso para la administración de la organización; con base en lo anterior, el primer aspecto evaluado fue la filosofía organizacional, cuyo resultado indica que 95,4 % de los empresa-

rios, gerentes o administradores están “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” (escala de Likert) en que el conocimiento es un factor que influye en gran medida en la forma de administrar la empresa. El empresario pequeño y mediano de la localidad considera en la actualidad a la gestión del conocimiento como una estrategia maestra para dirigir a sus empresas hacia una visión de desarrollo mayor. En congruencia con lo anterior el 93,1 % de empresarios pymes declaran aplicar la gestión del conocimiento en la búsqueda de una capacidad distintiva o ventaja competitiva para su empresa.

### ***Valores que promueven***

Como se observa en la Tabla 1, las pymes manifiestan que el valor más alto (94,2 %) es la calidad del producto, mientras que ganar dinero aparece como el objetivo menos prioritario (85,3 %). También se observa que el conocimiento es valorado como un medio para agregar valor a los productos y servicios (93,5 %). Otro aspecto valorado de manera importante es la creatividad en los empleados y la innovación aplicada a los mismos; así mismo motivan el compartir el conocimiento y el trabajo de equipo. Todos estos resultados pueden aplicarse para generar estrategias que incrementen la competitividad en las pymes de Hermosillo.

167

**Tabla 1**  
***Valores que los altos mandos de las pymes promueven***

La calidad del producto	94,2 %
El conocimiento como medio para agregar valor a los productos y servicios	93,5 %
La creatividad en los empleados y la innovación aplicada a los productos y servicios	91,8 %
Se motiva compartir el conocimiento y el trabajo de equipo	90,1 %
Tener tecnología productiva de punta	89,5 %
Ganar dinero	85,3 %

Fuente: Elaboración propia (2016)

### **Liderazgo**

En cuanto al liderazgo, del tipo que sea, se encontró que el 85 % de las pymes está de acuerdo y muy de acuerdo en que contribuye a la adquisición y desarrollo del conocimiento. El 9 % permaneció neutral y el 6 % en desacuerdo. Se observó que en las pequeñas y medianas empresas locales, en un 54 %, prevalecen las decisiones por parte del dueño o gerente, de modo que la toma de decisiones se centraliza en la cúspide del organigrama organizacional, ejerciendo un liderazgo clasificado como dictatorial o paternalista. En menor medida (43 %) se observó un liderazgo participativo que incorpora a los distintos niveles jerárquicos en la toma de decisiones, en búsqueda de un nivel mayor de compromiso por parte de los empleados para el logro de las metas trazadas o las decisiones tomadas, de la naturaleza que sean.

168

### **Segunda etapa: planeación estratégica**

#### ***Planeación estratégica en las pymes de Hermosillo***

Para la planeación estratégica se obtuvieron los resultados mostrados en la siguiente tabla. Se observa que la planeación de largo plazo se ha concretado en planes estratégicos en solo el 78,3 %

**Tabla 2**  
***Planeación estratégica en las pymes***

Los empleados conocen la visión, misión, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades	84,2 %
Se cuenta con procedimientos para el desarrollo del trabajo	83,5 %
La empresa tiene un plan estratégico para su desarrollo y sus operaciones futuras	78,3 %
Se incluyen objetivos, estrategias y planes de acción para el desarrollo del conocimiento	77,4 %
Existen funciones y una estructura del personal para el cumplimiento de objetivos de gestión del conocimiento	76,8 %

Fuente: Elaboración propia (2016)

de las pymes (Tabla 2). Los resultados de la encuesta indican que en materia de planeación estratégica es necesario priorizar

el conocimiento estratégico, iniciando con la elaboración de un plan de trabajo a largo plazo que incluya objetivos, estrategias y líneas de acción enfocados a priorizar la adquisición, desarrollo, disseminación y uso del conocimiento estratégico, y enfocarse en gran medida en los procedimientos de trabajo. También es necesaria una estructura de personal dedicado al desarrollo de objetivos y estrategias de gestión del conocimiento, comprometida a dar resultados que le permita a las pymes hermosillenses lograr capacidades distintivas y ventajas competitivas para promover su desarrollo en el largo plazo.

### ***Planeación operativa en las pymes de Hermosillo***

Como se muestra en la Tabla 3, en materia de planeación operativa solo 79,7 % de las empresas pymes en Hermosillo cuenta con planes de trabajo operativos de corto y mediano plazo, lo cual puede considerarse como otro reto importante en este grupo de empresas de la localidad. Adicionalmente los resultados de la encuesta muestran que no se evalúan los resultados en todas las pymes, ya que solo el 76,4 % contestó afirmativamente; como es muy difícil mejorar lo que no se mide, casi la cuarta parte de las empresas tiene el reto de evaluar sus resultados en el corto plazo, para estar en posibilidades de obtener mejores resultados. En cuanto a compartir conocimiento al interior de la empresa, se observa que en 88,3 % de ellas los empleados participan con sus conocimientos, experiencias y creatividad en los procesos de mejora de productos y servicios.

169

**Tabla 3**  
***Planeación operativa en las pymes***

Los empleados participan con sus conocimientos, experiencias y creatividad en los procesos de mejoras de productos y servicios	88,3 %
Existen planes de trabajo operativo a mediano y corto plazo	79,7 %
Se evalúan y miden los logros alcanzados a través de la gestión del conocimiento	76,4 %

Fuente: Elaboración propia (2016)

### **Tercera etapa: gestión operacional. Procesos clave de gestión del conocimiento**

En materia de administración o gestión del conocimiento, se analizaron cuatro distintas fases o etapas que lo componen:

1. Identificación de conocimiento,
2. Adquisición y desarrollo,
3. Diseminación,
4. Retención y utilización del conocimiento.

#### ***Identificación de conocimiento***

En materia de identificación, 93,8 % de las empresas conoce las necesidades y preferencias actuales de sus clientes; sin embargo, solo 82,3 % detecta rápidamente los cambios en el entorno, más específicamente los cambios en las necesidades, gustos y preferencias de sus consumidores. Lo anterior hace reflexionar en la necesidad de trabajar en una mayor flexibilidad de las pymes locales y en su adaptación a los cambios. También es importante el enfoque estratégico con el que se lograría identificar las tendencias de consumo para la innovación de productos y/o servicios que permitieran atender nuevas necesidades en el menor tiempo posible.

170

#### ***Adquisición y desarrollo de conocimiento***

Se observa en la Tabla 4 que aunque en el 81,1 % de las empresas se promueve la creatividad y la innovación, solo el 54,9 % realiza inversión en investigación y desarrollo, lo cual atrae la atención, ya que esta es una de las principales fuentes de conocimiento orientado a la innovación. Dado que una de las principales fuentes de conocimiento es la mente de las personas que colabora en una empresa, en las pymes de Hermosillo se observan limitados esfuerzos (58,4 % de empresas) por aplicar procesos de selección

de personal con habilidades y aptitudes destacadas en materia de creatividad. Por otra parte, el 76,5 % señalan a Internet como una fuente de adquisición de ideas, considerándolo como el medio menos costoso; sin embargo, evidentemente es una forma de adquirir conocimiento que tiene una menor calidad e impacto en los procesos de gestión de conocimiento, innovación y competitividad de una organización.

**Tabla 4**  
**Adquisición y desarrollo de conocimiento en las pymes de Hermosillo**

Se promueve la creatividad y la innovación	81,1 %
Se utiliza internet como fuente de ideas	76,5 %
Se realizan procesos para seleccionar personal creativo e innovador	58,4 %
Se invierte en actividades internas de investigación y desarrollo	54,9 %

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Tabla 5**  
**Diseminación de conocimiento en las pymes de Hermosillo**

171

Se capacita al personal para su puesto de trabajo al ingresar a la empresa	91,3 %
Frecuentemente se aprovecha el trabajo grupal para compartir información	80,2 %
Regularmente se realizan reuniones con empleados para compartir información	73,8 %
Los empleados son motivados a atender capacitación en seminarios y conferencias	63,4 %
Los gerentes frecuentemente dan seminarios y presentaciones a los grupos de trabajo	46,7 %

Fuente: Elaboración propia

### **Diseminación de conocimiento**

En la Tabla 5 se manifiesta un mayor esfuerzo de las pymes (91,3 %) de capacitar a su personal a su ingreso a la empresa. También se observa que un 80,2 % de las pymes aprovecha frecuentemente el trabajo grupal para compartir información de los empleados. Sin embargo, una vez que inician sus actividades,

solo el 63,4 % de las firmas motivan a sus empleados a atender capacitación en seminarios y conferencias; y apenas en el 46,7 % los gerentes imparten seminarios o presentaciones a sus grupos de trabajo. Las actividades de diseminación se enfocan al trabajo grupal (82,5 %) y a las reuniones con el personal en el 73,8 % de las firmas.

### ***Retención y utilización del conocimiento***

Como se observa en la Tabla 6, el mayor interés está orientado a los clientes. El 87,9 % mantiene una base de datos con información actualizada de los clientes a la cual es fácil acceder, y puede ser utilizada para propósito de gestión del conocimiento y aplicación para atender de mejor manera las necesidades, gustos

**Tabla 6**  
***Retención y utilización del conocimiento en las pymes de Hermosillo***

Se mantiene una base de datos con información actualizada de los clientes	87,9 %
El desarrollo de productos está acorde con las preferencias y necesidades de los clientes	82,2 %
Existen registros de mejoras en productos y/o servicios	78,8 %
Se cuenta con información documentada sobre el desarrollo de productos y/o servicios	76,4 %
Patentan nuevos productos ideados por la empresa	33,6 %
Patentan innovaciones de los productos existentes	31,9 %

Fuente: Elaboración propia (2016)

y preferencias de los clientes. El 82,2 % de las pymes considera que el desarrollo de sus productos está en línea con las preferencias y necesidades de los consumidores. Aunque las pymes están reteniendo y utilizando el conocimiento, en este aspecto se observa una gran debilidad, ya que solamente 31,9 % de ellas patentan innovaciones de los productos existentes y apenas 33,6 % patentan nuevos productos ideados por la empresa, si-

**La gestión del conocimiento**  
como factor de competitividad de las pequeñas y medianas empresas

tuación que puede deberse a dos motivos, el primero, que las empresas no estén realizando innovaciones a sus productos o no estén generando nuevos, y el segundo, es que están generando innovación, pero esta no se está registrando como patente para sus empresas.

**Tabla 7**  
**Distribución porcentual de pymes de Hermosillo según nivel de gestión de conocimiento**

Muy bajo 0-20	3,8%
Bajo 21-40	11,6 %
Medio 41-60	36,8 %
Alto 61-80	38,1 %
Muy Alto 81-100	9,7 %

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Tabla 8**  
**Nivel de gestión del conocimiento por tamaño de empresa**

Tamaño de la empresa	NGC
Total	58
Pequeña	57
Mediana	63

Fuente: Elaboración propia (2016)

### **Nivel de GC alcanzado por las pymes**

De la información manifestada por las empresas, el nivel de gestión del conocimiento de las pymes de la localidad de Hermosillo, en una escala del 0 al 100 se ubicó en 57 puntos. El nivel de gestión de conocimiento de las pymes hermosillenses es heterogéneo, sin embargo, la proporción de negocios pequeños y medianos posee un grado de gestión del conocimiento medio o superior que prevalece en el entorno empresarial local. En ese sentido, 81,4 % de las firmas pyme de la localidad registra un nivel de gestión de conocimiento medio, alto y muy alto (ver Tabla 7).

### **Resultados por tamaño de empresa, del nivel de gestión del conocimiento de las pymes de Hermosillo**

En promedio, las pymes registran un nivel de GC de 58. Por tamaño de empresa, las medianas registran un promedio más alto en GC; en ese sentido, mientras las empresas medianas registran un Nivel de GC de 63, las pequeñas, con 6 puntos menos, se ubican en un nivel de 57 (Tabla 8).

### **Resultados por sector de actividad del nivel de gestión del conocimiento de las pymes de Hermosillo**

Por sector de actividad las empresas mejor posicionadas en materia de gestión del conocimiento, como se observa en la Gráfica 10, son las que pertenecen a la industria, con valor de nivel de GC de 64.

174

*Gráfica 10*  
*Nivel de gestión del conocimiento por sector de actividad*

Sector de Actividad	NGC
Los tres sectores	57
Industria	64
Comercio	58
Servicios	56

Fuente: Elaboración propia (2016)

El segundo sector con mejores resultados corresponde al sector comercio, con un nivel de 58, es decir, 6 puntos inferior al sector líder que es el industrial. El sector menos favorecido es el de servicios con un nivel de 56.

### **Percepción del administrador de empresas sobre la influencia de la GC en la competitividad de las pymes**

El administrador de las pymes en Hermosillo, Sonora, manifestó

la siguiente percepción de la influencia del uso de la GC en sus empresas:

- El 86,3 % estuvo de acuerdo y muy de acuerdo en que las prácticas de la GC influyeron para que la empresa tuviera una alta participación en el mercado.
- El 79,4 % estuvo de acuerdo y muy de acuerdo en la influencia de la GC en la rentabilidad del retorno sobre la inversión.
- El 74,7 % estuvo de acuerdo y muy de acuerdo (Escala Likert) en que el uso de la GC influyó para que la empresa genere utilidades cada año.

Así mismo, el administrador de las pymes percibe que la gestión del conocimiento ha influido en sus firmas para alcanzar los siguientes logros:

- El 87,8 % de las empresas registran un bajo porcentaje de quejas de sus clientes, y en el 93,8 % de ellas los clientes se encuentran satisfechos con sus productos y/o servicios.
- En el 59,7 % de las empresas el precio del producto y/o servicio es el más bajo del mercado, y un 85,4 % de ellas manifiestan un avance importante sobre su competencia.

**175**

En el mundo de negocios actual, el conocimiento se ha venido consolidando como el aspecto más relevante para la innovación, el desarrollo y la competitividad de las organizaciones modernas. La creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción trae consigo la necesidad de promover su desarrollo al interior de las organizaciones bajo un esquema metodológico claro y consistente, función que puede realizar efectivamente la gestión del conocimiento.

En esta investigación se elaboró un instrumento de medición que puso de manifiesto el nivel de gestión del conocimiento para las pymes de Hermosillo, Sonora, así como la percepción del administrador de esas empresas sobre la influencia de esas prácticas administrativas en la competitividad de sus firmas.

Las pequeñas y medianas empresas de Hermosillo presentaron un nivel de gestión del conocimiento de 57 en una escala de 0 a 100, por tanto, aún existen muchas áreas de oportunidad en el aprovechamiento de estas prácticas administrativas; sobre todo en el sector primario y en las pequeñas empresas.

176

Los empresarios de las pequeñas y medianas empresas de Hermosillo reconocen la importancia del conocimiento en sus empresas y de la implementación de la gestión del mismo como una estrategia maestra para la conducción de sus negocios en la búsqueda de una ventaja competitiva al considerar en más del 90 % que el conocimiento influye en gran medida en la forma de administrar la empresa, que su gestión es una estrategia maestra para dirigir sus negocios a una visión mayor, y en la aplicación de esta estrategia en la búsqueda de una capacidad distintiva o ventaja competitiva.

La planeación estratégica es una práctica administrativa que se aplica en las tres cuartas partes de las empresas, y aún quedan medianas y pequeñas firmas pendientes por implementar y capitalizar sus beneficios a largo plazo. En una proporción similar, este tipo de planes requiere ser reforzado a través de la incorporación de objetivos estratégicos enfocados a la gestión del conocimiento.

Evidentemente los empleados conocen la visión, misión y valores de la empresa de forma tácita, aun cuando este no se plasme en un plan de manera documentada o explícita, lo cual, sin duda, de llevarse a cabo permitiría reforzar el conocimiento de estos elementos de carácter estratégico.

Asimismo, otro aspecto que predomina es el uso de procedimientos documentados para las operaciones de las empresas, fundamentales en el funcionamiento diario.

En ese mismo sentido, se detectan posibilidades de mejora en la aplicación de prácticas administrativas orientadas a la elaboración de planes de acción con objetivos y estrategias específicas para el desarrollo del conocimiento, y en la contratación de una estructura de personal dedicada específicamente al cumplimiento de los objetivos trazados en materia de gestión del conocimiento.

177

La formulación y el impulso de una estrategia de esta naturaleza, donde el conocimiento sea la plataforma fundamental sobre la cual se impulse la competitividad empresarial en el largo plazo, requiere de una alta gerencia comprometida con el desarrollo, disseminación, uso y retención del conocimiento que agregue valor; necesita la consolidación de una filosofía organizacional en la cual prevalezcan estos principios y valores.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alavi, M. y Leidner, D. E. (1999). Knowledge management and knowledge management systems: Issues, challenges, and benefits. *Communications of the AIS*, 1(7), 1-37.

- Arbonies, A. (2006). *Conocimiento para innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión de conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cabrera, A. y Rincón, M. (2001). *La gestión del conocimiento: Creando competitividad en la nueva economía*. México: Nueva Economía y Empresa.
- Carlsson, S. A. (2001). *Knowledge management in network contexts, in the 9th European Conference on Information Systems*. Bled, Slovenia: ECIS Press.
- Cohen, M. and Levithal, A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1(35). 128-152.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 41-54.
- 178 Dayan, R. y Evans, S. (2006). KM your way to CMMI. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 69-80.
- Diario Oficial de la Federación (1999). Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. México.
- Drucker, P. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*. EE.UU: Ediciones Harper.
- Guthrie, J. (2000). Intellectual capital review: measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1).
- Hicks, R., Dattero, R. y Galup, S. (2006). Los cinco niveles de jerarquía de gestión del conocimiento. *Journal of Knowledge Management*, 10(1),19-3.
- IMCO (2010). *Acciones urgentes para las ciudades del futuro: Competitividad Urbana 2010*. Cd. México: Instituto Mexicano para la Competitividad.

- ITESM (2010). *La competitividad de los Estados Mexicanos 2010*. Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 336-349.
- Lee, C. L., Ho., C. T. y Chiu, Y. L. (2008). The impact of knowledge management enablers on non-financial performance in small and medium enterprises. *Journal of Technology Management*, 43(1), 266-283.
- Lee, J. H. y Kim, Y. G. (2001). A stage model of organizational KM: a latent content analysis. *Expert Systems with Applications*, 20(4), 299-311.
- Lin, H. F. (2007). A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. *Journal of Information Science*, 33(6) 643-659.
- Lin, H. F. (2011). Antecedents of the stage-based knowledge management evolution. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 136-155.
- Martensson, M. (2000). A critical of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.
- McAdam, R. y Reid, R. (2001). SME and large organization perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 231-241.
- McFetridge, D. (1995). Competitiveness: Concepts and measures. *Ocasional Paper Number 5*. Ottawa: Carleton University Press.
- Merali, Y. (2000). Individual and Collective Congruence in the Knowledge Management Process. *Journal of Strategic Information Systems*, (9), 213-234
- Meyer-Stamer, J. (2003). Understanding the determinants of Vi-

- brant Business Development: The Systematic Competitiveness Perspective. Recuperado de <http://www.mesopartner.com>
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Thecniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1999). *Microeconomic Competitiveness: Findings from the 1999 Executive Survey*. Genova: World Economic Forum Press.
- Rutihinda, C. (1996). Resource-based Internalization. Stockholm: Akademitryck AB.
- Salojarvi, S., Furu, P. y Sveiby, K. E. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SME's, *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 103-122.
- 180 Sánchez, J., Hernández, S. y Haro, J. (2008). *Un modelo de valoración de la gestión del conocimiento de las empresas*. Primera edición. Tepic: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2000). Un modelo de competitividad empresarial basado en recursos humanos. *Economía Industrial*, 33(2), 125-138.
- Shin, M., Holden, T. y Schmidt, R. A. (2001). From knowledge theory to management practice: Towards an integrated approach. *Information Processing and Management*, 37(2), 335-355.
- Tan, C. N. L. y Lim, Y. S.(2010). Knowledge management adoption among Malaysia's SME's: Critical Factors, In the Proceeding of *Knowledge Management 5th International Conference 2010*. Terengganu: Kuala Terengganu.
- Thompson, A. y Strickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Wang, Y. L., Wang, Y. D. y Horng, R. Y. (2010). Learning and inno-

- vation in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 175-192.
- Wong, K. Y. y Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of knowledge Management*, 9(3), 64-82.
- Wong, K. Y. y Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44-61.

---

**Cómo citar este capítulo:**

Ochoa-Ruiz, J. Olivares-Leal, A. y Coronado-Quintana, J. (2017). La gestión del conocimiento como factor de competitividad de las pequeñas y medianas empresas. En Prieto-Pulido, R. y García-Guillany, J. (2017). *Gerencia de las Organizaciones. Un enfoque empresarial*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. 149-181.



*Capítulo 6*

---

**la empresa familiar desde el sentir y el pensar:  
Un modelo de gestión del conocimiento**

---

**The family company from feeling and thinking: a  
knowledge management model**

183

Lissette Hernández Fernández<sup>1</sup>  
Rafael Portillo Medina<sup>2</sup>  
Ana Hernández Chacín<sup>3</sup>  
Jenny Romero Borré<sup>4</sup>

- 
- 1 Universidad de la Costa (CUC). Barranquilla-Colombia.  
lhernand31cuc.edu.co; lissettehf@yahoo.es - <https://orcid.org/0000-0003-0839-6057>
- 2 Universidad de la Costa (CUC). Barranquilla-Colombia.  
rportill3@cuc.edu.co; rportillomedina@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0002-1522-0562>
- 3 Universidad de la Costa (CUC). Barranquilla-Colombia.  
ahernand48@cuc.edu.co; hernandezanaemilia@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0002-4246-0713>
- 4 Universidad de la Costa (CUC). Barranquilla-Colombia.  
jromero58@cuc.edu.co; jennyfrb@yahoo.com - <https://orcid.org/0000-0002-0457-6467>

## RESUMEN

La empresa familiar es el tipo de organización con mayor presencia en el mundo, caracterizada por conjugar dos sistemas con lógicas distintas: la familia y la empresa. El primero es emocional, actúa en pro del bienestar del grupo familiar; y el segundo responde a criterios de racionalidad económica. Estas organizaciones actualmente enfrentan importantes retos, uno de carácter externo, vinculado al proceso de globalización, el cual exige competitividad; y otro derivado de su dinámica interna, lograr el balance entre los intereses y objetivos de la empresa y la familia. La propuesta de un modelo de gestión del conocimiento en la empresa familiar, objeto del presente trabajo, constituye una alternativa en pro de ambos retos. El enfoque epistemológico seguido es el racionalista-deductivo, con un tipo de investigación analítica, ya que con base en la teoría y modelos que explican la dinámica de la empresa familiar se configura el modelo de gestión del conocimiento. El flujo de conocimiento entre los diferentes sistemas que constituyen la empresa familiar, y la espiral del conocimiento que se genera de sus interacciones, contribuirán a mejorar la función administración mediante el equilibrio entre lo emocional y lo racional, redundando en el fortalecimiento competitivo de la organización.

184

**Palabras clave:** empresa familiar, gestión del conocimiento, profesionalización empresarial, emocionalidad, racionalidad.

## ABSTRACT

The family business is the type of organization with the greatest presence in the world, characterized by combining two systems with different logics: the family and the company. The first, is

emotional, acts for the well-being of the family group; and the second, responds to criteria of economic rationality. These organizations are currently facing significant challenges, one of an external nature, linked to the globalization process, which requires competitiveness; and another derived from its internal dynamics, to achieve the balance between the interests and objectives of the company and the family. The proposal of a model of knowledge management in the family enterprise, object of the present work, constitutes an alternative in favor of both challenges. The epistemological approach followed is the rationalist - deductive, with a type of analytical research, since based on the theory and models that explain the dynamics of family business, the knowledge management model is configured. The flow of knowledge between the different systems that constitute the family business, and the spiral of knowledge generated from their interactions, will contribute to improve the administration function through the balance between the emotional and the rational, resulting in the competitive strengthening of the organization.

185

**Keywords:** family business, knowledge management, business professionalization, emotionality, rationality.

## INTRODUCCIÓN

La empresa familiar constituye uno de los pilares básicos de las economías como generadora de riqueza, dada su contribución al Producto Nacional Bruto (PNB) y el empleo en los países. Se estima que entre el 65 % y el 85 % de las empresas del mundo son empresas familiares; y su contribución al empleo varía según los países, generando como mínimo un 60 % de los puestos de trabajo en las distintas economías (Gersick, Davis, Hampton &

Lansberg, 1997). Por otra parte, en EEUU, según el ranking de la revista *Fortune*, el 40 % de las 500 empresas más grandes es de carácter familiar (Harvard Business School Bulletin, 1990, p.78. Ginebra, 2005); mientras que en España, el Instituto de Empresa Familiar señala que el 17 % de las 1.000 mayores empresas son familiares (Ruzo, Lozada y Gómez, 2007). Asimismo, diversos trabajos presentan una realidad similar en otros tantos países, con una presencia abrumadoramente mayoritaria de empresas familiares en las pequeñas y medianas empresas (cfr. Monreal y Sánchez, 2012; Corona, 2005; Gómez-Betancourt, 2006; Dodero, 2008).

186

Una empresa familiar no es diferente a cualquier otra organización, salvo en un aspecto muy importante, la propiedad o su control está en manos de una familia o asociación de familias, y por lo general, son los miembros de ellas los que ocupan los puestos decisivos de la compañía. Esta dimensión familiar diferencia a estas empresas de todas las demás y hace de este tipo de organización una institución emocional, de modo que el fundador puede verse confundido cuando los intereses y objetivos de la empresa y la familia, muchas veces contradictorios, se traslapan. Las normas de la familia en cuanto a selección de personal, compensación económica, valoración de los individuos y formación de los mismos, no coinciden con las normas de la empresa en general, y esto afecta inevitablemente la estructura de este tipo de organizaciones. Es un devenir permanente entre el sentir y el pensar; entre lo emocional y lo racional.

El hecho de dirigir una empresa, cuya propiedad es de la familia, en la que participan miembros de esta en su gestión y funciona-

miento, genera los solapamientos entre los diferentes sistemas que la integran (familia-empresa-propiedad); y la confusión en la toma de decisiones, generalmente más emocionales que racionales, dados los diferentes roles que se desempeñan en la empresa. Por esa razón se afirma que la familia es, ante todo, una institución emocional. Por ello los negocios de este tipo son una mezcla de sentimientos familiares, y necesidades empresariales. Los niveles de confianza y lealtad existentes dentro de la familia afectan el desarrollo de la empresa, haciéndolas, con gran frecuencia, ineficientes en sus respuestas al mercado.

La realidad demuestra que en la empresa familiar priman, muchas veces, los compromisos familiares por sobre las exigencias del mercado y de la actividad propia de la empresa. El rigor, la reflexión en la toma de decisiones, la implantación de códigos de buen gobierno en el funcionamiento interno de las empresas familiares, sucumben con más frecuencia de la deseada al peso de los compromisos familiares.

**187**

Como respuesta a este comportamiento, múltiples autores visualizan la profesionalización de la empresa familiar como una vía para mitigar o eliminar, en algunos casos, el conflicto emocional de trabajar con la familia, y responder oportunamente a las demandas del mercado (clientes y proveedores) alcanzando mayores niveles de competitividad, (Cromie, Dunn, Sproull & Chalmers, 2001; León-Guerrero, McCann & Haley Jr., 1998; Astrachan y Kolenko, 1994; Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte, 2005; Gersick et al., 1997; Amat, 2004; Amat, Roure, y Martínez, 2008; Tadeo Basco, 2005; y Bosch Sans, 2006).

La profesionalización de la dirección y de sus sistemas de fun-

cionamiento interno, así como del gobierno de la empresa, permiten resolver, por una parte, los conflictos emocionales y psicológicos derivados de las relaciones a lo interno de las empresas familiares; y por la otra, crear y/o adaptar las estructuras necesarias para dar respuestas al mercado de manera competitiva. En el caso de las primeras, es necesario trabajar sobre las estructuras de gobierno de la familia (asamblea y/o consejo de familia, protocolo familiar, plan de sucesión) y de la empresa (junta de accionistas o propietarios, consejo de administración y dirección); y las segundas, hacen referencia a las estructuras y diseños organizativos, políticas de recursos humanos y las tecnologías de información y comunicación (TIC) (Hernández, 2009).

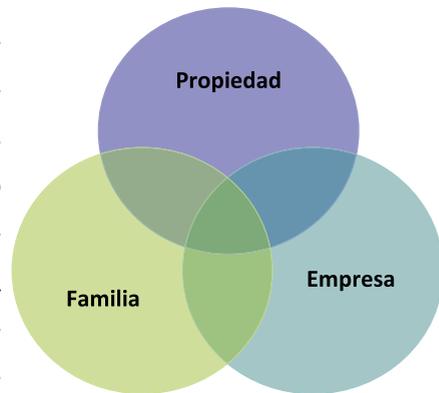
**188** La profesionalización empresarial se traduce en que las personas que integran la organización se adapten a un enfoque más empresarial que familiar. En este sentido, la gestión del conocimiento destaca como soporte de la profesionalización empresarial, ya que garantiza el flujo de conocimiento en la organización de vital relevancia para la toma de decisión, lográndose brindar respuestas oportunas a los distintos grupos de interés que en la dinámica de la empresa interactúan.

En este momento el factor de producción crítico que permite a las distintas empresas alcanzar sus objetivos es algo que gira en torno a la capacidad de esas organizaciones para captar, asimilar y distribuir el conocimiento que reside no solo en la organización, sino fundamentalmente en las personas que la integran. Con ese conocimiento se genera una nueva manera de producir, de organizar, de atender las crecientes y complejas necesidades del mercado.

## CONSIDERACIONES TEÓRICAS

El modelo de gestión del conocimiento en la empresa familiar se desarrolla a partir del denominado “modelo de los tres círculos” (Gráfico N° 1), propuesto por Tagiuri y Davis (1982. En Gersick et al., 1997), al que se le introduce la variable “conocimiento”.

El conocimiento es definido por Davenport y Prusak (1998) como el conjunto de saberes integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y una experiencia que ha sucedido dentro de una organización, bien sea de forma general o personal. El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas que lo asimilan como resultado de su propia experiencia, es decir, de su propio “hacer”, ya sea físico o intelectual, y lo incorporan a su acervo personal estando “convencidos” de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintos elementos.



189

**Gráfico 1**  
**El modelo de los tres círculos**  
Fuente: Tagiuri y Davis (1982. En Gersick et al., 1997).

El movimiento del conocimiento está sacudiendo los fundamentos mismos de cómo una organización se crea, desarrolla y madura, muere y se reforma; generando cambios fundamentales en la manera como se hacen negocios.

El conocimiento entendido de esta manera, adquiere una importancia fundamental en el funcionamiento eficiente de las organizaciones empresariales, incluyendo en estas a las “empresas familiares”. Con esta finalidad es necesario distinguir entre sus dos dimensiones (cfr. Nonaka, 2000; Polanyi, 1975; Dewey, 1991):

- *Explícito*: Es el conocimiento que los filósofos reconocieron como el “saber qué” (*knowing that*); también ha sido llamado conocimiento proposicional, objetivo, formal (teórico) y sistemático. Este tipo de conocimiento pone énfasis en la capacidad de estructurar la experiencia por medio de conceptos, causas, efectos, razones, y finalmente en la prescripción de leyes científicas universales. Sus productos se definen normalmente como ideas o abstracciones. Este tipo de conocimiento no requiere de validación por medio de la experiencia personal. En otras palabras, el “saber qué” es explícito porque los seres humanos pueden hablar acerca de él, poniendo en palabras las unidades de sentido que llegan a conocer o construir; v.g. especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de ordenador.
- *Tácito o Implícito*: Denominado por los filósofos “saber cómo” (*knowing how*); también se le conoce como conocimiento procedimental, subjetivo (intuición), práctico o personal. Este tipo de conocimiento es asociado a formas específicas de competencias (*performance*). El “saber cómo” es el reconocerse poseedor de la habilidad de ejecutar una acción; consiste en conocimiento técnico, esa clase de capacidades y conocimientos informales y difíciles de concretar que se suelen englobar en el término (Know-How); v.g. un artesano, después de muchos años de experiencia, adquiere muchos conocimientos, pero es incapaz de articular los principios técnicos o científicos de lo que sabe.

- La diferenciación entre conocimiento explícito e implícito (tácito) indica las cuatro formas en que se puede crear conocimiento en una empresa: de tácito a tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito y de explícito a tácito (cfr. Nonaka, 2000) (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1  
La espiral del conocimiento**

	<b>A Tácito</b>	<b>A Explícito</b>
De Tácito	Socialización. Interacción directa con el mundo exterior: compartir con otras personas, otras culturas. Conocimiento basado en la observación, la imitación y la práctica.	Externalización. Diálogo: proceso de expresar algo y recibir algo (retroalimentación).
De Explícito	Internalización. Interiorizarlo: ampliar, extender y modificar su propio conocimiento tácito.	Combinación. Recopilan e integran partes separadas de conocimiento para establecer nuevo conocimiento; combinándolos.

Fuente: Hernández, Portillo, Hernández y Romero (2016), Adaptado de Nonaka (2000).

## **MÉTODO**

Para la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento en la empresa familiar, el enfoque epistemológico seguido es el racionalista-deductivo, con un tipo de investigación analítica, ya que con base en la teoría y modelos que explican la dinámica de la empresa familiar se configura el modelo de gestión del conocimiento. Con esta finalidad se realizó una revisión documental, empleándose como técnica el arqueo bibliográfico de artículos en revistas del área de las ciencias sociales que figuran en el Scimago Journal Report (SJR), que contemplan dimensiones de la dinámica de las empresas familiares, tales como, modelos explicativos, conflicto de roles, grupos de interés y gestión del conocimiento. Estas mismas dimensiones, permitieron filtrar artículos a través de google scholar, jerarquizado en función del número de citaciones.

El método deductivo utilizado para la construcción de un modelo de gestión del conocimiento en las empresas familiares partiendo de teorías de entrada, fue fortalecido mediante el conocimiento que los autores del presente artículo poseen derivado de la experiencia como consultores en este tipo de organizaciones, en temas relativos a la red de relaciones entre los distintos grupos de interés (*stakeholders*), y flujo de información y transferencia de conocimiento entre estos.

Posteriormente se solicitó a los directivos de una muestra de empresas del sector comercio, específicamente del ramo del retail, validar el modelo de gestión del conocimiento en la empresa familiar, así como la espiral del conocimiento que se gesta en este tipo de unidades económicas.

## **192 MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

En el modelo de gestión del conocimiento en la empresa familiar, cada uno de los círculos representa una de las siguientes zonas:

- *Familia (F)*: Se define a través de la diversidad de relaciones por consanguinidad<sup>5</sup> y afinidad<sup>6</sup> que une a los miembros de una familia, v.g. padres, hermanos, primos y familiares políticos (suegros, yernos, cuñados, entre otros).
- *Propiedad (P)*: Caracterizada por la estructura accionarial de la empresa, la cual puede ser familiar y no familiar. Generalmente en este tipo de empresas se establecen límites a la cesión de acciones a no familiares, ante el temor de la pérdida del

---

<sup>5</sup> Unión por parentesco natural, de varias personas que descienden de una misma raíz o tronco.

<sup>6</sup> Parentesco que a través del matrimonio se establece entre cada cónyuge y los familiares del otro.

poder sobre la misma. El carácter de la intervención de los accionistas podrá ser pasiva o activa, esta última estará en función de su participación en las actividades de la empresa, bien sea como empleado o directivo de la misma.

- *Empresa o Negocio* (E): Hace referencia al conglomerado de individuos (recurso humano) cumpliendo actividades como empleado o directivo.
- *Conocimiento* (Cn): Integrado por el conjunto de saberes tanto explícitos como implícitos (tácitos). El primero está referido a la preparación o formación en carreras, profesiones y especializaciones puntuales para la empresa (CnE); y el segundo trata del conocimiento derivado de la práctica, de la experiencia, manifestado no solo a través de las habilidades para ejecutar una acción, sino también por la comprensión de la forma de comportarse (reaccionar) la organización, es decir, el conocimiento de su cultura (CnI).

**193**

Es importante señalar que esta última dimensión del conocimiento no es exclusiva del círculo del conocimiento, es decir, que coexiste en las otras áreas; por su carácter individualista y personal está presente en todas las etapas de la vida del individuo, vinculándolas a diferentes contextos.

En el modelo las personas que interactúan en la empresa familiar tendrán conocimiento tácito —derivado tanto de su propio aprendizaje, como el resultante del proceso de “socialización” con sus pares— de las áreas en las cuales se encuentran ubicados: familia, propiedad y empresa. Este conocimiento se originará de su actividad en la empresa familiar como miembro de la familia, como accionista o empleado, además del logrado mediante la participación en los Consejos de Familia, Juntas de Accionistas, Consejo de Administración y reuniones de empleados.

El carácter “evolutivo” es una característica de este modelo, confiriéndole la propiedad de dinamismo, en contraposición con lo estático, muy acorde con la definición de conocimiento, el cual se desarrolla y avanza, pudiendo reflejarse su evolución mediante la generación de la espiral del conocimiento en la empresa familiar mediante la transmisión del conocimiento explícito (cuya presencia significa la concreción del proceso de profesionalización de los recursos humanos), el conocimiento implícito o tácito, y la interacción entre ambos (socialización, internalización, externalización y combinación) (Cuadro 1).

194 En la conjunción de ambos tipos de conocimiento es donde se encuentra, como señala Nonaka (2000), “la verdadera esencia de la creación de conocimiento”, porque es donde se combina la teoría con la experiencia y la práctica, potenciándose la capacidad innovativa. En los otros estadios, de implícito a implícito y de explícito a explícito, aun cuando existe un fortalecimiento o ampliación del conocimiento, “la creación del mismo es bastante limitada” (Nonaka, 2000, p.31) dado que no se produce un enriquecimiento mediante la contrastación de la teoría con la práctica.

De esto se deriva que las áreas en el modelo donde estén presentes ambas dimensiones del conocimiento se consideren como “óptimas”, en términos de garantizar la operatividad y gestión de la empresa de manera eficiente.

A través del Gráfico 2 se pueden visualizar las diferentes áreas que se derivan de la yuxtaposición de los cuatro círculos o zonas:

- *Área 1:* Hace referencia a aquellas personas que son miembros de la familia (F): padres, hermanos, primos, suegros, yernos, cuñados, entre otros, y poseen conocimiento implícito

(CnI) derivado de la experiencia personal dentro de la familia, o mediante el intercambio de información en el seno del grupo familiar.

- *Área 2:* Reúne al conjunto de personas que son propietarios (P) no familiares, es decir, que tienen participación en el capital de la empresa. Generalmente, las empresas familiares establecen límites a la propiedad no familiar. Sin embargo, este grupo puede comprender tanto personas de confianza de la empresa, especialmente amigos de la familia dueña del negocio, así como personas que han sido familiares políticos, pero por divorcio o separación han dejado de ser familiares; y además poseen conocimiento implícito (CnI) originado de su experiencia como propietario del capital mediante su participación en la Junta de Accionistas, entre otras.
- *Área 3:* Contempla el recurso humano no familiar que se desempeña como empleado, carente de formación profesional (conocimiento explícito); cuya fortaleza es la posesión de un invalorable conocimiento (tácito) sobre una actividad particular de la empresa (CnI). Un ejemplo de este tipo de empleado puede ser un obrero u operador de una maquinaria.
- *Área 4:* Está representada por aquellas personas que tienen participación en el capital (P) y son miembros de la familia (F). En esta categoría figuran los familiares directos (padres, hermanos, primos, entre otros), cuya actividad laboral es desempeñada fuera del negocio de la familia; o familiares políticos (yernos) que por razón de matrimonio pasan a formar parte de la estructura accionarial, aun cuando no participan directamente en la vida de la empresa. Además, cuentan con un conocimiento implícito (CnI) obtenido de la experiencia acerca del funcionamiento de la familia y la propiedad, fortalecida a

través de los Consejos de Familia y Juntas de Accionistas.

- *Área 5:* Está constituida por los propietarios (P) no familiares que laboran como empleados y poseen el conocimiento derivado de la práctica o experiencia (CnI) en una actividad dentro de la empresa familiar. Entre estos destacan los empleados de confianza que han recibido una participación minoritaria en el capital para retenerlos dentro de la compañía y/o recompensar su lealtad, y los yernos que por divorcio dejan de ser familia, mantienen su participación accionaria y su cargo como empleado del negocio.
- *Área 6:* Hace referencia a los familiares que cumplen una actividad dentro de la empresa y poseen conocimiento (Cn = CnE + CnI). Por tanto, contempla tanto a familiares directos (lazos consanguíneos) como políticos (lazos por afinidad); v.g. padres, hermanos, yernos, cuñados, entre otros, que se desempeñan bien como empleado, o como directivo, dado su nivel de profesionalización (CnE) como por su experiencia personal dentro de la familia y la empresa (CnI), otorgándole esta última el conocimiento de ciertos aspectos y actividades propias de dicha unidad económica.
- *Área 7:* En esta confluyen los nexos de familiaridad con propiedad (control de acciones), y participación en la dirección y operación del negocio familiar, la cual se ejecutará eficientemente dado el don del conocimiento (Cn), no solo a través de la profesionalización en áreas administrativas y gerenciales, entre otras, sino también mediante el conocimiento otorgado por la *praxis* de gestión en la empresa familiar. Es en esta zona donde se ubican los familiares directos y políticos que mayor importancia y valor le dan a la empresa familiar, ya que en ella concentran su riqueza o patrimonio, además de

ser la fuente de empleo de él y sus descendientes. Esta área es considerada, dadas las características de las personas que en ella se ubican: familiar, propietario, empleado con conocimiento (Cn), como el área «óptima», por el fuerte compromiso que se genera en sus miembros en pro de la consecución del mejoramiento de los procesos de la empresa, garantizando la gestión de manera eficiente, en el cual juega un papel fundamental el uso del conocimiento (Cn) presente, así como su constante avance y perfeccionamiento, tanto en el área de la profesionalización como en el desarrollo y fortalecimiento de actividades y labores producto de la experiencia.

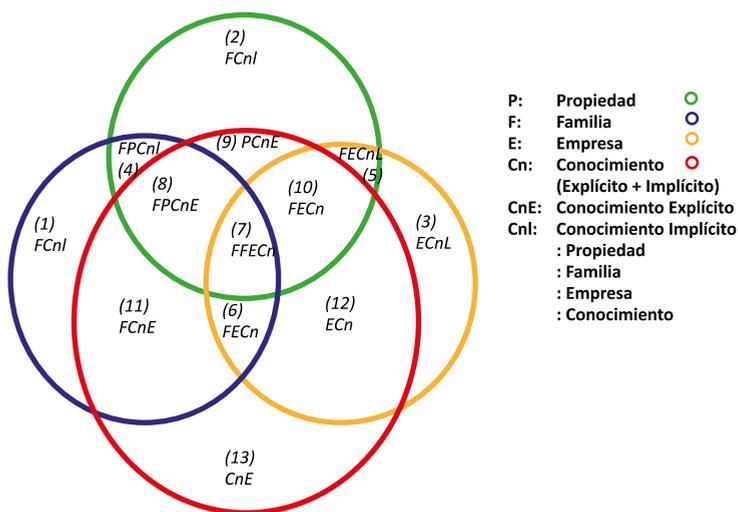
- *Área 8:* Constituida por aquellas personas que tienen participación en el capital (propietarios) con conocimiento explícito, es decir, profesionalizados. Representado bien sea por amigos de la familia, exesposos(as) o por exfamiliares políticos (yernos, cuñados, entre otros) que mantienen participación accionaria de la empresa, y además poseen conocimiento explícito (están capacitados, profesionalizados), que solo es puesto a disposición de la organización a través de la intervención en la Junta de Accionistas, ya que no laboran en la empresa familiar.
- *Área 9:* las personas establecidas en este sector reúnen similares características que las que se ubican en el área 8, con la única diferencia que los propietarios son miembros de la familia; por tanto la transmisión del conocimiento y aportes en términos del mejoramiento de los procesos en la empresa familiar se ejecutará tanto por la vía de la Junta de Accionistas, como por la vía de los Consejos de Familia y el intercambio personal (diálogo) entre miembros de la familia, lo que se traduce en un mayor nivel de influencia en las decisiones de

la empresa por parte de estas personas en comparación con las del área anterior.

- *Área 10:* Definida por aquellas personas que son propietarias (participan en el capital), comparten la responsabilidad laboral, bien sea como gerente, directivo o empleado y poseen conocimiento explícito en el área gerencial administrativa, dirección de empresas, etc., así como el conocimiento acerca de los procesos y actividades de la empresa (conocimiento implícito). Ambos fundamentales en la orientación hacia el mercado de la empresa familiar de manera competitiva. Las personas que integran esta área son individuos que han adquirido una participación minoritaria basado en la confianza que les profesan los miembros de la familia propietaria de la empresa, o como recompensa por su lealtad como empleado; así como también pueden formar parte de ella los exfamiliares políticos que aún mantienen una cuota de acciones.
- *Área 11:* Conformada por miembros de la familia, bien sea por la línea por consanguinidad o afinidad, que por decisión propia o por decisiones familiares no han tenido opción de participar en la estructura accionaria, y han cumplido o culminado con su etapa de formación académica (CnE), laborando y desarrollándose como profesionales en otras instituciones u organizaciones. Entre estos destacan los hijos que por exigencia propia o por decisión de los padres les corresponde como herencia otras propiedades, o el caso de las parejas que deciden, previa a la unión conyugal, separar sus bienes (firman capitulaciones).
- *Área 12:* Representada por empleados (gerentes, cuadros intermedios y el resto del personal) con conocimiento (Cn) en el ámbito académico (profesionalizados) como en el dominio

de la empresa (actividades, procesos, forma de comportarse, etc.). Son estos empleados, en función de la responsabilidad y lealtad con que ejecuten sus funciones, los candidatos potenciales a constituirse en propietarios, de acordarse la decisión de negociar acciones.

- **Área 13:** Compuesta por un conjunto muy heterogéneo de personas con conocimiento explícito, es decir, con formación universitaria y/o técnica, que no son propietarios, empleados, ni miembros de la familia dueña de la empresa, pudiendo comprender a clientes, proveedores, personal ya jubilado de la compañía, y profesionales externos de la empresa (consultores y “banco de elegibles” para iniciar su carrera como empleado de la empresa familiar).



**Gráfico 2**  
**Modelo de gestión del conocimiento en la empresa familiar**

Fuente: Adaptado por los autores. Según modelo de los tres círculos de Tagluri y Davis (1992. en Gersick et. al. 1997)

A través de la definición e ilustración de cada una de las áreas del “Modelo de gestión del conocimiento de la empresa fami-

liar” (Gráfico 2) se observa que el conocimiento implícito o tácito (CnI) se presenta en las áreas 1, 2, 3, 4, y 5, otorgándole a los individuos los saberes derivados de la experiencia en las zonas donde se ubican (familia, empresa y propiedad); el conocimiento explícito (CnE) está expresado a través de aquellas áreas de la esfera del conocimiento que no tocan el círculo de la empresa, v.g. áreas 8, 9, 11 y 13; y solo transita hacia el estadio del conocimiento pleno (Cn) donde se conjuga la preparación o formación del recurso humano (CnE) con el conocimiento en los diversos aspectos y actividades de la empresa (CnI) en las áreas 6, 7, 10 y 12.

200

Se reconoce que este último estadio es el “ideal”, es la etapa hacia la cual se debe dirigir la empresa familiar para el logro de su eficiencia, lo que contribuirá a su permanencia en el mercado mediante el fortalecimiento de sus ventajas competitivas. Sin embargo, se está consciente de que es un proceso que necesita tiempo, razón por la cual, mientras se transita en la consecución de la misma, en las áreas 6, 7, 10 y 12 se pueden ubicar personas (familiares, empleados, propietarios y no propietarios, y propietarios y empleados no familiares, respectivamente) en proceso de profesionalización; así como también individuos, particularmente en las áreas 6 y 7, carentes de conocimiento explícito por constituir la generación fundadora de la empresa familiar, en la cual no tenía un lugar prominente la formación y la capacitación del recurso humano. Casos como este se visualizan en aquellas empresas que actualmente se encuentran entre la segunda y tercera generación; pero que sin embargo comprenden el proceso, y aceptan y asumen la formación de la generación de relevo, no solo de aquellos a quienes se les entregará la batuta, sino de

todo el personal, llegando muchas veces a participar los mismos fundadores en cursos de actualización<sup>7</sup>.

Por tanto, la espiral del conocimiento en este modelo se cumple de la siguiente forma:

- En las áreas 8, 9, 11 y 13 se transita de conocimiento explícito a explícito, es decir, se recopilan e integran conocimientos teóricos,
- En las áreas 1, 2, 3, 4 y 5 se lleva a efecto la transmisión de conocimiento tácito, mediante la socialización de diferentes experiencias, y
- En las áreas 6, 7, 10 y 12 es donde se efectúa el verdadero proceso de creación de nuevo conocimiento, porque es donde se transfiere de conocimiento explícito a tácito y viceversa.

## **CONCLUSIÓN**

**201**

El modelo de gestión del conocimiento en la empresa familiar tiene como objetivos, por una parte, la mejora de la competitividad empresarial, ya que a través de la presencia del conocimiento en el proceso productivo o en la gestión y/o administración, se estará incorporando valor agregado a los productos y/o servicios que se ofrecen. Mientras más profesionalizada esté la empresa (el recurso humano, la estructura organizativa y tecnológica) para dar respuesta a las exigencias del mercado, más posibilidades tendrá de librar la batalla competitiva.

Por otra parte, este modelo coadyuvará a superar los desbalan-

---

<sup>7</sup> Aduciendo "el conocimiento" como característica fundamental de la eficiencia empresarial, lo que a su vez garantizará su permanencia en el mercado mediante el desarrollo y/o creación de ventajas competitivas (lo que Krugman (1994) y otros postulantes de las teorías sobre Comercio Internacional denominan "Ventajas Competitivas Dinámicas").

ces o diferencias entre los intereses de los sistemas familia y empresa, ya que a través de los flujos de información estarán en interacción los distintos grupos de interés de la organización, conociendo y poniendo bajo reflexión las necesidades de ambos sistemas, tan importantes para la toma de decisión que la conduzca hacia su permanencia o sustentabilidad.<sup>8</sup>

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Amat, J., Roure, J. y Martínez, J. (2008). *Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*. España: Editorial Deusto.
- Aragón, C., Iturrioz, C., Aranguren, M. y Olarte, F. (2005). *La empresa familiar en Gipuzkoa*. España: Cámara de Gipuzkoa.
- 202 Astrachan, J. y Kolenko, T. (1994). Un aspecto ignorado que explica el éxito de la empresa familiar: Las prácticas de recursos humanos. *Family Business Review*, 7(3). Family Firm Institute (FFI), 251-262.
- Bosch Sans, V. (2006). Alta dirección y empresa familiar. Lupa Empresarial On Line. Asociación Catalana de Empresa Familiar. CEIPA. Recuperado en: [http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/lupa\\_empresarial/ediciones\\_online/alta\\_direccion.pdf](http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/lupa_empresarial/ediciones_online/alta_direccion.pdf)
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. España: Ediciones Deusto.
- Cromie, S., Dunn, B., Sproull, A. & Chalmers, D. (2001). Small Fir-

---

<sup>8</sup> La brecha en la preparación de los padres respecto de la de los hijos, se ha reducido notablemente y lo será también muy pronto entre abuelos y nietos; transformaciones que tienen su relevancia en la gestión de la empresa familiar. Padres e hijos estudiados implica mayor posibilidad de entendimiento en el ámbito de los negocios (Lozano, S/A, p.7).

- ms with a Family Focus in the Scottish Highlands and Islands. *The Irish Journal of Management*, 22(2). 45-66. Irlanda.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
- Dewey, J. (1991). *How We Think*. Buffalo, New York: Prometheus Books.
- Dodero, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: Generación a generación*. México: McGraw-Hill.
- Ginebra, J. (2005). *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*. México: Panorama Editorial S.A.
- Gómez-Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Colombia: Grupo Editorial Norma. **203**
- Hernández, F. L. (2009). *Construcción teórica de la profesionalización empresarial en organizaciones familiares. Cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela* (Tesis Doctoral) Doctorado en Ciencias Humanas. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44.
- León-Guerrero, A., McCann, J. & Haley Jr. J. (1998). A Study of Practice Utilization in Family Businesses. *Family Business Review*, 11(2), 107-120.
- Lozano, M. (S/A). La empresa familiar: Factores contemporáneos y su influencia en la gestión. En: <http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/itcr/familiar.html>

- Monreal, J. y Sánchez, G. (Coord.). (2012). *El éxito de la empresa familiar. La relación entre negocio y familia*. España: Editorial Aranzadi, S.A.
- Nonaka, I. (2000). La empresa creadora de conocimiento. Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review. España: Ediciones Deusto S.A.
- Polanyi, M. & Prosch, H. (1975). *Meaning*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ruzo, E., Lozada F. y Gómez, M. (2007). El diseño organizativo de la empresa familiar gallega. "El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos". *XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano-Francés de Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa (AEDEM), 1* (Ponencias), 61.
- Tadeo Basco, R. (2005). *Comportamiento en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad* (Tesis Doctoral) España: Universidad Complutense de Madrid.

---

**Cómo citar este capítulo:**

Hernández-Fernández, L., Portillo-Medina, R., Hernández Chacín, A., y Romero Borré, J. (2017). La empresa familiar desde el sentir y el pensar: Un modelo de gestión del conocimiento. En Prieto-Pulido, R. y García-Guiliány, J. (2017). *Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. 183-204.

*Capítulo 7*

**Factores que inciden en la perdurabilidad de una empresa familiar del sector agroindustrial\***

---

**Factors that incident the perdurability of a family company in the agro-industrial sector**

205

Enmanuel Nava Sarmiento<sup>1</sup>  
Sandra Jaimes Mora<sup>2</sup>  
Laura Barrera Rodríguez<sup>3</sup>

---

\* Proyecto: Empresas Familiares en Norte de Santander: una mirada a casos de éxito desde la perdurabilidad. Grupo de Investigación ALEF, Universidad Simón Bolívar.

1 Universidad Simón Bolívar Extensión Cúcuta. Cúcuta, Colombia.  
e.nava@unisimoncucuta.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-2311-8354>

2 Universidad Simón Bolívar Extensión Cúcuta. Cúcuta, Colombia.  
sjaimes@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0001-9363-6101>

3 Universidad Simón Bolívar Extensión Cúcuta. Cúcuta, Colombia.  
lbarrera@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-6572-0469>

## RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue determinar los factores de perdurabilidad a través del estudio de caso de una empresa arrocera en Norte de Santander vinculada al sector agroindustria. Se realizó en una empresa clasificada en el *ranking* de las mejores empresas del Norte de Santander publicado por la Cámara de Comercio de Cúcuta en el año 2015, y así poder identificar los factores que la han llevado a perdurar por más de 5 décadas en la región, contribuyendo con la generación de empleo, indicadores de crecimiento y progreso a gran parte de la población. Se sustentó con base en referentes teóricos desde la perdurabilidad, incluye conocer una serie de factores que hace que influyan en la permanencia y sostenibilidad de las empresas. Se utilizó un enfoque cualitativo que permitió la recolección y análisis de los datos para realizar la interpretación a través de una red semántica y una revisión documental que soportó y permitió determinar factores como la gestión administrativa que llevaron a esta empresa a tener esa longevidad en el tiempo.

206

**Palabras clave:** perdurabilidad, empresa familiar, desarrollo, innovación, gestión.

## ABSTRACT

The chapter presents the results of an investigation whose general objective was oriented to determine the factors of Business sustainability through the case study of a rice company of trajectory and classified in the ranking of the best companies of Norte de Santander, according to the Chamber of Commerce of Cucuta by the year 2015. This study was based on the theoretical durability. Through a qualitative methodology from inter-

view techniques and documentary analysis, data collection and analysis were allowed to perform the interpretation through of a semantic network in which factors such as innovation capacity, administrative management, the target market, among others, have been identified that have led the company to last for more than 5 decades in the region. These, contributing to the generation of employment, indicators of growth and progress to a large part of the population.

**Keywords:** perdurability, family business, development, innovation.

## **INTRODUCCIÓN**

La importancia de las empresas familiares trasciende a lo largo de los años debido al impacto generado en la economía actual del país, pues son fuentes generadoras de empleo y contribuyen al desarrollo y crecimiento productivo en el país. El trascender de generación en generación permite la permanencia activa dentro del sector económico actual; este tipo de empresas pasan gran parte del tiempo buscando estrategias para mantenerse competitivas, innovando sus procesos y haciendo énfasis en que la relación empresa-familia debe ser totalmente independiente. Este estudio constituye la fase inicial de un macroproyecto que se está desarrollando en el marco de esta temática; una de sus finalidades es conocer qué se ha hecho en materia de investigación sobre las empresas familiares, cuáles son las temáticas más trabajadas, el impacto laboral que generan en Norte de Santander, los estilos de gobernanza y cuáles son los perfiles académicos de los directivos de este tipo de empresas.

Las empresas de familia se han constituido como una forma empresarial que busca impulsar la economía a través del cumplimiento de su objeto social y actividad económica. A nivel mundial conforman un poco más del 70 % del total de organizaciones empresariales constituidas (Martínez, 2010); muchas de estas con gran trayectoria y determinantes en la contribución a indicadores de crecimiento y desarrollo económico en su área de operación, encontrando casos exitosos como Ford, Levi Strauss, Michelin, L'Oreal, Fiat, Zara, entre otros (Gaitán, Hincapié y Castro, 2013).

208

En Colombia igualmente las empresas de familia representan más del 70 % del sector real de la economía (Gaitán, Hincapié y Castro, 2013), siendo el tránsito a la segunda generación determinante para su perdurabilidad donde la mezcla de problemas familiares con el manejo de la empresa son algunas de las causas que generan crisis en ellas. Sobre el caso colombiano, recientemente Ernesto Poza (2013) declaró que las empresas de familia ocupan gran parte del mercado laboral, denotando en la última medición que esta forma de organización empresarial causa el 65 % del producto interno bruto (PIB) en el país, afirmando a la vez que las empresas familiares asocian su ciclo de vida a un término de 18 años o más durante el manejo de la primera generación, perdurando tan solo el 32 % para ser dirigidas por la segunda generación, y el 12 % sobrevive para ser lideradas por integrantes de la tercera generación.

El departamento de Norte de Santander se encuentra en el puesto 18 según el Índice de Competitividad (IDC, 2016), en el cual, de 26 departamentos analizados en tres factores de competitividad

con 90 variables exigentes no se encuentra muy bien posicionado en la medición, tan solo superando a departamentos como Córdoba, Chocó, Cauca y Sucre. La ciudad de Cúcuta se conoce como el primer centro informal del país con el 69,8 %, comprometiendo y afectando de esta manera la productividad y competitividad de la región según el DANE 2016, la cual hace ver que la región necesita de empresas duraderas, productivas y comprometidas con el progreso, no solo de sus familias, sino también del contexto donde operan y llevan a cabo su objeto social.

El mismo Departamento para el año 2015 contribuyó con 1,6% en el PIB nacional (DANE, 2005) cifra muy baja si se toma en cuenta y se contrasta con departamentos hermanos como Santander, el cual contribuyó con números cercano al 8 %. Cifra insuficiente y lamentable para una región con historia y trascendencia en la creación del país, demostrando que lo que hace falta a la región es empresas que perduren a través del tiempo, y así evitar consecuencias de su ausencia tales como ser calificados por ser la ciudad con más alta tasa de informalidad, ocupando con desconcierto el primer puesto en el país con el 68,8 % a septiembre de 2016 según el DANE, manteniendo esa posición por muchos años, dando efecto el categorizarse como una de las principales ciudades con alto índice de desempleo. A todo esto se suma la cultura de la zona en cuanto al tema del contrabando que afecta a las pocas empresas que hay; seguido de las prácticas indebidas como la evasión de impuestos, entre otros aspectos negativos.

209

De acuerdo con el artículo ‘Trampas Familiares, sus efectos negativos y cómo afrontarlos’, “las malas prácticas empresariales, conocidas como trampas familiares, resultaron ser las mayores

causas de la alta mortandad de estas compañías” (Gómez Betancur, 2013). Es esta una de las causas en las que recaen las empresas de este tipo, al no diferenciar los roles que cada colaborador sanguíneo tiene al aportar a su compañía, queriendo hacer de todo y cada uno pretendiendo dirigir la organización.

Por otro lado, la región se ha detenido en el ámbito empresarial, debido a su dependencia comercial con Venezuela; nunca se preocupó por desarrollar y fortalecer la industria y que las empresas se mantuvieran autosostenibles, perdurables y con una economía diversificada. En contraste a las cifras arrojadas por el DANE, y en un intento por salvar y recuperar la economía de la zona en un progreso continuo, el Plan Regional de Competitividad de Norte de Santander proyectó como visión: “Norte de Santander en el año 2021 es el primer departamento fronterizo reconocido a nivel nacional e internacional como el principal centro de negocios y logística de la región andina, por su desarrollo industrial, competitivo en carbones y cerámica, productos forestales, madera y muebles, confecciones y calzado, agroindustria y servicios a la producción, el bienestar y el entretenimiento con un modelo de desarrollo económico endógeno, autoeficiente y autosostenible, cuyos principios rectores son el emprendimiento y la asociatividad”.

**210**

Asimismo, “con un modelo de desarrollo económico endógeno, autosuficiente y auto-sostenible, cuyos principios rectores son el emprendimiento y la asociatividad” (p.6). El 70 % de las empresas inician como emprendimiento familiar que buscan impulsar la economía. De acuerdo a Martínez (2010) se pretendió de esta forma contribuir con este objetivo en el desarrollo y cumplimiento de la visión departamental con el aporte de este estudio

para la región y sus factores claves que han permitido a la empresa objeto de estudio perdurar en el tiempo.

## **ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Teóricamente la perdurabilidad empresarial ha sido abordada como objeto de estudio. Sallenave (citado en Flint, 1999) destaca que el producto, el mercado, el capital y el personal, son factores que deben potencializarse positivamente para la sostenibilidad de las organizaciones, aspectos que junto con otros, son propuestos también por Restrepo et al (2009), quienes sostienen que la perdurabilidad es el resultado de factores como el sostenimiento en el tiempo, los resultados financieros, la rotación del personal, el sentido de pertenencia de los empleados, la eficacia y eficiencia operativa, la gestión administrativa, la flexibilidad ante la variación del entorno sectorial en que opere la organización, y la respuesta de esta a los cambios de las fuerzas del mercado.

211

Por su parte, Daft (2011) sugiere que hay cuatro etapas fundamentales que describen el desarrollo de una organización. Tales etapas son las siguientes: emprendedora, colectividad, formalización y elaboración. De acuerdo con esta referencia, en la etapa emprendedora, “cuando una organización nace, el énfasis es en la creación de un producto o servicio y en sobrevivir en el mercado” (p.340). En esta etapa sus fundadores o dueños colocan su mejor empeño y las jornadas de trabajo son extensas para que la empresa se mantenga en marcha por sí misma; de esta manera surge la crisis de necesidad de liderazgo. Durante la etapa de colectividad, “si el liderazgo en situaciones de crisis es resuelto, se obtiene un poderoso liderazgo y la organización empieza a

desarrollar metas y una dirección clara” (p.341). Si se logra superar la crisis de liderazgo para continuar con el crecimiento y mantener un equilibrio estable, se crea el nuevo reto de delegar responsabilidades y hacer parte de la misión y objetivos a los colaboradores, sintiendo como propia la organización y logrando un crecimiento en cada uno de los miembros. En este sentido, García et al (2017) y Bracho et al (2012) acotan cómo un buen liderazgo propende al empoderamientos de los colaboradores y al alcance de metas.

212

La siguiente, es “La etapa de formalización [que] implica el establecimiento y la utilización de reglas, procedimientos y sistemas de control” (p.342). Es allí donde los altos directivos empiezan a crear la planeación y estrategias, el crecimiento se torna lento y se da el comienzo de la burocracia, se incorporan nuevos estilos de motivación, incentivos y recompensas para asegurar un mejor rendimiento laboral. Por último, se puede afirmar que “En la etapa de elaboración, a nivel de toda la organización, los gerentes desarrollan capacidades para enfrentarse a los problemas y trabajar juntos” (p.342). Frecuentemente, como consecuencia de ello, la organización puede volverse totalmente burocrática y, por ello, debe pensar en renovar e innovar sus procesos para que la compañía permanezca con vida en el entorno laboral.

De acuerdo con el Manual de Innovación para pymes (2013) la innovación se define como la aplicación comercial de una idea de forma que se originen productos, procesos o servicios nuevos o mejorados, permitiendo generar beneficios empresariales, lo que significa para los clientes mejores productos en cuanto a términos de calidad y precios para satisfacer sus necesidades,

obteniendo la organización mejores resultados para dar respuesta a las amenazas y competencia que se pueda presentar en el entorno empresarial, lo que genera un crecimiento sostenible y a su vez un incremento en la generación de nuevas oportunidades laborales para obtener la competitividad empresarial.

En este orden de ideas, Prieto et al. (2014), Cuentas y García (2016) y García et al. (2017) señalan que la competitividad de una empresa se sustenta en procesos permanentes de innovación, bajo un liderazgo estratégico que se gestione en el talento humano y los procesos administrativos.

Se puede mencionar el concepto del proceso administrativo, considerado por las organizaciones como una herramienta necesaria para conseguir el logro de los objetivos establecidos por la organización utilizando todos los recursos disponibles en ella como humanos, técnicos, económicos y tecnológicos, entre otros. El proceso administrativo consta de cuatro fases secuenciales denominadas planeación, organización, dirección y control. La Planeación es definida por Chiavenato (2002) como “la fase en la cual se pretende establecer las actividades futuras y cómo ejecutarlas con miras a satisfacer los objetivos de la empresa” (p.17). Adicionalmente, el citado autor establece que “Durante la fase de organización se identifican los medios y recursos (humanos, técnicos y económicos) necesarios para llevar a cabo la planeación” (p.17). También en Chiavenato (2002) se menciona que “La fase de dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado y considera la motivación a los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales” (p.18). Finalmente, Chiavenato (2002) indica que “La fase de control representa el

acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido” (p.18).

De manera complementaria se aborda la investigación de mercados (*marketing investigation*), la cual, en la actualidad, es considerada como una herramienta administrativa y valiosa que permite recopilar, organizar y procesar la información para brindar apoyo y facilidad en la toma de decisiones, identificando (a partir de los resultados) expectativas y necesidades de los clientes, pasando de un enfoque subjetivo a un enfoque objetivo obteniendo datos reales, convirtiéndolos en ventajas competitivas frente la competencia. Kotler (2006) define la investigación de mercado como “el diseño, la recopilación, el análisis y el estudio sistemático de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa” (p.106).

Lo mencionado anteriormente conlleva a la competitividad de una empresa, la cual requiere la adecuación de su estructura y mejoramiento de estrategias con el fin de obtener crecimiento y diversificación al aprovechar y combinar, exitosamente, los recursos con los que se cuenta, ofreciendo mejor servicio para obtener resultados satisfactorios considerando estrategias genéricas como las propuestas por Porter (2009), identificadas como liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración. Respecto a la primera estrategia, el autor mencionado afirma que “El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos” (p.52). Esto indica que si la empresa

quiere ser competitiva en el mercado debe manejar costos inferiores a los de sus competidores manteniendo la calidad en sus productos y servicios ofrecidos a través de factores como economías a escala, experiencia en la industria, manejo e innovación en herramientas tecnológicas, capacidad de reducir costos a medida que la producción aumente. Esta estrategia exige tener conocimiento sobre la herramienta estratégica denominada cadena de valor para identificar aquellas fuentes de ventaja competitiva en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos.

Según Porter (2009), “La estrategia de diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio” (p.54). Debido a que se corre el riesgo de que estos cambios no sean valorados por los consumidores, antes de realizar estos cambios al momento de justificar su precio elevado, se debe realizar un estudio de las necesidades y preferencias de los compradores para determinar si es viable o no incorporar nuevos cambios que lo haga diferente a la competencia.

**215**

Haciendo referencia a la tercera estrategia, Porter (2009) afirma que “el enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico” (p.55). Esta estrategia se utiliza con el fin de ajustar las estrategias para dar respuestas a las necesidades del grupo de clientes seleccionados y lograr una mayor ventaja competitiva. Cabe destacar que las empresas que tienen un alto índice de competitividad logran un porcentaje superior en cuanto a la participación del mercado donde se conoce qué tan posicionada está la organización en relación a los competidores. Además, permite estar al tanto de si la empresa está creciendo o declinando, y de esta

forma crear y ejecutar acciones estratégicas para alcanzar una mayor proporción de participación en el mercado.

## **MÉTODO**

Para el alcance de los objetivos, el estudio requirió identificar cuáles han sido los factores de perdurabilidad de las empresas familiares que conforman el aparato productivo en Norte de Santander, abordándolo desde un enfoque cualitativo, el cual permite realizar descripciones sobre la manera como el mundo es conocido y pensado por los miembros de un grupo, sobre los impulsos, deseos y motivaciones de las personas, es decir lo cualitativo explora el contexto estudiado para lograr las descripciones más detalladas y completas posibles de la situación, con el fin de explicar la realidad subjetiva que subyace a la acción de los miembros de la sociedad (Bonilla y Rodríguez, 1997, p.76).

**216**

De igual forma, Hernández, y Fernández y Baptista (2014, p.7) manifiestan que sirve para “utilizar la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” con un alcance descriptivo. Los mismos autores (2014, p.92) indican que “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” buscando conocer las historias de vida de las empresas familiares en el departamento de Norte de Santander vinculadas al sector industrial, comercial y de servicios que han pasado de generación en generación.

Lo que se pretende con este proyecto es obtener detalladamente datos cualitativos, “evidencia o información simbólica verbal, audiovisual o en forma de texto e imágenes”, Hernández et al. (2014, p.9) aplicadas directamente a los directores ejecutivos

(CEO) de cada organización de la región nortesantandereana, que lleve a conocer los factores que inciden en la perdurabilidad de dichas empresas familiares. El proyecto se llevó a cabo bajo la concepción de un diseño narrativo, los referidos autores (2014, p.487) comentan que “Pretenden entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos, procesos y eventos donde se involucran pensamientos, sentimientos, emociones e interacciones, a través de las vivencias contadas por quienes lo experimentaron”.

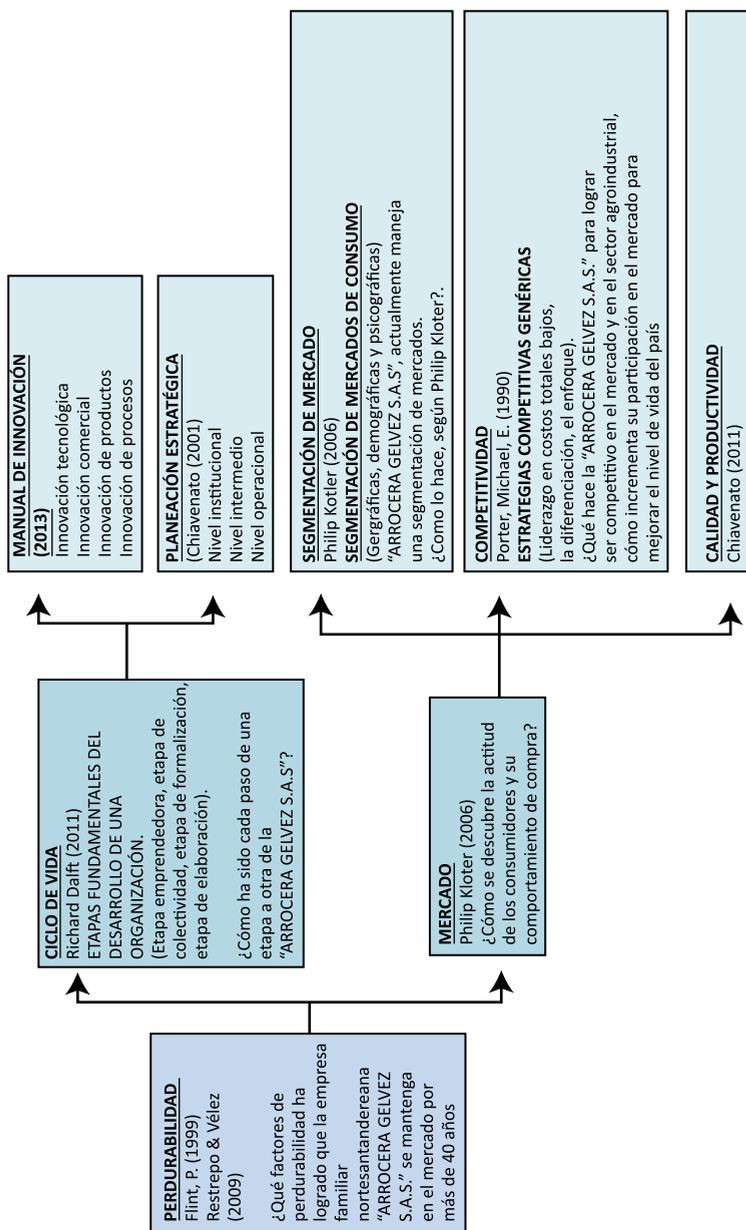
De esta manera se aplica el estudio de caso, como lo recomienda Stake (1999), quien manifiesta; “nos encontraremos con una cuestión que se debe investigar, una situación paradójica, una necesidad de comprensión general, y consideraremos que podemos entender la cuestión mediante el estudio de un caso particular” (p.16), llevando al rastreo de la empresa con la que se iba a realizar el estudio de caso tomando como criterio de inclusión aquellas que en los últimos dos años hayan sido reconocidas a nivel regional por el Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta a través del *ranking* que este publica desde el año 2015 frente a las 100 empresas más importantes del Norte de Santander.

217

Como instrumento y técnica se utilizó una entrevista semiestructurada que —según Hurtado (2010, p.863)— consiste en “una especie de interrogatorio en el cual se formulan las preguntas manteniendo siempre el mismo orden y con los mismos términos, se basa en un formulario normalizado cuyas preguntas han sido previamente preparadas” con el cual se construyó el guion que se aplicó al propietario y directivo de la empresa objeto de estudio. Se construyó una matriz de categorización de variables para construir el guion como se observa en la Figura 1.

# Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial

218



**Figura 1**

**Matriz de categorización**  
Fuente: Elaboración propia (2016)

De igual forma se realizó un análisis documental con base en los datos que publica el observatorio de la Cámara de Comercio de Cúcuta, en el que muestra cifras y resultados de competitividad de la organización. Este análisis cobra sentido para la investigación, ya que según Hurtado (2010) “la información requerida para dar respuesta a la pregunta de investigación ya fue recolectada por otras personas y se encuentra consignada en archivos, registros o cualquier otro tipo de documento” (p.51), siendo este un tipo de documento institucional con el cual se buscó una comparación y soporte con la información recolectada en la entrevista realizada al directivo y dueño de la organización de la empresa de estudio, que ha sido exitosa en la región y por ende perdurable en el tiempo.

La información se procesó a través del esquema de categorización con el uso del software ATLAS.ti 7.0 versión libre, en el que se identificaron categorías propuestas y relacionadas con el marco teórico, se establecieron relaciones entre las categorías en el proceso de triangulación y se generaron redes semánticas, se hizo un análisis categorial, ya que según Strauss y Corbin (2002), el método comparativo constante es arte y ciencia, lo cual se manifiesta en “la capacidad de los investigadores de dominar categorías con buen tino, formular preguntas estimulantes, hacer comparaciones y extraer un esquema innovador, integrado y realista de conjuntos de datos brutos desorganizados” (p.14). Con base en la categorización teórica se buscó determinar de forma deductiva las que la organización ha aplicado y cuáles otras categorías emergían como inductivas llevadas a cabo en el direccionamiento estratégico.

**219**

## RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

### Factores de emprendimiento e historia empresarial de Arro-cera Gélvez S.A.S

Arrocera Gélvez S.A.S, empresa nortesantandereana que procesa, empaca y comercializa como producto principal el arroz y hoy en día algunos derivados, fue fundada en la década de los sesenta por el señor don Teódulo Gélvez Albarracín.

220 En la ciudad de San José de Cúcuta, específicamente en el año de 1966, una pareja de esposos junto a sus hijos, de ocupación comerciantes de productos de la canasta familiar (arroz, panela, harina, etc.), desde el ejercicio multifuncional como propietarios de una tienda de abarrotes en el antiguo mercado La Sexta, detectan la necesidad de ampliar su negocio y reconoce que es el arroz el que más se vendía. Esto se encaminó a incursionar más a fondo en el sector agroindustrial en la zona fronteriza, considerada la más dinámica del país por la variedad de productos que se pueden comercializar alrededor de la región.

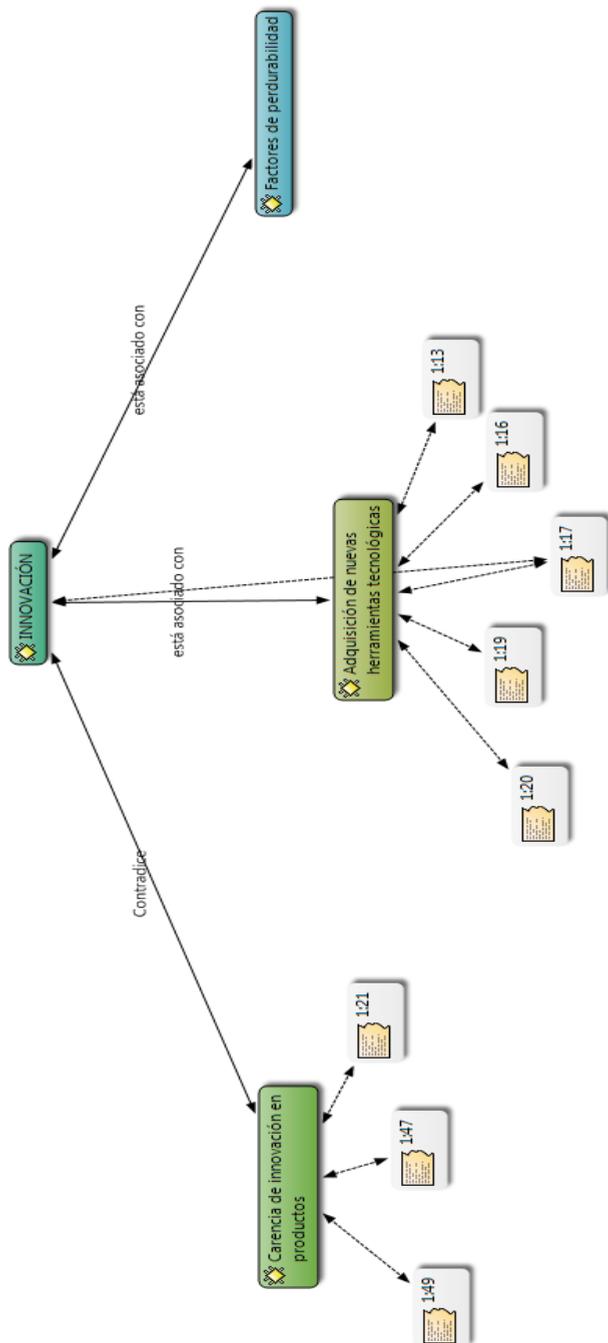
El inicio lo marca la adquisición de un molino artesanal, limitado, pero que en su época aportó como toda aquella herramienta que tiene la capacidad de optimizar los procesos, a conseguir el logro y el cumplimiento de los objetivos institucionales del entonces y a poseer la capacidad de apoyar a cultivadores de la región. Al paso de los años, nuevos avances y el incremento del consumo de su producto principal, el arroz, empieza a generar beneficios no solo para la empresa de la familia Gélvez, sino también nuevos empleos para la región. Primeramente funcionó bajo la figura legal de constitución de la empresa como Sociedad Limitada (1978), y que 23 años más tarde, es decir en el año 2001, cambia a ser sociedad por acciones simplificada S.A.S.

El actual presidente de la junta directiva Javier Gélvez, sucesor en primer grado de consanguinidad del fundador, don Teódulo Gélvez Albarracín, asume el cargo directivo en el año 87 de forma inesperada y poco planeada: se enfoca, en primera instancia, en la definición de la figura jerárquica, el diseño y socialización de la unidad de mando, la estipulación de funciones, delegaciones, toma de decisiones; es decir, el diseño e implementación del protocolo familiar, que en pocas palabras hace referencia a las condiciones, normas, políticas que se deben cumplir a cabalidad y sin excepciones; la equidad entre sus colaboradores es primordial. La razón de ser de la arrocera Gélvez está apoyada en la ejecución de labores en conjunto o trabajo de equipo, talento humano competente y también de la tecnología con el objeto de lograr ser reconocidos en el 2020 como la más prestigiosa y posicionada empresa del sector agroindustrial del norte al oriente del país. Trabajo continuo, “gente que trabajaba de domingo a domingo desde las 3 de la mañana”, es decir, dedicación, compromiso y responsabilidad con lo que se hace, definen su permanencia alrededor de 50 años en el mercado.

**221**

***Relación de las categorías con los factores de perdurabilidad identificados en Arrocera Gélvez S.A.S.***

En el análisis realizado con la sistematización de la entrevista en el *software* de Atlas. ti 7, permitió establecer los siguientes resultados. En este sentido, la Figura 2 presenta la red semántica correspondiente a la categoría innovación.



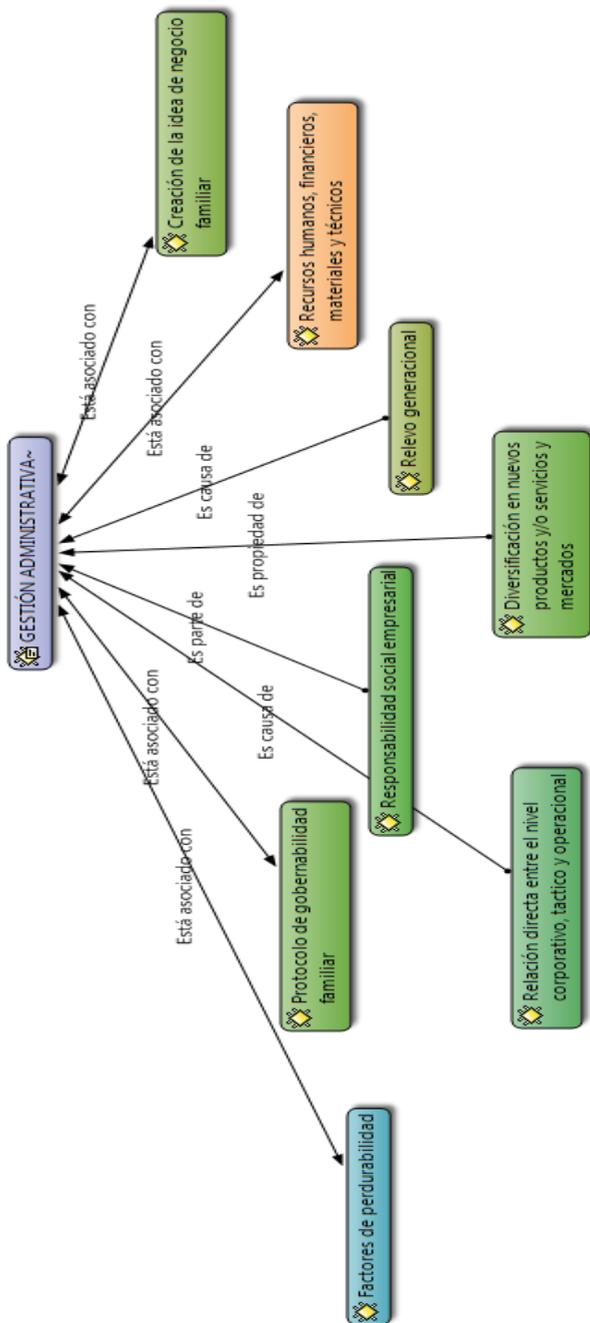
**Figura 2: Red semántica relativa a la categoría denominada innovación.**  
Fuente: Elaboración propia (2016)

En la categoría de innovación, tanto tecnológica como comercial, de productos y de procesos se logra visualizar, en una de las categorías deductivas denominada adquisición de nuevas herramientas tecnológicas, que la arrocería Gélvez cuenta con alta tecnología. Esto le ha permitido a la empresa agilizar los diversos procesos de producción y empaque, lo cual permite generar productos que cumplen con los estándares de calidad establecidos, y acordes con las exigentes necesidades y requerimientos del mercado actual.

Así mismo se determina que existen debilidades en la arrocería Gélvez como la carencia de innovación en productos, puesto que la empresa no está enfocada en lanzar nuevos productos al mercado, ni mejorar los existentes, y adicionalmente no están dispuestos a realizar estudios de mercado para detectar nuevas necesidades; solo se basan en lo que hace la competencia en la que son destacados como líderes, arroz Diana y arroz Roa, según los datos recolectados por la fuente de información. Javier Gélvez, quien es actualmente el CEO de la compañía, afirma que la perdurabilidad en el tiempo no solo de la arrocería Gélvez sino también de sus otras propiedades como son: Hotel Casa Blanca y la ladrillera Casablanca, se debe a la presencia de ciertos factores de perdurabilidad, entre los cuales se pueden mencionar: Ser responsable, asumir las consecuencias de sus errores, y el compromiso tanto con los agricultores (quienes son los que proveen la materia prima) como con sus clientes y consumidores finales.

**223**

Por otra parte, en la Figura 3 se muestra la red vinculada con la categoría identificada como gestión administrativa.

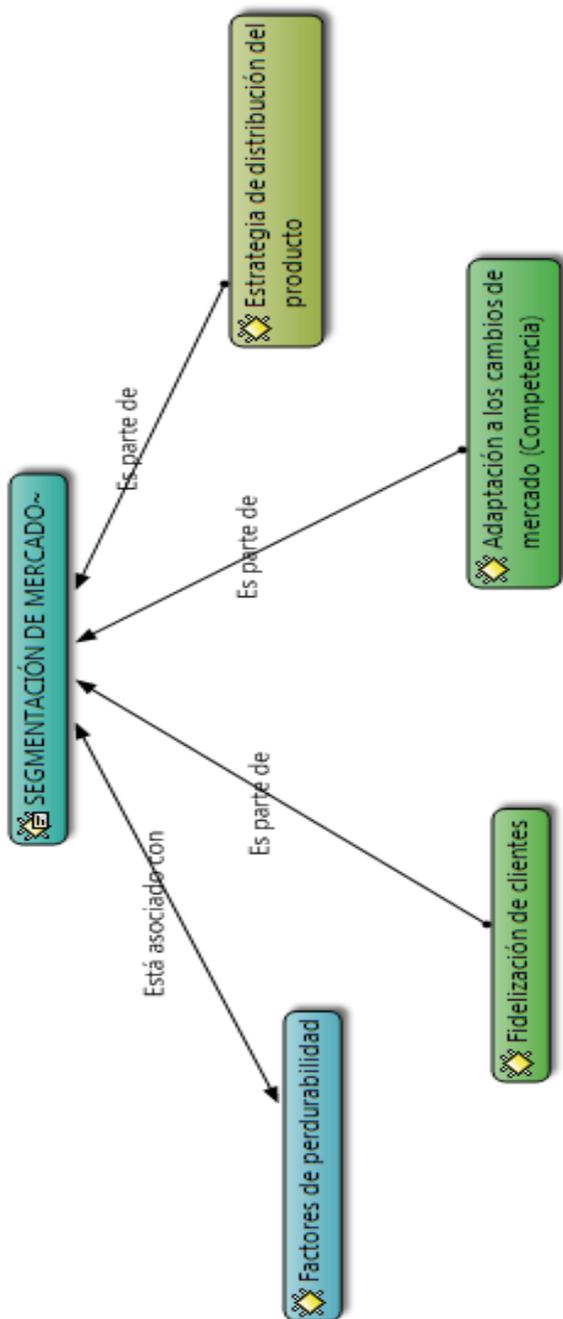


**Figura 3**  
**Red semántica relativa a la categoría denominada gestión administrativa.**

Fuente: Elaboración propia (2016)

Categoría inductiva denominada Creación de la idea de negocio familiar. Se analiza cómo ha sido la constitución de la empresa desde sus inicios en la década de los años 60, cuando el fundador, Teódulo Gélvez Albarracín, empezó con el negocio como una tienda de abarrotes en el mercado de la sexta de la ciudad de Cúcuta. Según el señor Teódulo Gélvez Albarracín se identificó la necesidad de poner en marcha este tipo de negocio, ya que el arroz era un producto demandado en gran cantidad por los cucuteños y localidades vecinas a su ubicación. En el año 1987, la muerte del fundador conlleva inmediatamente a otra de las categorías inductivas que se denomina Relevo generacional; es decir, la aparición de la segunda generación a cargo de la empresa.

Mediante la gestión administrativa se logró analizar la planeación estratégica de la arrocera Gélvez S.A.S.; la rienda de la empresa es asumida por su esposa e hijos, y luego de común acuerdo familiar es administrada y dirigida por uno de sus hijos Javier Gélvez, quien fue la fuente de información primaria para obtener dichos datos. El nuevo director, desde su conocimiento empírico, impuso un nuevo diseño e implementó un protocolo de gobernabilidad familiar, de donde se destacan otras categorías inductivas como: la creación de nuevas políticas, la conformación de la junta directiva liderada por la familia Gélvez y asesorada por terceros. En este escenario, se hace indispensable y altamente recurrente la categoría inductiva de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos: como son el personal contratado, la materia prima e insumos, al igual que la maquinaria y equipo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la arrocera Gélvez. La fuerte presencia del actual director en el presente trabajo, destaca su importancia para el desarrollo y ejecución de estrategias.



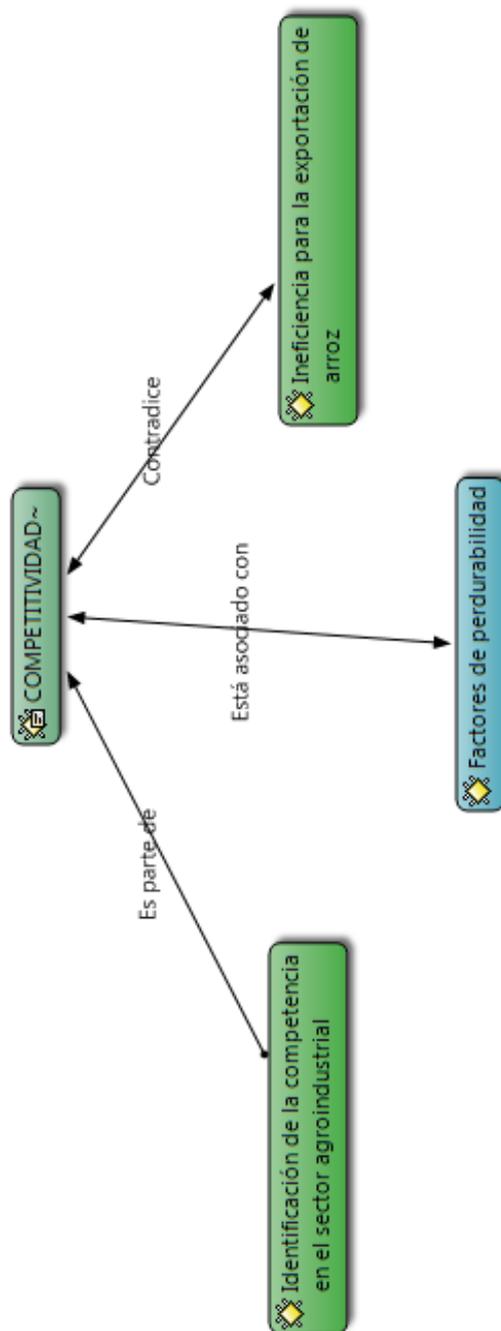
**Figura 4**  
**Red semántica relativa a la categoría denominada segmentación de mercado.**  
Fuente: Elaboración propia (2016)

Continuando con el análisis de los resultados obtenidos, mediante la Figura 4 se bosqueja otra categoría importante denominada Segmentación de mercado.

El análisis de la segmentación de mercado permitió detectar que no existe ningún mercado objetivo, ya que sus productos son ofrecidos a cualquier estrato y distribuido en la zona de los Santanderes y la Costa, lo que tiene que ver con los departamentos del Cesar, Magdalena, Bolívar, Atlántico y La Guajira, que son el mercado natural que siempre se ha tenido para comercializar sus productos, contando con diferentes canales de distribución, considerados como las bodegas a nivel local, supermercados y mayoristas, donde se debe estar muy pendiente de la variación constante del mercado para comercializar los productos que ofrece arrocera Gélvez, el cual cuenta con tres líneas, denominados como el principal y el más vendido arroz Gélvez; también existen otras dos líneas económicas con arroz Don Teo y arroz Kogui.

227

Otra de las estrategias, consideradas como deductivas, es la adaptación al mercado, lo cual implica que se debe tomar en cuenta la rivalidad inter-empresas. En este sentido, se debe observar qué hace la competencia para poderlo aplicar en la arrocera Gélvez, sin necesidad de emplear técnicas de plan de mercadeo o de hacer inversiones, lo cual implica gastos y puede generar utilidades mínimas (*benchmarking*). Otro de los aspectos más relevantes en la segmentación de mercado, se puede considerar la categoría deductiva de la Fidelidad con el cliente la cual viene condicionada por la capacidad de respuesta que se le dé al cliente. Si siempre se cumple con lo pactado, usualmente, se logra fidelizarlos.



**Figura 5: Red semántica relativa a la categoría denominada competitividad.**  
Fuente: Elaboración propia (2016)

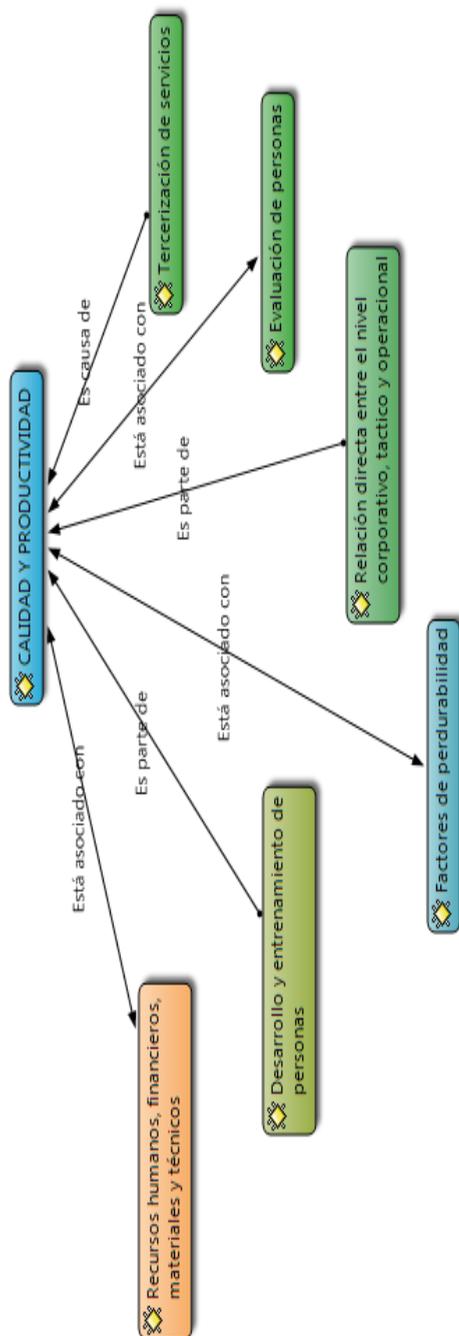
En cuanto a la categoría de Competitividad, como se puede ver en la Figura 5, es poco recurrente en la entrevista aplicada, es decir, la empresa no considera la competitividad como un factor relevante.

Lo anterior trae como consecuencia la exaltación de la categoría deductiva denominada Ineficiencia la cual se pone de manifiesto durante el proceso de exportación de arroz. El director de la empresa justifica tal ineficiencia argumentando que Colombia es un país ineficiente para exportar este producto, ya que la inversión en maquinaria y en el sector agroindustrial es muy baja, y al compararlo con otros países como, por ejemplo, Estados Unidos, el valor del producto es la tercera parte de lo que vale en Colombia.

Por esta razón, para la arrocera Gélvez no es viable la exportación de arroz, puesto que los líderes del mercado son las empresas vinculadas al sector agroindustrial y que son fuertes en la región nortesantandereana. Por ello la empresa siempre está analizando las estrategias de las empresas líderes para su posible aplicación en su compañía para incrementar sus ventas y mantener su marca en el mercado, es decir, la mencionada arrocera no se enfoca en hacer estudios propios de mercadeo, y como se ha mencionado anteriormente, son reconocidos internamente factores que le han permitido perdurar en el tiempo. Adicionalmente, el análisis de la categoría deductiva de calidad y productividad se hace considerando la Figura 6.

229

Hace referencia a los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos para obtener de primera mano y de la mejor calidad la materia prima, otorgando al agricultor préstamos financieros, capacitaciones para el buen manejo de los suelos, y semillas para la obtención de una materia prima que cumpla con los pará-



**Figura 6**  
**Red semántica relativa a la categoría denominada calidad y productividad.**  
Fuente: Elaboración propia (2016)

metros de calidad. Además, algunas tendencias empresariales de la actualidad se basan en la contratación o tercerización de servicios, procesos que no son ajenos a la arrocería Gélvez. Se pudo detectar que en las épocas donde se incrementa la demanda, es tercerizado el servicio de empaque con el objetivo de buscar mejores prácticas, bajo la modalidad de aliados, que permitan la optimización en recursos así como la agilidad en los procesos, manteniendo la calidad en sus productos.

Como se mencionó anteriormente, otro aspecto relevante en arrocería Gélvez es la comunicación que se maneja en los niveles de la jerarquización, existiendo la conexión entre los niveles corporativo, tácticos y operativos. En este sentido, se puede visualizar la comunicación como un factor recurrente en la organización, ya que es mencionado tanto en la gestión administrativa como en la categoría de calidad y productividad.

231

### ***Modelo de negocio Arrocería Gélvez S.A.S Modelo Canvas***

Para buscar el modelo de negocio de la organización Arrocería Gélvez se tomó el modelo Canvas de Osterwalder (2004, p.15), el cual establece que: “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”. Este lienzo permitió identificar, por medio de nueve bloques, todos aquellos aspectos que han hecho parte y participado en la creación de valor de la empresa, y así lograr crecimiento y perdurabilidad a través del tiempo. A continuación, en la Figura 7, el modelo Canvas construido con el análisis de la red semántica.

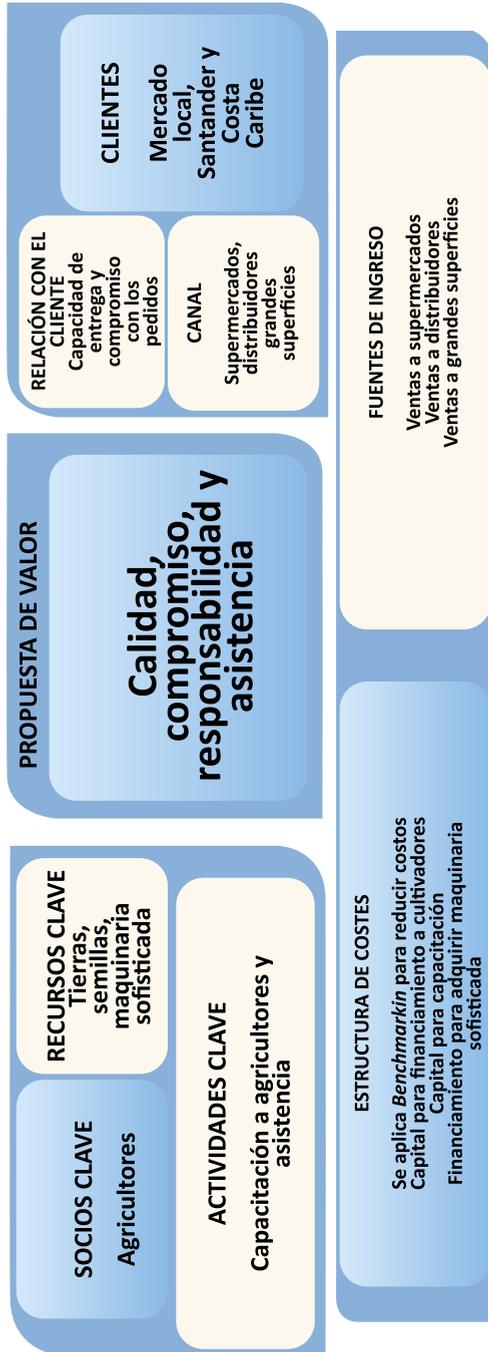


Figura 7  
**Modelo Canvas aplicado a Arrocería Gélvez S.A.S**  
Fuente: Elaboración propia (2016)

### ***Aspectos financieros en Arrocera Gélviz S.A.S***

El análisis documental se realizó con base en las publicaciones de las cien mejores empresas del Norte de Santander del Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, que refleja el comportamiento económico de estas importantes empresas en el departamento. La información recolectada corresponde a la base de datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta, la Superintendencia de Sociedades y Supersubsidios, según indicadores y variables financieras. Tal información indica cómo actuaron las empresas según sus índices bajo un contexto de crecimiento nacional soportado por el PIB de cada año de estudio.

El análisis refleja que en el año 2015 hubo un comportamiento positivo en dos variables, ingresos y pasivo con 15,1 % y 4 % respectivamente, y negativo en tres, estos últimos ocasionados, según el CEO, por el cierre de la frontera ocurrido en agosto de ese año. Sin embargo, se mantiene dentro del *ranking*, y según la entrevista en la que participó el directivo, las relaciones comerciales con Venezuela se han reactivado por el desabastecimiento y casi nula producción que hay en ese país, permitiendo reactivar la venta de los productos de la línea económica Kogui y don Theo. Esto puede ocasionar, probablemente, que para el otro estudio del Observatorio estas variables muestran un desempeño positivo.

233

Las variables de ingreso y pasivo, sí reflejan un aumento positivo, generando confiabilidad en los bancos para endeudarse y clientes satisfechos con sus productos. Para el año 2014, la variable Ingresos tiene un significativo aumento respecto al 2013, con un 42,4 % de aumento y el patrimonio con un 15,4%. Además, se

Gerencia de las organizaciones.  
Un enfoque empresarial

234

ARROCERA GELVEZ SEGÚN OBSERVATORIO ECONÓMICO.	CIFRA EN MILES DE PESOS AÑO 2015	PUESTO EN EL RANKING 2015	CIFRA EN MILES DE PESOS AÑO 2014	PUESTO EN EL RANKING 2014	CIFRA EN MILES DE PESOS AÑO 2013	PUESTO EN EL RANKING 2013
INGRESOS	56.321.482 Variación 15,1%	19	48.920.999 Variación 42,4%	14	34.354.117 Variación 1,3%	19
UTILIDAD	1.295.950 Variación -37,6%	48	2.077.597 Variación -2,2%	17	2.123.542 Variación 1111,8%	16
ACTIVOS	18.266.599 Variación -0,5%	55	18.351.602 Variación 1,3%	45	18.108.457 Variación 5,7%	45
PASIVO	9.429.565 Variación 4%	64	9.069.932 Variación -9,9%	65	10.067.382 Variación 30,7%	47
PATRIMONIO	8.837.034 Variación -4,8%	60	9.281.670 Variación 15,4%	42	8.041.075 Variación -14,7%	55

**Tabla 1: Desempeño financiero de la ARROCERA GÉLVEZ, años 2013 a 2015**

Fuente: Elaboración propia (2016). Tomando información Cámara de Comercio de Cúcuta.

produjo también un aumento importante en comparación con el año inmediatamente anterior, reflejando su buena participación en el mercado, gracias a que en ese año se duplicó la producción del cereal debido a la demanda interna que ocasionó el fuerte control al contrabando, el cual le permitió también que gozara de un incremento en sus activos. El pasivo disminuyó y sus utilidades también; sin embargo, se mantuvieron considerablemente cerca a los resultados del año inmediatamente anterior.

En el 2013, sus cifras fueron todas positivas, excepto para el patrimonio con una disminución de 14,7 %, ocasionado por el considerable aumento en el pasivo. Sus utilidades se incrementaron de forma cuantiosa, demostrando que la organización y sus directivos han implementado estrategias oportunas para seguir invirtiendo y creciendo en el mercado.

235

En general se pudo analizar que la organización ha mantenido cifras muy parejas y ha procurado con esmero realizar las cosas bien para crecer y autosostenerse. Ha planificado muy bien su endeudamiento. Se observa que de los tres años de estudio, en el 2014 disminuyeron sus deudas y para el 2015 se incrementó sin mucha alarma. Desde las variables de beneficios e ingresos, esta última ha llevado un crecimiento constante en los tres años, que no reflejó cifras negativas en su variación respecto a cada año anterior, demostrando que su modelo de negocio ha mantenido desde años atrás un constante aprendizaje en todos sus procesos y siendo responsable cuando le ha tocado perder y afrontar los declives para poder responderle a sus clientes, esperando recuperarse rápidamente y así conseguir óptimos resultados en un nuevo intento. De esta manera lo hizo ver, reflejar y analizar

a través de las publicaciones que el Observatorio Económico difunde para el público en general.

A partir de los hallazgos encontrados en el presente proyecto, después de aplicarse la entrevista al Director Ejecutivo (CEO) de la organización arrocera Gélvez S.A.S, se demuestra que existen factores relevantes que permiten que una empresa familiar perdure en el tiempo. A continuación se mencionan los hallazgos obtenidos comparados con la teoría:

236 En cuanto a innovación, estos resultados guardan cierta relación con lo que sostiene el Manual de innovación para pymes (2013), donde, refiriéndose a un producto o servicio como la define “una de las estrategias más habituales para ganar competitividad en el mercado, mediante la reducción de costes de producción o distribución” (p.8). En los resultados obtenidos para la Arrocería Gélvez, se logra analizar el aspecto de innovación, entendido desde el Manual de innovación para pymes (2013), “como un nuevo bien o servicio o uno sensiblemente mejorado respecto a sus características básicas, especificaciones técnicas y otros componentes intangibles, finalidades deseadas o prestaciones” (p.8), en torno al cual se concluye que no existe innovación de productos.

La referida arrocera está enfocada, solamente, en mantener la marca y no en el lanzamiento de nuevos productos o mejoramiento de los productos ya existentes, respecto a la innovación tecnológica considerada desde el Manual de innovación para pymes (2013) como “la propia tecnología la que sirve como medio para introducir un cambio en la empresa, mediante la aplicación industrial del conocimiento científico o tecnológico” (p.7).

En torno a este tipo de innovación, en los últimos años la empresa en estudio ha innovado en la adquisición de maquinaria o herramientas tecnológicas japonesas, lo que le ha permitido agilizar sus procesos, que el Manual de innovación para pymes (2013) destaca como “redefinición de los procesos productivos o en la aplicación de una tecnología de producción nueva o sensiblemente mejorada, con el fin de aumentar el valor del producto final” (p.8). En cuanto a la producción, se apunta a una optimización de los costes y/o tiempos de fabricación, obteniendo mejoras en la productividad y mejores tiempos de respuesta al cliente, por lo tanto, no existe innovación comercial, pues esta empresa no le apuesta a los nuevos procesos de *marketing*, porque no cree necesario realizar cierta inversión para conocer de primera mano las necesidades del cliente y lograr aumentar sus ventas. Como se mencionó anteriormente, solo está enfocada en mantener su marca. Dicho estudio no concuerda con la teoría planteada según el Manual de innovación para pymes (2013) que propone que este tipo de innovación se da en “la variación de cualquiera de las variables de *marketing* que influyen en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio” (p.8), solo se está innovando en ciertos procesos, lo que no permite fomentar paralelamente la innovación en la empresa.

237

En lo referente a la gestión administrativa, se hace mención a la consecución de objetivos y metas propuestas por la organización mediante un proceso administrativo definido en planear, organizar, dirigir y controlar. Según Chiavenato (2002), “la planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo” (p.17), y muy claramente se puede visualizar en la visión de Arrocería Gélvez, definida como “Arrocería Gél-

vez S.A.S. en el año 2020 será la más prestigiosa y posicionada organización del norte y oriente colombiano en la producción y comercialización de arroz, productos a base de arroz, derivados y subproductos”. Arroz Gélvez (2016) maneja la organización de la mejor manera para alcanzar el logro de sus objetivos, donde el CEO de la organización delega autoridad sobre otras personas para realizar el proceso de la mejor manera posible y obtener calidad en sus productos.

238

Según Chiavenato (2002), la organización se define como “la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o departamentos” (p.17). Es por eso que la adquisición de nuevas herramientas tecnológicas ha permitido agilizar los procesos para obtener mayor volumen en producción y calidad en sus productos.

Continuando en la tercera etapa del proceso administrativo, se hace necesaria la dirección, que según Chiavenato (2002), “se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales” (p.18). Considerada como una de sus mejores estrategias para obtener mejor productividad, el CEO de la organización implementa planes motivacionales para que sus empleados se sientan a gusto y realicen sus funciones cumpliendo a cabalidad con lo necesario para permanecer en el mercado, obteniendo de primera mano la información necesaria, pues existe una fuerte comunicación entre los niveles jerárquicos de Arrocera Gélvez. Finalizando con el proceso administrativo, (Chiavenato, 2002), el control “representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación de desempeño organi-

zacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido” (p.18), donde constantemente se está realizando un monitoreo para identificar puntos fuertes y mejorar puntos débiles en la organización.

Para ello, de manera continua el CEO visita cada una de las áreas administrativas y de producción para verificar el cumplimiento de lo propuesto por la empresa. Estas acciones se hacen sin tener que esperar cierto tiempo para realizar evaluaciones, promoviendo así un mejoramiento continuo.

Por otro lado, en la Arrocera Gélvez se puede determinar que no existe una alta relación entre lo mencionado por Kotler (2006), sobre la segmentación de mercados delimitados en segmentos geográficos, demográficos y psicográficos contra los hallazgos obtenidos en arrocera Gélvez. En este sentido, se considera la caracterización de la segmentación geográfica establecida (Chiavenato, 2006), cuando expresa que la segmentación de mercados “se caracteriza por dividir el mercado en unidades geográficas diferentes, tales como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o barrios” (p.260); es acá donde se puede hacer relación, ya que Arrocera Gélvez, geográficamente está segmentada en los departamentos de los Santanderes, así como también en los departamentos de la Costa (que desde sus inicios siempre han sido su mercado objetivo).

239

Además, según Kotler (2006), la segmentación demográfica “consiste en dividir el mercado en distintos grupos, según variables como la edad, el tamaño del núcleo familiar, el ciclo de vida familiar, el sexo, los ingresos, la profesión, la educación, la religión,

la raza, la generación, la nacionalidad y la clase social” (p.260). No existe vinculación con lo obtenido, dado que en la organización no se cuenta con grupos según variables para ofrecer el producto, sin importar la edad, el estrato socioeconómico, el género, entre otros. Cualquier persona puede adquirir los productos o derivados de Arrocería Gélvez, respecto a la segmentación psicográfica mencionada por este autor como “la psicografía es la ciencia de utilizar factores psicológicos y demográficos conjuntamente para entender mejor a los consumidores” (p.264). Se analiza que no existe asociación con el teórico mencionado, debido a que actualmente no se realizan estudios de mercadeo para conocer los gustos y preferencias del cliente, pues lo que se busca es mantener la marca y para eso principalmente Arrocería Gélvez se enfoca en realizar *benchmarking*.

**240**

En lo referente a competitividad, cruzando los resultados encontrados en la presente investigación con la teoría de las tres estrategias genéricas de Porter (2009), dadas por liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, no existe mayor correlación entre los dos puntos de vista, desde el autor y CEO de la organización. El liderazgo en costos globales, según Porter (2009), “exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos” (p.52), lo que indica que en arrocería Gélvez S.A.S. se realiza el manejo y adquisición de nuevas herramientas tecnológicas con el fin de reducir y manejar costos inferiores a los de la competencia en el sector industrial, a medida que el volumen de producción aumente, ofreciendo así varias líneas de productos denominados como “línea económica”. Esto permite clasi-

ficar productos de menor precio y con mejor poder de adquisición para los consumidores, manteniendo la calidad en cada uno de sus productos ofertados a muchos segmentos del sector de la Costa y los Santanderes que es definido como su mercado natural.

En palabras de Porter (2009), la diferenciación “brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio” (p.54). No existe relación entre la estrategia de Porter y la aplicada por el CEO de la Arrocera Gélvez S.A.S., debido a que para el CEO de la organización lo que lo hace diferente es el compromiso con sus proveedores, es decir, con los agricultores que son considerados como sus aliados principales, ya que son quienes le proveen la materia prima, de primera mano, para lograr ofrecer calidad a sus clientes. Pasando ya a la última estrategia, establecida por Porter (2009), se hace referencia al enfoque o concentración, la cual permite que la empresa “se centre en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico” (p.55).

241

Esta situación no es acorde con los hallazgos del presente estudio, pues en Arrocera Gélvez, no le apuestan a realizar estudios de mercadeo para explorar en nuevos mercados. Por consiguiente, no consideran tener que realizar una inversión que le traerá costos muy altos para tan poca utilidad, sino que actualmente, solo se enfocan en realizar *benchmarking*. Cada estrategia genérica es un enfoque básicamente distinto para crear y mantener una ventaja competitiva. Es por eso que una empresa siempre debe buscar y aprovechar todas las oportunidades de reducción

de costos que se puedan presentar en el mercado, siempre y cuando no sacrifiquen la diferenciación.

Se continúa con la calidad y productividad en Arrocera Gélvez S.A.S., desde el enfoque teórico. Chiavenato (2002), define la calidad como “capacidad de atender durante todo el tiempo las necesidades del cliente” (p.683). En la presente investigación se encuentra coherencia, ya que en Arrocera Gélvez S.A.S. se busca brindar al cliente lo que desee y se adapta a los recursos financieros con los que cuenta el consumidor final. Es por eso que nació la necesidad de crear la línea económica de arroz, como lo es el arroz Don Theo y arroz Kogui, brindando al consumidor final satisfacción y gusto al poder obtener dichos productos. En este sentido, una de las estrategias del CEO de la organización es brindar al agricultor recursos necesarios para obtener la materia prima de primera mano y de la mejor calidad, otorgando al agricultor préstamos financieros, capacitaciones para el buen manejo de los suelos, y semillas para la obtención de una materia prima que cumpla con los parámetros de calidad.

242

En el proceso para obtener un producto final existe la motivación hacia el personal operario y administrativo. Chiavenato (2002) la define como “Deseo de dedicar gran esfuerzo a los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p.632), donde se confirma que para que un empleado se sienta motivado debe existir una interacción entre el individuo y la situación que se esté viviendo en el momento. El resultado obtenido en la presente investigación se marca de una manera positiva, ya que en Arrocera Gélvez S.A.S., se cuenta con planes motivacionales e imple-

mentación de estrategias que permiten al colaborador sentirse a gusto de pertenecer a la empresa; así mismo se ofrecen capacitaciones porque como lo afirma el CEO de Arrocería Gélvez S.A.S., “Es importante que la gente esté aprendiendo”. De esta manera se logra una mayor productividad a través de la eficiencia y eficacia que es definida por Chiavenato (2002), “eficacia significa alcanzar objetivos y resultados. Un trabajo eficaz es aquel que resulta provechoso” (p.31) y, “eficiencia significa hacer las cosas bien y de manera correcta” (p.31). Se puede concluir que si la empresa cuenta con personal motivado mediante reconocimientos, bonificaciones, incentivos, entre otros, donde no solo se beneficie el personal administrativo sino también sus familias, la organización obtendrá mayor beneficencia en cuanto a calidad y productividad, incrementándose de forma positiva el bienestar de la Arrocería Gélvez y de cada uno de sus colaboradores.

**243**

Buscar y querer perdurar en el tiempo requiere implementar una serie de aspectos y factores, tanto personales como grupales, que se determinan gracias a algunos autores que han enfatizado en ciertas categorías administrativas y del entorno en donde se desenvuelve y opera una empresa. Este estudio también permitió conocer cuáles de esos referentes teóricos son los que más se aplican, y cuáles son propios y fueron hallados en lo particular. Así mismo se analizó y se comprendió que no necesariamente las personas dueñas de empresas o emprendedores, deben poseer todo el conocimiento de inmediato que les permita poder poner en marcha su iniciativa de negocio. Se observó que la organización Arrocería Gélvez ha estado en un aprendizaje y mejoramiento continuo que le ha permitido reponerse de errores y yerros, que por las circunstancias del entorno fronterizo y malas decisiones, la han llevado a resbalar y tropezar.

Se concluye que las empresas que busquen una autosostenibilidad se deben apoyar, y basarse en teorías administrativas que ya han sido aplicadas y analizadas por expertos, pero también a este gran conocimiento; se debe tener la valentía de querer afrontar retos que requieran innovación y deseo de instruirse, no importando la longevidad a que se llegue, porque las competencias son lo que se traspasa a las siguientes generaciones. Finalmente, se identificaron factores de perdurabilidad que le han permitido a Arrocería Gélvez permanecer por más de 50 años en el mercado, como son el compromiso con sus proveedores y la calidad con sus clientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 244 Arroz Gélvez. (2016). *Quiénes somos*. Recuperado en: <https://www.arrozelvez.com/home/quienes.php>
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Santafé de Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Bracho, O., García, J. y Jiménez, E. (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del Estado de Zulia. *Revista Coeptum*, 3(2), 127-140.
- Cámara de Comercio de Cúcuta (s.f). Recuperado el 15 de noviembre de 2016, <http://www.cccucuta.org.co/>
- Confecámaras (2016). Aumentó la creación de empresas en el país en el primer semestre del año, consultado el 10 de octubre de 2016, de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/462-17-aumento-la-creacion-de-empresas-en-el-pais-en-el-primer-semester-del-ano-2>
- Consejo Privado de Competitividad (2016). Índice Departamental de Competitividad 2016, consultado el 3 de octubre

- de 2016 de <http://idc.compitem.com.co/departamento/norte-de-Santander>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- DANE (2015). Cuentas Anuales Departamentales Colombia. Producto Interno Bruto, consultado el 3 de octubre de 2016, de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Bol\\_dptal\\_2014pre.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2014pre.pdf)
- DANE (2016). Empleo Informal y Seguridad Social, consultado el 19 de septiembre de 2016 de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleoinformal-y-seguridadsocial?phpMyAdmin=3om27vamm65hhkhr-tgc8rrn2g4>
- Datacúcuta (s.f.). Plan Regional de Competitividad del Norte de Santander, consultado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.datacucuta.com/PDF/publicaciones-externas/COMISIONREGIONALDECOMPETITIVIDAD/PLAN%20REGIONAL%20ODE%20COMPETITIVIDAD.pdf>
- Flint, P. (1999). *Gestión de Empresas en crisis: técnicas de reflotamiento*. Segunda Edición. Bogotá: Cámara de Comercio.
- Gaitán Roza, A., Hincapié Cardona, A. L., Castro Velasco, J. D. (2013). *Estudio sobre Empresas colombianas perdurables, casos de éxito*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- García, J., Durán, S. y Prieto, R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmecánicas. *Revista Face*, 17(2).
- García, J., Durán, S., Parra, M. y Marceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios*, 38(32), 16-28.

- Gómez, B. G (2016). 10 trampas familiares en las que incurren los empresarios. *Revista Dinero*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Cuarta edición. Caracas: Quirón Ediciones.
- Informe Nacional de competitividad (2016-2017). *Consejo privado de competitividad*. Colombia.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. Madrid: Pearson.
- Manual de innovación. Guía práctica de gestión de la i+D+i para pymes (2013). *Centro Europeo de Empresas e Innovación*. España.
- Martínez, M. (2010). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Segunda edición. México: Editorial Trillas.
- 246 Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta (2014). Las 300 Empresas que hacen más próspero a Norte de Santander, consultado el 8 de noviembre de 2016, de: <http://www.datacucuta.com/PDF/estudiossectoriales/1.EMPRESAS%20MAS%20REPRESENTATIVAS%20DE%20LA%20RE GION/3%20edicion%20300%20empresas.pdf>
- Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta (2016). 100 Empresas que hacen más Próspero a Norte de Santander, consultado el 8 de noviembre de 2016 de: <http://www.datacucuta.com/images/100empresas2015.pdf>
- Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta (2015). Las Mejores Empresas del Norte de Santander, consultado el 8 de noviembre de 2016, de: <http://www.datacucuta.com/PDF/estudiossectoriales/1.EMPRESAS%20MAS%20REPRESENTATIVAS%20DE%20LA%20RE GION/4%20edicion%20300%20empresas.pdf>

- Osterwalder, A. (2004). *La Ontología del modelo de negocios: Una propuesta desde un enfoque de Ciencia y Diseño. Disertación doctoral*. Lausana: Escuela de Altos Estudios Comerciales de la Universidad de Lausana, consultado el 3 de noviembre de 2016, de: [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf)
- Plan Regional de Competitividad de Norte de Santander (2021). *Observatorio Económico de la Camara de Comercio de Cúcuta*.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva; Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Poza, E. (2013). *Empresas familiares*. España: Cengage Learning.
- Restrepo, L., Vélez, A., Méndez, C., Rivera, H. y Mendoza, L. (2009). *Aproximación una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Secretaría de Hacienda de San José de Cúcuta (s.f). Recuperado el 15 de noviembre de 2016, <http://haciendaalcaldiadecucuta.gov.co/impuestoscucuta/>
- Stake, R. (1999). *Investigación con Estudio de Casos. Segunda edición*. Madrid: Ediciones Morata.
- Strauss, A., Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Primera edición. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

---

**Cómo citar este capítulo:**

Nava-Sarmiento, E., Jaimes-Mora, S. y Barrera-Rodríguez, L. (2017). Factores que inciden en la perdurabilidad de una empresa familiar del sector agroindustrial. En Prieto-Pulido, R. y García-Guiliany, J. (2017). *Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. 205-247.



---

**Decisionmaking. A review of the topic**

José Arévalo Ascanio<sup>1</sup>  
Hilda Estrada López<sup>2</sup>

---

\* Este artículo constituye un avance del proyecto de investigación "La toma de decisiones. Estudio comparado entre empresarios exitosos del municipio de Ocaña".

1 Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, Norte de Santander  
jgarevalo@ufpso.edu.co - <https://orcid.org/0000-0001-5464-2293>

2 Universidad del Atlántico. Barranquilla-Colombia.  
hileslo@hotmail.com - <https://orcid.org/0000-0001-7439-2658>

## **RESUMEN**

La toma de decisiones es un acto propio de nuestra vida. A cada momento se nos presenta un abanico de opciones, entre las cuales como personas debemos establecer una elección. Por tanto, este evento se reconoce como una línea de trabajo de alto impacto sobre las personas, las organizaciones y la sociedad en general. El objetivo de este artículo fue analizar la toma de decisiones desde una revisión teórica. El documento se divide en tres partes. En la primera se hace una aproximación al concepto de decisión. En la segunda, se revisan los documentos teóricos hallados sobre la temática. En la tercera parte se presenta el análisis de los trabajos empíricos que se han desarrollado sobre el tema por parte de la comunidad científica. Se finaliza, con las reflexiones en las que se hace hincapié en la utilidad del artículo, al compartir un marco de referencia conceptual y empírico sobre la toma de decisiones en el contexto empresarial.

**Palabras clave:** decisión, decisiones gerenciales, toma de decisiones.

## **ABSTRACT**

Decision making is an act of our life. At each moment we are presented with a range of options, among which as people we must establish a choice. Therefore, this event is recognized as a line of work of high impact on people, organizations and society in general. The objective of this article was to analyze the decision making from a theoretical review. The document is divided into three parts. In the first, an approach to the concept of decision is made. In the second, the theoretical documents found on the

subject are reviewed. In the third part, the analysis of the empirical works that have been developed on the subject by the scientific community is presented. Finally, with the reflections emphasizing the usefulness of the article, by sharing a conceptual and empirical frame of reference on decision making in the business context.

**Keywords:** decision, management decisions, decision making.

## **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo pretende ilustrar el tema de la toma de decisiones a partir de una revisión bibliográfica en libros de texto y en revistas de alto impacto publicados en las bases de datos SCOPUS, SCIENCE DIRECT, EBSCO, SciELO y REDALYC. La estructura y el contenido de este documento son una muestra de los diferentes estudios, tanto teóricos como empíricos, existentes en la literatura. La toma de decisiones es uno de los temas de mayor trascendencia en la teoría organizacional, ya que, de modo evidente, los procesos decisorios aparecen continuamente asociados al contexto económico y empresarial. Es frecuente encontrarnos con situaciones de incertidumbre en las que se debe escoger entre una pluralidad de opciones que pueden conducir a diferentes consecuencias, positivas o negativas, como resultado de la posible decisión elegida (Rabadán, Cid y Galán, 2013).

**251**

El proceso de revisión realizado sigue una metodología en la que se busca identificar las orientaciones teóricas respecto a la toma de decisiones, condensando la literatura representativa sobre el evento de estudio en un período determinado, lo cual generó

como resultado un sumario que evidencia las distintas formas de concebir el concepto. Posteriormente se presenta el resultado de la revisión efectuada. Se muestra el análisis de las investigaciones que sobre el tema han realizado las comunidades científicas académicas del país y del mundo, clasificadas en teóricos y empíricos. En la discusión y en las reflexiones se deja ver que desde el año 2000 apenas comienzan a tener espacio entre los investigadores los estudios sobre toma de decisiones en las revistas de más alto impacto.

### **ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE DECISIÓN**

252 Respecto a la indagación sobre el origen etimológico de la palabra decisión, hay que decir que proviene del latín *decisio*, *decisionis*, el cual significa una opción seleccionada entre otras; más específicamente, el prefijo *de*, señala separación, *caedere*, significa cortar, talar, y el sufijo *sión*, que indica acción (Definición y etimología, 2017). De aquí se entiende que decidir implique seleccionar entre muchas opciones.

En el Diccionario de la Real Academia Española se define decisión con dos sentidos: primero como la determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa, y segundo, como la firmeza de carácter (2001, p.733). Por su parte, en el Diccionario General Etimológico de la Lengua Española se define decisión como determinación, resolución que se toma ó se da en alguna cosa dudosa (1887, p.629). De otro lado, para Islas (2001), la palabra decisión, según sus raíces griegas, proviene de *krisis*, del verbo *krinein* que significa separar, juzgar, decidir.

Finalmente, en el diccionario de Ultimate Business de Cambridge, una decisión se define como: una elección que haces sobre algo después de pensar en varias posibilidades (Cambridge University Press, 2017). Según Rodríguez y Pinto (2010), han sido numerosos los investigadores que comenzaron a estudiar y profundizar sobre los componentes y principales características del proceso de decisión y su comportamiento en las organizaciones, entre ellos se encuentran Simon, March, Mintzberg, Manis, Moody, Huber, Choo y Pomerol. Quizás el de mayor prestigio de los mencionados, es Herbert A. Simon por sus aportes desde la economía, la administración y la psicología, con investigaciones orientadas hacia la toma de decisiones en las organizaciones empresariales.

Partiendo de lo anterior y teniendo en cuenta la aclaración etimológica y las definiciones de los diccionarios consultados, se entra de lleno al objetivo de indagar sobre las definiciones de la palabra decisión en los libros de texto. Dentro de la multitud de libros existentes, se seleccionaron algunos que siguen teniendo vigencia. Las definiciones encontradas en los diferentes textos consultados (véase Cuadro 1) tienen una postura homogénea sobre la definición.

253

En las definiciones presentadas se pueden identificar con claridad tres elementos usados para explicar la toma de decisión:

- Concepción de proceso.
- Elección de curso de acción.
- Solución de problemas o situaciones de oportunidad organizacional.

**Gerencia de las organizaciones.**  
Un enfoque empresarial

**Cuadro 1**  
**Definiciones de decisión y de toma de decisiones**

Autor	Definición
(Estrada, 2006)	Para Herbert A. Simon la gerencia es sinónimo de toma de decisiones, pero su principal interés fue poner énfasis en el “cómo” (p.146)
(George, 1999)	“La toma de decisiones es un proceso en el cual todo el mundo ha adquirido mucha experiencia... gran parte de esa experiencia ha tenido bastante éxito, por lo menos el suficiente para conservarnos vivos y habernos traído a la situación actual” (p.17).
(Stephen, 2004)	Las decisiones son “elecciones hechas entre dos o más alternativas” (p.83).
(Aktouf, 2001)	“El proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta en condiciones y circunstancias dadas” (p.17).
(Pavesi, 2004)	“La decisión consiste en el proceso deliberado (y deliberativo) que lleva a la selección de una acción entre un conjunto de acciones alternativas. La decisión es un proceso previo a la acción” (p.12).
(Kast & Rosenzweig, 1998)	“Adoptar una posición. Implica dos o más alternativas bajo consideración y la persona que decide tendrá que elegir entre ellas” (p.30).
(Moody, 1991)	“Una acción que debe tomarse cuando ya no haya más tiempo para recoger información” (p.29).
(Jones & George, 2009)	“Proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales” (p.25).
(Manley, 1975)	“Curso de acción, elegido por quien decide, como el medio más efectivo disponible para alcanzar el objetivo u objetivos en los que actualmente está haciendo énfasis para resolver el problema que le preocupa” (p.62).
(Chiavenato, 2009)	“La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción” (p.36).
(Dougherty & Pfaltzgraff, 1993)	“La toma de decisiones simplemente es el acto de elegir entre alternativas posibles sobre las cuales existe incertidumbre” (p.19).
Richard Daft, citado por (Almaraz, 2007)	“La toma de decisiones organizacionales se define formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas” (p.25).

Fuente: Elaboración propia (2016), a partir de diversos autores.

Partiendo de lo anterior, Rodríguez (2014) afirma que la toma de decisiones organizacionales constituye un proceso informacional que se desarrolla por individuos o grupos para solucionar problemas y aprovechar oportunidades organizacionales. Por lo tanto, esta situación ratifica que la persona que toma decisiones al interior de las organizaciones empresariales, lo hace buscando la forma de mejorar el desempeño organizacional en beneficio de los distintos grupos de interés.

## **INVESTIGACIONES SOBRE TOMA DE DECISIONES**

Con el objetivo de explorar los estudios sobre toma de decisiones en Colombia, se realizó una revisión sistemática en bases de datos especializadas, a partir de categorías como decisión, toma de decisiones, proceso de decisión y decisiones gerenciales, y se establecieron los siguientes límites: artículos publicados en revistas indexadas y publicaciones (empíricas y teóricas), así como tesis de universidades cuya temática fuera aplicable al contexto.

255

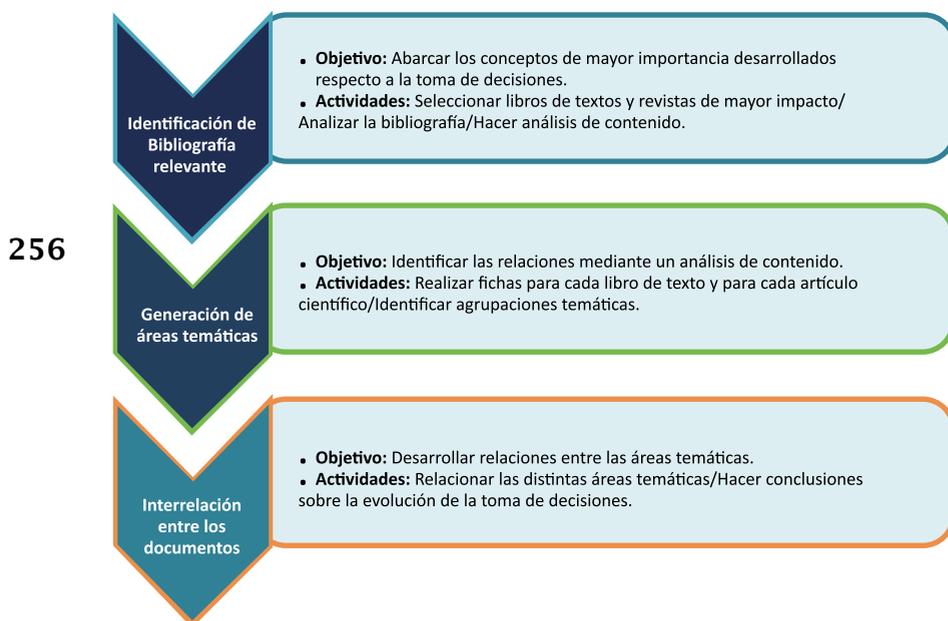
Finalmente se encontraron 60 documentos que se relacionaban de forma directa con las categorías planteadas. En la búsqueda emergieron estudios empíricos y académicos que han abordado la temática de la toma de decisiones y su dinámica de funcionamiento en las organizaciones. Lo cierto es que estos estudios han contribuido a una mayor y mejor comprensión del proceso de decisión en los entornos de negocios.

## **MÉTODO**

En términos metodológicos, se pretende revisar las orientaciones teóricas respecto a la toma de decisiones, condensando la literatura representativa sobre el evento de estudio en un pe-

río dado. Por tanto, el presente trabajo es una investigación teórico-descriptiva de tipo documental, dado que el procedimiento implica la búsqueda, organización y análisis de un conjunto de documentos físicos y electrónicos (ver Figura 1), sobre el tema de toma de decisiones.

La revisión documental se realizó en libros de texto y revistas de alto impacto, publicados en las bases de datos SCOPUS, SCIENCE DIRECT, EBSCO, SciELO y REDALYC.



**Figura 1**  
**Proceso estructurado de revisión bibliográfica**

Fuente: Arévalo y Estrada (2016), a partir de Romero, Matamoros y Campo (2013)

## RESULTADO, DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Los resultados de esta revisión se presentan a través de secciones. En la primera de ellas, mediante el uso de cuadros se exponen las investigaciones sobre toma de decisiones de las que se

ha podido tener conocimiento tras cotejar las fuentes señaladas; por un lado, los documentos teóricos hallados, y por el otro, se incorporaron las investigaciones empíricas, y en cada uno de ellos se exponen las principales características descriptivas de los estudios seleccionados para la revisión. En la segunda, se presenta una discusión y reflexiones para el debate con base en los distintos estudios.

A continuación se recogen las investigaciones de las que se ha podido tener conocimiento tras revisar las fuentes señaladas. En el Cuadro 2 se presentan los documentos teóricos encontrados, con sus autores y títulos.

### **Características descriptivas de las investigaciones teóricas**

En el trabajo de Céspedes (2009), se realiza una exposición breve del punto de vista filosófico de la teoría de la decisión, profundizando específicamente en el trabajo que propone David Lewis al respecto, quien sustenta que dicha teoría puede sostenerse sobre bases causales o no causales, siendo la Teoría Causal de la Decisión un modelo necesario para el análisis de este tipo de problemas. El artículo de Rodríguez y Pinto (2010) profundiza sobre los elementos teóricos asociados al proceso de toma de decisiones en las organizaciones, dígase su origen y evolución, así como su marcada importancia en los contextos organizacionales.

De igual forma, abordan las principales características de este proceso, enfatizando en sus componentes: situación problemática, decidir, información y contexto. Solano (2012) presenta los aspectos generales sobre la toma de decisiones enfocando el concepto de circuito de las decisiones; luego se discute cómo se

**Gerencia de las organizaciones.**  
Un enfoque empresarial

**Cuadro 2**  
**Documentos teóricos revisados**

No.	Autores	Título
1.	Esteban Céspedes (2009)	La teoría de la decisión de David Lewis y la paradoja de Newcomb.
2.	Yunier Rodríguez Cruz; María Pinto Molina (2010)	Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales.
3.	Solano, Ana Isabel (2012)	Toma de decisiones gerenciales.
4.	Doménec Melé (2000)	Racionalidad ética en las decisiones empresariales.
5.	Fernando Adolfo Fierro Celis (2014)	Errores comunes en la toma de decisiones estratégicas, un enfoque desde la racionalidad.
6.	Konstantinos V. Katsikopoulos; Cheng-Hong (Dan) Lan (2011)	Herbert Simon's spellon judgment and decision making.
7.	Gabriela Fernández Barberis, M <sup>a</sup> del Carmen Escribano Ródenas (2010)	La ayuda a la decisión multicriterio: orígenes, evolución y situación actual.
8.	Patricia Gutiérrez Moreno, Martín Miguel López García, Ramiro Torres Torres (2013)	Análisis de los riesgos en la toma de decisiones de la alta dirección a través de la auditoría de gestión.
9.	Milko Ramsés González y Richard Obuchi (2010)	La ciencia, el arte y la psicología de decidir.
10.	Kennth Brousseau, Michael Dirver, Gary Hourihan y Rickard Larsson (2006)	Estilos de toma de decisiones del ejecutivo experimentado.
11.	Juan C. Cachanosky (2000)	Las decisiones empresariales y las predicciones en economía.
12.	Onésimo Hernández-Lerma; Francisco Venegas-Martínez (2012)	Toma de decisiones de agentes racionales con procesos Markovianos.
13.	Antonio Argandoña (2011)	La ética y la toma de decisiones en la empresa.
14.	Ernesto Blanco Martínez y Milko González (2007)	Las ventajas de decidir en grupo.
15.	Fabiola Baltar, Natacha Gentile (2012)	Métodos mixtos para el estudio de las decisiones estratégicas en las pymes.
16.	Florina Guadalupe Arrendondo Trapero; José Carlos Vázquez Parra (2013)	Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana.
17.	María Isabel Vélez Evans (2007)	Aprender significa "perfeccionarse siguiendo un camino". El proceso de toma de decisiones estratégicas y el aprendizaje organizacional.
18.	Javier L. Cristiano (2006)	Racionalidad de la acción y racionalidad de la teoría.
19.	Jaime Andrés Castañeda, Santiago Arango, Yris Olaya (2009)	Economía experimental en la toma de decisiones en ambientes dinámicos y complejos: Una revisión de diseños y resultados.
20.	Ignacio Loy Madera, Susana Carnero Sierra, Félix Acebes Andreu, Patricia Solar Peña, Ismael Álvarez Bernardoy Joaquín Morís Fernández (2009)	La toma de decisiones como proceso psicológico general: la supuesta excepción de la psicología experimental del condicionamiento.

Fuente: Elaboración propia (2016)

relaciona la importancia de la decisión con la velocidad con que se procede a lo largo de este circuito, y los factores que diferencian una decisión importante de una de rutina. Del mismo modo aborda la relación entre el costo de recoger información y el beneficio derivado de esta información adicional.

Melé (2000) revisa críticamente algunos enfoques actuales en relación con el papel de la ética en la decisión, incluyendo la insuficiencia de los sentimientos, la tesis de separación, —que considera que hay decisiones puramente económicas y otras solo éticas— y la aplicación de éticas de tercera persona en la toma de decisiones. Como alternativa se defiende la necesidad de la racionalidad ética en todas las decisiones y la validez de un enfoque neoclásico de la racionalidad humana, de raíces aristotélicas. Fierro (2104) se aproxima a los conceptos de naturaleza de las decisiones, racionalidad, el proceso complejo de la toma de decisiones, el poder de la decisión y los modelos matemáticos.

259

El trabajo de Katsikopoulos y Cherng (2011), consistió en analizar 377 artículos científicos publicados en el *Journal of Behavior* en los cuales 91 de ellos citan a Simon, demuestran que muchos investigadores de la temática de decisiones se basan en la teoría de Herbert. Las investigadoras Fernández y Escribano (2010) se centran en la llamada Ayuda a la Decisión Multicriterio (*Multiple Criteria Decision Aid*), destacando dos aspectos fundamentales que dejan vislumbrar el término: ayuda, para indicar el cambio de orientación desde la llamada Toma de Decisiones Multicriterio. En su artículo Gutiérrez, López y Torres (2013) presentan unas reflexiones acerca de los beneficios de la aplicación de la auditoría de gestión, generando con ello la posibilidad de que

esta sea considerada por los empresarios como una herramienta que a futuro podría ahorrarles decisiones costosas.

González y Obuchi (2010) aducen que decidir es una función esencial del gerente y de cualquier ser vivo para garantizar su supervivencia. A su vez, afirman que en el estudio de las decisiones confluyen diversas disciplinas, desde la matemática hasta la psicología, y se encuentran diversos enfoques, desde el normativo (cómo se debe decidir), hasta el descriptivo (cómo decide la gente). Brousseau, Dirver y Hourihan (2006) crearon una matriz que identifica cuatro estilos de toma de decisiones: el decisivo (poca información, un curso de acción), el flexible (poca información, muchas alternativas), el jerárquico (mucho información, un curso de acción) y el integrador (mucho información, muchas alternativas).

## 260

En el artículo titulado Las decisiones empresariales y las predicciones en economía Cachanosky (2000) afirma que las decisiones correctas no implican resultados exitosos. Sin embargo, sistematizar los pasos de las predicciones para obligarse a explicitar los supuestos, ayuda a tener conciencia de las fortalezas y debilidades de las proyecciones. Concluye al final que no hay reglas para predecir.

En el estudio de Hernández y Venegas (2012) se revisa la evolución teórica y práctica de los procesos markovianos y resaltan su rápido avance y notorio potencial en el modelado de los procesos de toma de decisiones de agentes racionales. Dichos procesos han incorporado dinámicas más realistas en el comportamiento de diversas variables económicas y financieras que enriquecen el análisis en ambientes con riesgo e incertidumbre. Argandoña

(2011) defiende la postura de que la ética es necesaria en la empresa porque forma parte de todas y cada una de las decisiones humanas. Las personas que participan en una empresa buscan resultados distintos y actúan por motivaciones variadas; por tanto, los directivos tienen que tener en cuenta varias dimensiones de sus acciones, que incluyen los beneficios materiales, pero también variables psicológicas, sociales y éticas.

Por su parte, Blanco y González (2007) indican que los procesos de decisión en grupo o participativos ofrecen grandes ventajas, comparados con las decisiones individuales. Sin embargo, advierten que este método no puede utilizarse en todas las situaciones ni con todos los grupos. Un proceso colectivo de decisión implica manejar diferentes opiniones y puntos de vista, analizar gran cantidad de información y utilizar sistemas para procesarla.

**261**

El objetivo del artículo de Baltar y Gentile (2012) es presentar una revisión teórica y metodológica de los estudios publicados en el ámbito de las decisiones estratégicas en las pymes, y presentar a modo ilustrativo, un diseño metodológico integral que permita caracterizar los perfiles decisorios y las prácticas observadas en este tipo de empresas. Arredondo y Vázquez (2013), con base en la perspectiva elsteriana (modelo racional para la toma de decisiones gerenciales, RTDG), presentan un modelo de análisis que propone como eje central la racionalidad en la toma de este tipo de decisiones. El modelo de análisis integra deseos, creencias y preferencias como los elementos que intervienen en la decisión del agente. Vélez (2007) ilustra en su artículo cómo es posible vincular el concepto de aprendizaje de Peter Senge con la idea de acción-decisión de Alfred Schutz y Darío Parra. Las inferencias presentadas argumentan por qué el proceso de toma

de decisiones puede ser considerado como un espacio para el aprendizaje, en tanto transforma las experiencias obtenidas en un cambio de actitud del decisor/directivo.

La investigación de Cristiano (2006) deja ver un análisis crítico de los cuatro argumentos centrales con que la teoría de la elección racional se postula como instrumento metodológico privilegiado de la sociología: el argumento de la «presunción razonable» esbozado por Elster, el del «privilegio paradigmático» de Abell, el del «marco integrador» de Van Parijs y el de la «fortaleza explicativa» de Freedman y Becker.

262 El documento de Castañeda y Arango (2009) revisa el uso de los experimentos de laboratorio en la economía, la psicología y las ciencias de la administración en el estudio de la toma de decisiones en ambientes dinámicos y complejos. Tales ambientes no se han utilizado ampliamente en el laboratorio, aun sabiendo que mejoran la validación externa de los experimentos.

Finalmente, Loy, Cernero, Acebes y Solar (2009) proponen combativamente que el concepto de decisión se sitúe a la altura de los conceptos de asociación, conducta o representación, como alternativas al proceso psicológico esencial. Expresan que en todos los ámbitos experimentales de la psicología se ha producido una evolución conceptual hacia teorías basadas en algún tipo de concepto de decisión. Estos autores han defendido que el éxito de una concepción decisoria de la sensibilidad, la percepción, la memoria y el pensamiento, depende del momento en que se produzca.

En el Cuadro 3 se presentan los documentos empíricos encontrados, con sus autores y títulos.

**Cuadro 3**  
**Documentos empíricos revisados**

No.	Autores	Título
1.	Leonor Cabeza de Vergara, Alberto Elías Muñoz Santiago y Sandra Milena Vivero Santis (2004)	Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera.
2.	Patricia González González y Tatiana Bermúdez Rodríguez (2008)	Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia, desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros.
3.	María Isabel Vélez Evans (2006)	El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones.
4.	Iván Darío Ruiz Rodríguez y Jairo Hernán Abello Plata (2012)	La intuición estratégica como eje dinamizador en la toma de decisiones de las mipymes.
5.	María Elizabeth Castillo de Mathews (2010)	Empresarios exitosos: cómo toman decisiones.
6.	Rodrigo Posada Bernal (2007)	La toma de decisiones basada en los modelos de investigación de operaciones en algunas empresas industriales del sector agropecuario.
7.	Francisco Ernesto Navarrete Báez, Gabriel Hernández Rodríguez y René Abbadie Morales (2012)	La toma de decisiones en las micro, pequeñas y medianas empresas de Jalisco: un proceso de cambio basado en su cultura organizacional.
8.	Jorge Eduardo Montoya López (2005)	Información en el proceso de toma de decisiones estratégicas en las empresas colombianas del grupo empresarial ISA.
9.	Leandro Lepratte; Rafael Blanco; Rubén Pietrobon; Diego Szlechter; Claudio Fardelli (2010)	El proceso de toma de decisiones estratégicas en pymes exitosas. Estudio de casos en Argentina.
10.	Jorge Mario Cortés Cortés (2015)	Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá.
11.	Rosario Joaquín Reales Vega; Hilda Estrada López (2012)	La toma de decisiones en las pequeñas organizaciones del sector cooperativo y estilos de dirección.
12.	Karla Ramírez-Barón, Omaira Cecilia Martínez Moreno, María Concepción Ramírez Barón (2012)	Habilidades sociales, factor determinante en la toma de decisiones en el sector servicios: restaurantes turísticos, en Ensenada, B. C.
13.	Alberto Muñoz Santiago (2010)	Análisis del proceso de toma de decisiones financieras en las empresas de Barranquilla desde la perspectiva del desarrollo moral.
14.	Leonor Cabeza de Vergara, Alberto Muñoz Santiago (2006)	Análisis del proceso de toma de decisiones en las grandes empresas de Barranquilla utilizando el análisis por conglomerados.
15.	Rodrigo Alejandro Olivares Contreras (2013)	Decisiones estratégicas a nivel competitivo y la influencia del género: estudio de la mujer empresaria en España.
16.	Leonor Cabeza de Vergara, Alberto Elías Muñoz Santiago (2010)	Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran empresa de Barranquilla.
17.	Claudia P, Mendieta (2005)	La toma de decisiones en el sector público. Una mirada desde el dirigente.
18.	Patricia González, Tatiana Bermúdez (2010)	Fuentes de información, indicadores y herramientas más usadas por gerentes de mipyme en Cali, Colombia.
19.	Yoannia Arean Rodríguez, Alejandro Rosete Suárez, Franklin Marín Vargas (2014)	Evaluación de un modelo matemático para apoyar decisiones empresariales complejas.

Fuente: Elaboración propia (2016)

### **Características descriptivas de las investigaciones empíricas**

El estudio realizado por Cabeza, Muñoz y Vivero (2004) trata de analizar cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones en las empresas barranquilleras. Tomó como referencia una muestra de 77 empresas de la ciudad, en las cuales se percibe una alta tendencia a utilizar la intuición y la experiencia del decisor como herramientas fundamentales para resolver problemas. En los resultados se nota la necesidad de contar con modelos de simulación que contribuyan o aporten información que les permita tener más certeza a la hora de tomar una decisión ante una situación problemática.

264

La investigación de González y Bermúdez (2008) presenta los resultados de un estudio que pretende identificar el modelo de decisión, los indicadores y las herramientas gerenciales, que son usados por los gerentes de las mipymes ubicadas en Cali-Colombia. Concluyen que el modelo de decisión más utilizado por los gerentes es el racional, pues en un gran porcentaje, tienen claros los objetivos a alcanzar y los medios para lograrlos. El estudio dejó ver que las decisiones se toman por los gerentes de manera concertada con su comité o a través de reuniones participativas, identificándose así un modelo político.

En el trabajo de Vélez (2006) se considera el proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje organizacional. Para dicho propósito se realizaron entrevistas semiestructuradas a un grupo de directivos de grandes empresas colombianas, para intentar dar respuesta a tres preguntas de investigación: 1) ¿cómo se puede involucrar el tema de aprendizaje con la idea de acción-decisión?, 2) ¿se puede considerar la toma de decisiones

como una forma de aprendizaje?, y 3) ¿qué idea de aprendizaje tiene un grupo de directivos de grandes y medianas empresas en Colombia y cómo efectivamente lo incorporan en su proceso de toma de decisiones?

La tesis de maestría de Ruiz y Abello (2012) plantea un análisis sobre la incidencia que tiene la intuición estratégica en el proceso de creación, organización y permanencia de las organizaciones caracterizadas por pertenecer a la categoría de micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) en Bogotá-Colombia. Se concentran en ver cómo las empresas observadas que se inician y perduran en el tiempo, lo hacen sin tener los respectivos estudios sistemáticos de diagnóstico de su entorno, tales como mercado, capacidad instalada, análisis financiero, entre otros.

En su investigación, Castillo (2010) busca interpretar y comprender la estructura que subyace en el proceso de toma de decisiones de empresarios exitosos sin estudios universitarios, de forma particular en el contexto empresarial. Hicieron un estudio cualitativo, en el que concluyeron las implicaciones que tienen la experiencia y el aprendizaje en la conformación de habilidades de tipo analítica, práctica y creativa.

Por su parte, la investigación de Posada (2007) se constituye en un instrumento de reflexión sobre la aplicación de los modelos de investigación de operaciones en el proceso de toma de decisiones, pues al estar estos cimentados en procesos de optimización de recursos, crean esquemas de acción tan rigurosos e inmodificables, que las relaciones laborales pueden sufrir un deterioro significativo al percibir los empleados la implemen-

tación de dichos procesos como herramientas coercitivas que pueden lesionar su integridad personal. El autor concluye que es un hecho que los modelos de investigación de operaciones son utilizados por las empresas que se dedican a la actividad industrial como elementos de toma de decisiones; algunos de ellos se denominan modelos PERT/CPM (*Program Evaluation Review Technique, Critical Path Method*).

Con su investigación, Navarrete, Hernández y Abbadie (2012), pretenden mostrar, a través de un análisis estadístico inferencial, apoyado de la prueba estadística de Análisis de Varianza ANOVA, cómo se presenta la gestión del proceso de toma de decisiones en las micro, pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco, y cómo esta es determinada en gran parte por la cultura organizacional que posee.

266

El documento empírico de Montoya (2005), tuvo como objetivo determinar el grado de apoyo ofrecido por la información electrónica al proceso de decisiones estratégicas rutinarias y específicas tomadas a partir del año 1990 para el conjunto de empresas colombianas del grupo empresarial ISA, medido por el uso de dicha información. Concluye que hay una tendencia generalizada, por parte de los entrevistados, a pensar que las decisiones estratégicas son tomadas con una porción ligeramente mayor de la información externa sobre la interna, y que la información estratégica usualmente se ubica en el entorno.

El estudio de Lepratte, Blanc, Pietroboni, Szlechter & Fardelli (2010), tuvo como objetivo principal analizar el proceso estratégico de pequeñas y medianas empresas (pymes), centrándose en

la articulación organizacional de los componentes explícitos y tácitos que sirven como guía para la toma de decisiones. Se partió del supuesto de que la mayoría de los análisis de la literatura especializada carecen de precisiones acerca de la naturaleza de la gestión estratégica en este tipo de firmas, y que el proceso estratégico en las pymes tiene ciertas especificidades que lo diferencian de los procesos de las grandes firmas.

Por su parte, Cortés (2015), en su estudio pretendió evidenciar el uso de heurísticas en la toma de decisiones gerenciales en pequeñas y medianas empresas de Bogotá, especialmente en decisiones individuales y en la heurística de anclaje y ajuste. Para ello se realizó una encuesta con método probabilístico a 3.988 gerentes, cuyos resultados evidenciaron el uso de recursos tradicionales (racionales) y también heurísticos, en el momento en que los gerentes deciden en pequeñas y medianas empresas.

**267**

El documento de Reales y Estrada (2012) consistió en identificar la articulación entre el conocimiento sobre modelos de planificación y estilos de dirección en los directivos de pequeñas organizaciones. Utilizaron el método etnográfico con el apoyo de técnicas de investigación como la entrevista, la observación y los grupos focales, aplicados a directivos de la organización. En conclusión, el estudio establece que las pequeñas organizaciones cooperativas, en lugar de adecuarse al rol limitado y meramente complementario que el sistema capitalista les asigna, están contribuyendo a crear un hombre nuevo, capaz de materializar a largo plazo un proyecto propio de realización humana y trascendente.

Las pretensiones de Ramírez, K., Martínez, O. y Ramirez, M.

(2012), estuvieron en analizar qué tan determinantes son las habilidades sociales (de comunicación, influencia, establecimiento de vínculos y empatía), respecto a la toma de decisiones, del modelo racional limitado, en el nivel directivo, en el sector servicios de Ensenada, Baja California, específicamente en los restaurantes turísticos. La investigación fue descriptiva, correlacional transversal, contempló una fase de investigación cuantitativa, complementada con la cualitativa que permitió obtener información para mejorar los procesos de gestión interna, gracias al desarrollo de estas habilidades.

268

Para Muñoz (2010), su preocupación estuvo en orientar el análisis de los resultados obtenidos en una investigación dirigida al personal encargado de la toma de decisiones financieras en diferentes empresas de Barranquilla, a partir de los fundamentos teóricos que existen sobre los juicios morales enunciados por Lawrence Kohlberg, con el fin de conocer las variables y valores que influyen en esta gente durante el proceso de decisión, desde una perspectiva moral.

El estudio de Cabeza y Muñoz (2006), muestra los resultados obtenidos en una investigación dirigida a identificar los modelos utilizados por los tomadores de decisión en las diversas áreas funcionales de la gran empresa barranquillera, tomando como herramienta básica el análisis de conglomerados y las variables empleadas en dicho proceso de decisión.

El documento empírico de Olivares (2013), intenta descubrir si mujeres y hombres poseen diferentes formulaciones estratégicas, analizando las estrategias competitivas de la diferenciación,

la innovación y la expansión de mercados. Los resultados se obtuvieron a partir de una muestra de la encuesta a la población adulta (APS) del Global Entrepreneurship Monitor de España del 2009, aplicando un modelo logit. Se descubrió que no existen grandes diferencias en el comportamiento estratégico entre hombres y mujeres; únicamente se encontraron diferencias en la estrategia competitiva de la innovación, donde el hecho de ser mujer influye positivamente en su selección.

En otra investigación de Cabeza y Muñoz (2010), su afán estuvo en analizar cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones en las empresas barranquilleras, desde un punto de vista netamente descriptivo. Se tomó una muestra de 77 empresas pymes de la ciudad de Barranquilla, en las cuales se percibe una alta tendencia a utilizar la intuición y la experiencia del tomador de decisiones como herramientas fundamentales para resolver problemas. Palpándose, por las respuestas obtenidas, la necesidad de contar con modelos de simulación que contribuyan o aporten información que les permita tener más certeza a la hora de tomar un curso de acción ante una situación problemática.

**269**

Con su artículo, Mendieta (2005) deja ver su interés por contrastar aspectos de formación, creencias y aversión al riesgo de varios dirigentes vallecaucanos. Para lograrlo, recurrió a entrevistas con directivos gubernamentales y servidores públicos de trece municipios del Valle del Cauca, en los que se pudo concluir que, pese a existir una creciente ola de tecnocracia en la gestión pública colombiana, esta aún no se arraiga lo suficiente en los procesos de toma de decisiones de la región.

De otro lado, González y Bermúdez (2010) presentan los resultados de una investigación de carácter descriptivo que pretende identificar las fuentes de información, los indicadores y las herramientas gerenciales más utilizadas por gerentes de mipymes en Cali, Colombia. Para tal fin se realizó una encuesta a 270 gerentes de mipymes, cuyas empresas se encuentran inscritas en la Cámara de Comercio de ese país. Se observó que los gerentes para la toma de decisiones principalmente se apoyan en indicadores financieros, los cuales surgen de la combinación de indicadores, tanto de rentabilidad como de liquidez y endeudamiento.

Finalmente, el trabajo de investigación de Arean, Rosete y Marín (2014), consistió en diseñar un nuevo modelo matemático que respondiera a un caso particular del problema del viajante de comercio con ventanas de tiempo y la evaluación de la función objetivo obtenida, utilizando cinco algoritmos metaheurísticos.

270

La aproximación al tema de la toma de decisiones permite evidenciar que existen numerosos estudios al respecto. Se presenta a continuación un examen de los datos obtenidos en esta revisión bibliográfica. El objetivo de esta investigación ha sido analizar los avances científicos literarios sobre la toma de decisiones en el contexto empresarial mediante un estudio bibliométrico. En esta línea se puede decir que se consultaron en total 61 documentos, entre libros de texto, artículos científicos, tesis de maestría y doctorado, que se relacionaban de forma directa con las categorías planteadas.

En la primera sección se presenta una estructura de los conceptos de decisión y de toma de decisiones con la mirada de

distintos autores, encontrándose homogeneidad en la forma de concebirlos. En términos generales, esto quiere decir que la percepción sobre la toma de decisiones mostrada en la literatura, da lugar a entender que las decisiones en una organización deben ser consideradas como un proceso que pretende la solución de problemas.

De acuerdo a la búsqueda realizada en bases de datos especializadas en los documentos teóricos y empíricos encontrados, se conoce sobre todo de estos últimos; que a partir del año 2000, es cuando realmente apenas comienzan a tener espacio entre los investigadores los estudios empíricos, entendidos estos, según Malaver (2000), citado por Freitas (2009), como aquellos que tienen por objeto de estudio un hecho o fenómeno de la calidad empresarial que es sometido a observación y análisis con el fin de entenderlo, y por esa vía poder contribuir a mejorar la gestión y desempeño de las organizaciones.

271

Entre los años 2001 y 2015 se identifica un avance en los trabajos. Se nota un crecimiento en cantidad y calidad de los estudios, a los cuales se han vinculado investigadores de alto prestigio de la comunidad académica nacional e internacional.

En síntesis, los trabajos son relativamente recientes y casi en proporciones iguales los de carácter teórico y empírico. De los documentos hallados hay que decir que han sido publicados en revistas científicas que denotan alta calidad, y que han sido listados en alguna base de datos de consulta mundial. Esto demuestra que el tema de la toma de decisiones ha sido de interés por la comunidad científica.

Por lo anterior se destaca el valor de abordar el tema de la toma de decisiones ya que Simon (1964) la considera el núcleo de la Administración, y que el vocabulario de la teoría de la Administración debe derivarse de la lógica y de la psicología de la elección humana. Toda acción abarca tanto la elección previa a dicha acción como al hacer que deriva de dicha elección (Doval, 2009). De acuerdo con la revisión efectuada, este trabajo agrega valor en términos académicos, ya que este escrito se constituye en una herramienta útil, que proporciona nuevas miradas conceptuales sobre la toma de decisiones en el contexto empresarial.

Para finalizar, se debe indicar que con este trabajo no concluye de manera definitiva el tema de la toma de decisiones, por tanto, al respecto conviene decir que, a pesar de todos los estudios recolectados, quedan preguntas sin contestar que necesitan clarificarse; es así que los resultados obtenidos deben de ser tomados con cautela, ya que se dejaron por fuera aportes significativos a la teoría, expuestos en otros libros de texto y en otras revistas científicas.

272

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aktouf, O. (2001). *La administración: entre Tradición y Renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Almaraz, I. (2007). *Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Arean, Y., Rosete, A. y Marín, F. (2014). Evaluación de un modelo matemático para apoyar decisiones empresariales complejas. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(6), 1-13.
- Argandoña, A. (2011). La ética y la toma de decisiones en la empresa. *Universia Business Review*, 2do trimestre, 30, 1-11.

- Arredondo, F. y Vázquez, J. C. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva Elsteriana. *Cuad. admon.ser.organ.* 26(46), 135-158.
- Baltar, F. y Gentile, N. (2012). Métodos mixtos para el estudio de las decisiones estratégicas en las pymes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(1), 1060-1071.
- Blanco, E. y González, M. (2007). Las ventajas de decidir en grupo. *Debates IESA*, XII(4), 29-36.
- Brousseau, K., Dirver, M. y Hourihan, G. (2006). Estilos de toma de decisiones del ejecutivo experimentado. *Revista Iberoamericana de Ciencias Empresariales y Economía*, 3(3), 1-5.
- Cabeza, L. (2004). Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera. *Pensamiento y Gestión*, 2(17), 1-38.
- Cabeza, L. y Muñoz, A. (2006). Análisis del proceso de toma de decisiones en las grandes empresas de Barranquilla utilizando el análisis por conglomerados. *Pensamiento y Gestión*, 1(20), 55-109. **273**
- Cabeza, L. y Muñoz, A. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran empresa de Barranquilla. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 6(10), 9-40.
- Cachanosky, J. (2000). Las decisiones empresariales y las predicciones en economía. *Revista Libertas*, 32(1), 1-23.
- Cambridge University Press (febrero de 2017). Obtenido de <http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/ultimate>
- Castañeda, J. y Arango, S., Olaya, Y. (2009). Economía experimental en la toma de decisiones en ambientes dinámicos y complejos: Una revisión de diseños y resultados. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 31-57.

- Castillo, M. (2010). Empresarios exitosos: cómo toman decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52), 548-569.
- Céspedes, E. (2009). La teoría de la decisión de David Lewis y la paradoja de Newcomb. *Límite*, 4(20), 53-68.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cortés, J. (2015). *Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Cristiano, J. (2006). Racionalidad de la acción y racionalidad de la teoría. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 1(113), 135-153.
- De Echegaray, E. (1887). *Diccionario etimológico de la lengua española*. Madrid: Universidad de Toronto.
- Definición y etimología (02 de febrero de 2017). Definición. Obtenido de <https://definiciona.com/decision/>
- Dougherty, J. y Pfaltzgraff, R. (1993). *Teorías en pugna en las relaciones internacionales*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Doval, I. (2009). *La ética en la toma de decisiones: la consideración de los valores mediante la acción comunicativa* (Tesis Doctoral). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Estrada, F. (2006). Herbert A. Simon y la economía organizacional. *Revista Sociedad y Economía*, 1(11), 146-174.
- Fernández, G. y Escribano, M. (2010). *La ayuda a la decisión multicriterio: orígenes, evolución y situación actual*. Madrid: Universidad CEU San Pablo.
- Fierro, F. (2104). Errores comunes en la toma de decisiones estratégicas, un enfoque desde la racionalidad. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 78-100.

- Freitas, S. (2009). Investigación empírica en contabilidad de gestión, estrategia para el estudio de los costos de calidad en las organizaciones. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 15(2), 165-181.
- George, H. (1999). *Toma de decisiones en la gerencia*. México: Trillas.
- González, P. y Bermúdez, T. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. *Cont. udea*, 1(52), 131-154.
- González, P. y Bermúdez, T. (2010). Fuentes de información, indicadores y herramientas más usadas por gerentes de Mipyme en Cali, Colombia. *Contad. Adm*, (232), 83-108.
- González, M. y Obuchi, R. (2010). La ciencia, el arte y la psicología de decidir. *Debates Iesa*, 15(1), 23-26.
- Gutiérrez, P., López, M. y Torres, R. (2013). Análisis de los riesgos en la toma de decisiones de la alta dirección a través de la auditoría de gestión. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(1), 955-963.
- Hernández, O. y Venegas, F. (2012). Toma de decisiones de agentes racionales con procesos Markovianos. *El Trimestre Económico*, LXXIX(316), 733-779.
- Islas, L. (2001). *El proceso de toma de decisiones racionales en el enfoque de políticas públicas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Jones, G. y George, J. (2009). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1998). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas y contingencias*. México: McGraw-Hill.

- Katsikopoulos, K. y Cherng, H. (2011). Herbert Simon's spell on judgment and decision making. *Judgment and Decision Making*, 6(8), 722-732.
- Lepratte, L., Blanc, R., Pietroboni, R., Szlechter, D. y Fardelli, C. (2010). *El proceso de toma de decisiones estratégicas en pymes exitosas. Estudio de casos en Argentina*. Buenos Aires: Academia.edu
- Loy, I., Cernero, S., Acebes, F. y Solar, P. (2009). La toma de decisiones como proceso psicológico general: la supuesta excepción de la psicología experimental del condicionamiento. *Revista de Historia de la Psicología*, 30(23), 195-206.
- Manley, J. (1975). *Las decisiones del ejecutivo*. México: Ed. Continental.
- Melé, D. (2000). Racionalidad ética en las decisiones empresariales. *Revista Empresa y Humanismo*, II(2), 411-437.
- Mendieta, C. (2005). La toma de decisiones en el sector público. Una mirada desde el dirigente. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 3(2), 31-48.
- Montoya, J. (2005). *Información en el proceso de toma de decisiones estratégicas en las empresas colombianas del grupo empresarial ISA*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Moody, P. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. México: McGraw-Hill.
- Muñoz, A. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones financieras en las empresas de Barranquilla desde la perspectiva del desarrollo moral. *Pensamiento y Gestión*, 1(20), 54-84.
- Navarrete, F., Hernández, G. y Abbadie, R. (2012). *La toma de decisiones en las micro, pequeñas y medianas empresas de Jalisco: un proceso de cambio basado en su Cultura Organizacional*. Jalisco: Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA).

- Olivares, R. (2013). Decisiones estratégicas a nivel competitivo y la influencia del género: estudio de la mujer empresaria en España. *Pensamiento y Gestión*, 1(34), 161-182.
- Pavesi, L. (2004). *La decisión*. Buenos Aires: Norma.
- Posada, R. (2007). *La toma de decisiones basada en los modelos de investigación de operaciones en algunas empresas industriales del sector agropecuario*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Rabadán, A., Cid, A. y Galán, S. (2013). *Métodos de Decisión Empresarial*. Madrid: Delta.
- Ramírez, K., Omaira, M. y María, R. (2012). Habilidades sociales, factor determinante en la toma de decisiones en el sector servicios: restaurantes turísticos, en Ensenada, B. C. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(1), 1098-1108.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa.
- Reales, R. y Estrada, H. (2012). La toma de decisiones en las pequeñas organizaciones del sector cooperativo y estilos de dirección. *Desarrollo Gerencial*, 4(1), 20-52.
- Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Rodríguez, Y. y Pinto, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *Acimed*, 21(1), 57-77.
- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35-52.
- Ruiz, I. y Abello, J. (2012). *La intuición estratégica como eje dinamizador en la toma de decisiones de las mipymes* (Tesis de Maestría). Bogotá: Universidad Nuestra Señora del Rosario.

**Gerencia de las organizaciones.**  
Un enfoque empresarial

- Solano, A. (2012). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3), 44-51.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Simon, H. (1964). *El comportamiento administrativo*. México: Aguilar.
- Vélez, M. (2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(16), 153-159.
- Vélez, M. (2007). Aprender significa “perfeccionarse siguiendo un camino”. El proceso de toma de decisiones estratégicas y el aprendizaje organizacional. *Semestre Económico*, 10(19), 69-84.

---

**Cómo citar este capítulo:**

Arévalo-Ascanio, J., y Estrada López, H. (2017). La toma de decisiones. Una revisión del tema. En Prieto-Pulido, R. y García-Guillany, J. (2017). *Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. 249-278.

*Capítulo 9*

---

**la competitividad como estrategia para la  
creación de valor: Un enfoque cuantitativo \***

---

**Competitiveness as a strategy for value creation:  
a quantitative approach**

279

José Mendoza Guerra<sup>1</sup>  
Enohemit Olivero Vega<sup>2</sup>  
Diana Caldera González<sup>3</sup>

---

\* Investigación resultado del macro proyecto denominado La Competitividad en Colombia.

1 Universidad Simón Bolívar, Barranquilla-Colombia.

jmendoza@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-3116-5372>

2 Universidad Simón Bolívar.

eolivero@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-3146-4620>

3 Universidad Autónoma Metropolitana. División de Ciencias Económico Administrativas,  
Campus Guanajuato.

calderadi@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0003-2116-2538>

## RESUMEN

Esta investigación determina un esquema general de la competitividad desde un enfoque cuantitativo, que tiene como propósito destacar cómo la competitividad, a través de una evaluación cuantitativa, permite a las empresas tomar decisiones puntuales de los sectores en actividad empresarial para mejorar sus procesos y poder desarrollarla de forma óptima y obtener una posición ventajosa en el mercado. El presente estudio basó sus aspectos metodológicos en un enfoque cuantitativo a través de una investigación de tipo documental bibliográfica, debido al análisis crítico y reflexivo para determinar la relación entre la competitividad y una fórmula sencilla, que permitiera lograr una visión clara y concisa acerca de cómo se construye la capacidad competitiva de una firma. Como conclusión, se evidenció que lo cuantitativo aporta a través de una mayor comprensión del desempeño competitivo, una explicación de la competitividad, teniendo en cuenta los factores centrales implicados, la posibilidad de dar un tratamiento matemático a lo competitivo con técnicas estadísticas como métodos multivariados para llegar a fondo en lo que se refiere a la capacidad competitiva y la formulación de una estrategia competitiva de alta efectividad.

**Palabras clave:** competitividad, cuantitativo, creación de valor, estrategia.

## ABSTRACT

This study determines a general scheme of competitiveness from a quantitative approach, whose purpose is to highlight how competitiveness through a quantitative evaluation, allows companies to make timely decisions of the sectors in business activity to improve their processes and to develop it optimally and gain

an advantageous position in the market. The present study based its methodological aspects, of quantitative approach through bibliographical documentary research due to the critical and reflexive analysis that allow to determine the relation between the competitiveness and a simple formula that allowed to obtain a clear and concise vision about how builds the competitive capacity of a firm. As a conclusion, it was evidenced that the quantitative contributes through: a greater understanding of competitive performance, an explanation of competitiveness, taking into account the central factors involved in it, the possibility of giving a mathematical treatment to the competitive with statistical techniques such as methods multivariate strategies to reach the bottom in terms of competitive capacity and the formulation of a highly effective competitive strategy.

**Keywords:** competitiveness, quantitative, value creation, strategy.

281

## INTRODUCCIÓN

La investigación sobre la competitividad como estrategia para la creación de valor: un enfoque cuantitativo, inicia con el fin de destacar cómo la competitividad, a través de una evaluación cuantitativa, permite a las empresas tomar decisiones puntuales de los sectores en actividad empresarial para mejorar sus procesos, aplicando las fórmulas para medir la competitividad en casos específicos de empresas.

Es un hecho indiscutible que la competitividad es un objetivo estratégico de primera magnitud que afecta de forma directa a múltiples aspectos de las actividades empresariales, brindando

un desarrollo empresarial; implicando el progreso en la condición de vida de la población en general y de los países. La competitividad se ha convertido hoy en un aspecto determinante para el logro de ventajas sostenibles en las empresas y de la creación de valor.

Como alternativa de este análisis crítico y reflexivo, en esta investigación —basada en la competitividad desde un enfoque cuantitativo— se desea evaluar la competitividad de las empresas y la manera como ellas pueden crear valor, realizan innovación, las estrategias que utilizan y la forma como pueden disminuir sus costos partiendo de la base que es una herramienta que permite aumentar la productividad y la eficacia en las organizaciones.

282

### **ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

El estudio de la competitividad se inicia con la microeconomía, en la teoría de los mercados, donde se le dio gran despliegue a la competencia perfecta y alguna consideración a la monopolística. Pero en términos modernos los modelos en esta área se inician con Ohmae (1984), quien introduce su triángulo competitivo que tiene como vértices al consumidor, el competidor y la compañía (modelo de CCC). Sin embargo, es Porter (1980) quien fundamenta teóricamente este tópico, primero con su trabajo de los ochenta que incluye el modelo de fuerzas de la industria, un paradigma de entorno competitivo que se usa para estudiar la situación del subsector donde actúa la compañía, y además su clasificación de las estrategias en tres grandes grupos: diferenciación, liderazgo de costos y enfoque; luego, este mismo autor introduce la cadena de valor (1985), un esquema que evalúa la realidad interna de la firma a partir de las actividades llevadas

a cabo por ella, y finalmente (1990) extiende la competitividad al ámbito de naciones con su modelo de diamante competitivo.

Más tarde Hamel y Prahalad (1994) proponen sus competencias centrales para oponer el conocimiento y manejo de la tecnología como alternativa a las actividades, de constitutivas de la cadena de valor. También son conocidas las contribuciones de la teoría de la competitividad sistémica (Esser et al., 1995) que introdujo una clasificación de los entornos competitivos en meta-entorno, macro-entorno, meso-entorno y micro-entorno; y por último, se hicieron aportes desde la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), que desembocó en la teoría de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Teece, 2009).

Lo que estos modelos tienen en común es su carácter cualitativo, lo cual nos crea un problema en el análisis estratégico: la posibilidad de que la definición de la estrategia quede a merced de una interpretación por el sujeto-estratega, alejada de la realidad. De allí que sea necesario acompañar estos aportes con un análisis cuantitativo que permita incluso un tratamiento más amplio de la información, y un mayor seguimiento al trabajo en pro de la competitividad. Al combinar el manejo estándar con un tratamiento cuantitativo se puede formular una estrategia más ajustada a la realidad.

283

De hecho, desde hace tiempo, como personas preocupadas por la competitividad, se había pensado la idea de encontrar una fórmula sencilla que permitiera lograr una visión clara y concisa acerca de la manera como se construye la capacidad competitiva de una firma y, en consecuencia, que pudiera servir para acla-

rar las estrategias mediante las cuales ella puede ser fortalecida, con el fin de tener un mayor dominio en términos de competitividad en los mercados.

Con este propósito, se ha estado examinando —por parte de los autores— el comportamiento competitivo de empresas destacadas en la era de la alta concurrencia la época más interesante desde el punto de vista de los desarrollos en materia de competitividad y, en especial, la forma como han reaccionado las compañías latinoamericanas ante los mercados difíciles de hoy. A partir de este análisis se ha llegado a la conclusión de que existen tres factores claves en el desarrollo de la competitividad; ellos son:

**284** *Valor*

Las empresas elevan su capacidad competitiva mediante la búsqueda de un nivel creciente de satisfacción del cliente, cubriendo sus necesidades actuales, enfrentando los cambios, y anticipándose a las estrategias de los competidores o contrarrestándolas. Con este accionar se pretende aumentar la lealtad de los consumidores y se espera que la empresa sobresalga ante sus rivales.

*Costos*

Debido a que la presión de la alta competencia traslada el poder negociador a los clientes, las compañías en este mundo competitivo se ven forzadas a reducir sus costos para sobrevivir en el mercado. Costos más bajos suponen precios menores o mejor margen y, por tanto, una mejor posición frente a los competidores. Este punto merece alta consideración en la competencia actual. La preocupación por bajar los costos es visible ante la

fuerza de la competencia abierta en los mercados porque ello permite tener una posición de precio favorable.

### ***Enlace con actores externos***

Los dos factores que se han analizado se refieren al esfuerzo que hace la firma por sí misma para salir adelante en materia de competitividad, pero existe un tercer elemento que de una u otra forma incide en la capacidad competitiva: la situación general de la sociedad en la cual se opera. Ejemplo de ello son la estabilidad económica, la flexibilización de los mercados laborales, el nivel de educación, entrenamiento y experiencia de la mano de obra, el apoyo de los proveedores y contratistas, etc. Todos estos factores brindan posibilidades claras en materia de desarrollo competitivo, sobre todo si la empresa realiza un esfuerzo para aprovecharlos. A este factor se le va a denominar competitividad extendida, o aporte de los actores externos.

**285**

Para dar un ejemplo conocido de cómo los tres aspectos mencionados determinan la capacidad competitiva, basta con examinar el caso de Dell Computer. Esta compañía vende computadores sobre pedido (consumizados) para satisfacer en forma especial los requerimientos de sus clientes; además, posee un sistema de red informática que le permite mantenerse al día en los desarrollos en materia de computadores, y emplea un sistema de mercadeo directo y una logística mediante la cual puede actuar rápidamente, así que realiza un trabajo propio en busca de valor para el cliente. Por otra parte, el sistema de mercadeo sin intermediario le ha permitido reducir los costos de operación y mantener las existencias a bajo nivel.

Finalmente, la firma se enlaza en materia de producción con una

gran cantidad de proveedores que trabajan de una manera sincronizada, ampliando el valor. El planteamiento competitivo de esta empresa le permitió en el año 2001 superar por primera vez en venta a Compaq, el líder del mercado, y ubicarse a la cabeza de la industria de los computadores personales.

### ***La fórmula de la competitividad***

La fórmula básica de la competitividad de una empresa se puede expresar de manera simple como:

$$\zeta = V / C \quad (1)$$

Donde

$\zeta$  es la capacidad competitiva de la empresa,

V es el valor que ella le suministra al cliente tal como él lo percibe, es decir, es el valor percibido por el cliente, no necesariamente el real, y

C es el costo unitario de producción de la compañía.

Pero tanto el valor como el costo pueden ser creados internamente o pueden afectarse por los lazos que la empresa mantiene con los actores externos, así que integrando los tres factores enunciados (valor, costo y enlace), se va a plantear una fórmula para la capacidad competitiva que sería la suma del esfuerzo que la empresa hace por sí misma y la competitividad que trae del medio. Si convenimos en que el trabajo propio se exprese con minúsculas y l represente lo que se consigue afuera, la fórmula de competitividad se expresaría de la siguiente manera:

$$\zeta = v / c + l (v / c)$$

En la que v es el valor aportado por la empresa exclusivamente y

percibido así por sus clientes,

$c$  es el costo unitario de operación en el que incurre ella, también internamente, y

$l$  es un factor que expresa la forma cómo el entorno incide en la competitividad de la compañía y el esfuerzo de aprovechamiento de él que la firma hace, esto es, el aporte efectivo del medio a la competitividad.

Factorizando, se tiene:

$$C = (1+l) v / c \quad (2)$$

La fórmula nos indica que la capacidad competitiva de una empresa en particular depende en forma directa del valor que ella suministre al cliente, o sea la capacidad de satisfacer sus necesidades actuales y cambiantes. En forma inversa de los costos de operación de la compañía, cuando más eficiente sea, mayor es su capacidad para competir; y de manera directa del aporte que el contexto, en general, realice. Si el aporte externo es 2, por ejemplo, significa que trae de fuera el doble de la competitividad interna.

287

Las fórmulas (1) y (2) de la competitividad permiten dividir las empresas y a los empresarios en cuatro categorías que se observan con frecuencia en el mundo de los negocios: los encaminados hacia los costos, que se guían por el denominador, con un criterio eficientista que los lleva a pensar todo por la vía del gasto, sin mirar el valor, que es lo que Porter (1980) denomina liderazgo de costos o estrategia de costos mínimos. La otra categoría es la de los que piensan nada más en crear valor, así que dejan los costos sueltos; son empresas diferenciadas que tienen

altas tasas de rentabilidad que, tarde o temprano, terminan siendo retadas exitosamente por otras que poseen el mismo nivel de diferenciación, pero con costos menores.

Esta situación se presentó con la Mercedes Benz, firma que aplicaba un alto valor a sus vehículos y poco se preocupaba por los costos, pero fue desafiada por los fabricantes japoneses, especialmente Toyota, quienes avanzaron en calidad y diseño con menores costos. Es la manera de pensar de un cliente (mirar solo el valor), quien dijo: “somos una compañía diferenciada, así que no debemos preocuparnos por los costos pues los clientes pagan el valor extra”, y terminó con problemas de flujo de efectivo.

288

Hay otro grupo de empresarios que se preocupa por asociarse con sus actores externos como proveedores, clientes, transportadores y complementadores en general para la creación de valor y reducción de costos, a menudo descuidando la casa; por ejemplo, compañías que pretenden resolver sus problemas de tecnología comprándola afuera, sin realizar un esfuerzo propio. Y la cuarta la categoría de firmas que aplican la fórmula integralmente, las que poseen alta capacidad competitiva, tales como Intel, General Electric, Microsoft e IKEA, para citar solo cuatro internacionales, y en el ámbito nacional, Carvajal, cuyo esfuerzo competitivo total le ha permitido desarrollarse en los mercados externos.

### **La creación de valor**

La empresa puede hacer su esfuerzo propio de creación de valor, lo cual determina a V. La generación de valor se desarrolla mediante cuatro estrategias que la empresa puede aplicar, las cua-

les se denominan estrategias de diferenciación, en el lenguaje de la gerencia competitiva (Porter, 1980). Estas estrategias son: calidad de los productos, calidad del servicio, rapidez e innovación.

La calidad en los productos es una estrategia que se emplea sobre todo por las empresas manufactureras, siguiendo el modelo de la gestión de calidad total que ha tenido como paradigma a las empresas industriales (Deming, 1990, Juran, 1990; Crosby, 1987), y que basa la creación de valor en el mejoramiento continuo de productos y procesos, mediante la aplicación del método de solución de problemas, generalmente en grupo. Una forma avanzada de aplicación de la estrategia de diferenciación por calidad es seis sigmas (Pande et al, 2002; Mendoza, 2005) una técnica que busca reducir al mínimo (2,4 por millón) los defectos de fabricación.

289

La segunda estrategia de crear valor es de servicio, mediante la cual se eleva el valor suministrado al cliente desde el punto de vista de la atención que se le presta siguiendo como paradigma la empresa de servicio, donde la interacción con el cliente se considera un factor definitivo en la creación de valor (Albrecht, 1990; Horovitz y Jurgens, 1993). Son firmas tales como hoteles, universidades, hospitales y aerolíneas, que incorporan como componente fundamental del valor lo afectivo, relacional e intangible.

La tercera forma de generar valor es mediante el uso de la rapidez (Stalk y Hout, 1991), estrategia que fue inicialmente trabajada por empresas donde la velocidad era un factor clave de competitividad, tales como firmas de transporte, aeromensajería,

comida rápida y banca de crédito, pero que después se extendió prácticamente a todas las compañías.

Por último, una manera más sofisticada de crear valor es la innovación (Drucker, 1985; Hamel, 2008; Mendoza, 2006) con la que se pretende aprovechar las oportunidades, explotando los cambios que se presentan en el entorno, ya sea por transformación en los gustos de los clientes, desarrollo en la tecnología, en la demografía y regulaciones gubernamentales. Esta estrategia requiere el uso intensivo de la capacidad imaginativa de la empresa, así como disciplina de ejecución.

**290** Un aspecto que es importante plantear aquí, debido a su utilidad desde el punto de vista práctico, es cómo valorar cuantitativamente a V. La cosa es sencilla. Si suponemos que la empresa tiene una estrategia de diferenciación determinada, simplemente se trata de especificar un indicador que nos exprese los resultados alcanzados en la materia.

En particular, si la empresa está compitiendo con base en calidad, un indicador es la tasa de productos defectuosos; se supone que cuanta más calidad haya, menor tasa de defectuosos se alcanza. Una compañía que tiene una tasa de defectos de 5 por mil está en materia de competitividad muy por encima de otra que tenga 1 %.

En el caso de la innovación, dos indicadores son el número de innovaciones en un período de tiempo (4 innovaciones en productos al año le gana a 2) o, lo que es mejor, la proporción de

las ventas totales que representan los productos nuevos (si una empresa vende 25 % en productos nuevos, supera a otra que solo llegue a 10 %); el servicio se puede expresar mediante la calificación media según encuesta. Para una empresa la calidad del servicio arrojó un valor de 4,25 sobre 5, que fundamenta la competitividad que tiene en el mercado. En el caso de la rapidez, el tiempo de ciclo es un buen indicador; si una firma comercial pone un pedido en 4 horas y la otra en 2 horas, la última posee mayor capacidad competitiva.

Cuando la compañía utiliza variadas formas de diferenciación, puede aplicar la fórmula a cada indicador de valor; por ejemplo, si la tasa de defectuosos es de 0,8 % y los costos unitarios de producción son de \$7 por unidad, la capacidad competitiva en calidad es  $8/70$  (0,1143); si su calificación del servicio es de 4,3 sobre 5, su capacidad competitiva en servicio será de  $4,3/70$ . Estas cifras pueden utilizarse para evaluar el desempeño histórico estudiando el comportamiento de años anteriores. También se puede evaluar la competitividad contra el estándar de la industria, si existe, o frente al competidor más importante, o incluso contra empresas destacadas de otras industrias. Las tres vías nos sirven para establecer cómo está la competitividad.

**291**

Para el servicio, la innovación y la rapidez, igualmente se pueden construir indicadores de competitividad. En los casos de empresas altamente diferenciadas que le apuntan a diversos conductores de valor, si la compañía lo desea, puede utilizar también un promedio ponderado de los diferentes indicadores de diferenciación.

### **Competitividad por la vía de los costos**

La segunda forma de elevar los niveles de competitividad es mediante la reducción de los costos. En este caso se pueden presentar dos situaciones: que la empresa desee concentrarse en el costo, sacrificando el valor (liderazgo de costos), situación en la que el nivel de competitividad se reduce grandemente debido al déficit de valor y además por lo fácil que resulta imitar este tipo de estrategias; y el segundo es aquel en el cual se reducen los costos sin afectar el nivel de valor o incluso aumentándolo, aspecto que se busca por medio de las estrategias de diferenciación, objetivo que realmente persiguen las empresas de alta competencia, es decir, la idea es aumentar la capacidad competitiva incrementando V (valor) y disminuyendo C (capacidad competitiva) simultáneamente (Cham & Mauborgne, 2005; Marcus, 2006), el gran reto de la competitividad.

292

Para disminuir los costos, sin reducir el valor, ¿cuáles estrategias pueden aplicarse? He aquí algunas: eliminación del desperdicio, esto es, prescindir de operaciones que no agregan valor para el cliente, sustitución de materiales, mejoramiento de la productividad (por ejemplo aplicando tecnología), contratación de operaciones, segregación del proceso productivo, o sea, realizar diferentes fases del ciclo de producción en diversos países con mano de obra barata y utilización de economías de escala.

Los dos conceptos analizados (valor y costos) permiten utilizar la fórmula general (V/C) con fines de cálculo. Para aplicarla es necesario tener el costo por unidad; para ello, existen dos mecanismos: se puede pensar en términos de unidades estratégicas de negocios (UEN), donde se pueden obtener con facilidad los cos-

tos unitarios, y luego usarlos para calcular la fórmula completa ( $\zeta$ ) para cada UEN. Pero cuando nos enfrentamos con la competitividad de conjunto y la empresa es diversificada, las unidades de producción de cada UEN pueden variar, haciendo imposible comparar los costos por unidad y, en consecuencia, dificultando un cálculo de  $\zeta$  total para la empresa en estos términos.

Sin embargo, se puede usar el siguiente procedimiento para obtener una medida del costo: tomar los costos totales de la empresa y dividirlos por las ventas, obteniendo así el costo unitario por peso vendido, e incluso, en algunas empresas en particular, es posible calcularlo más concretamente. Por ejemplo, en una cadena de almacenes se puede emplear el costo por metro cuadrado, en una empresa de telecomunicaciones el costo por línea, en una empresa de servicios domiciliarios el costo por acometida, y en una clínica el costo por cama.

**293**

Para mayor entendimiento se presentarán dos ejemplos de cálculo de capacidad competitiva. La clínica Rodolfo Mendieta (un nombre ficticio) desea conocer su capacidad competitiva en una cirugía de cataratas, en la que los clientes han calificado el servicio con 4,1 y el costo de una cirugía por peso vendido (resultado de dividir el costo total por las ventas) es de 0,88, así que su capacidad competitiva es de 4,66. En una mirada general de la Clínica, la calidad del servicio fue calificada con 4,2 tomando en consideración diferentes atributos, el costo por peso vendido es de 0,84, por lo tanto su capacidad competitiva global es de 5. Esto significa que para el caso de la cirugía de cataratas hay que mejorar la competitividad tanto por el lado de los costos como por la calidad, para emparejarse con la tasa general de competitividad.

Una compañía de *leasing* estaba aplicando la fórmula de capacidad competitiva como parte de su diagnóstico competitivo. El valor lo midió por la calificación ponderada de los atributos del servicio y el costo unitario por el costo respecto a la cartera total (operativos sobre cartera total colocada). El cuadro para los dos años analizados es el que se presenta en la Tabla 1:

**Tabla 1**  
**Competitividad y sus factores**

Factor	Año 1	Año 2
Calificación ponderada del servicio	4,5	4,67
Costo de cartera	\$0,26	\$0,31
Ç	17,31	15,06

Fuente: Elaboración propia (2016)

294

De esta forma, la competitividad se ha reducido por efecto de la elevación de los costos unitarios. Esta empresa haría bien en reducir sus costos de operación manteniendo los gastos a raya.

La fórmula de la competitividad es importante cuando utilizamos una visión cronológica de análisis. De esta manera, cuando examinamos varios períodos, nos damos cuenta del desenvolvimiento de la empresa desde el punto de vista competitivo. Por ejemplo, miremos la ilustración de la Tabla 2:

**Tabla 2**  
**Trayectoria competitiva anual**

Período	Ç
1994	0,84
1995	0,82
1996	0,80
1997	0,79
1998	0,77

Fuente: Mendoza, Olivero y Caldera (2016)

Es obvio que esta empresa viene perdiendo competitividad y está en mora de replantear su estrategia competitiva.

La fórmula básica de la competitividad (V/C) realmente entraña una acción conjunta sobre el valor y el costo, pero la mayor parte de las empresas miran estos dos aspectos como una dicotomía, tratan el valor y los costos como factores excluyentes. Esto se basa, en primer término, en un mal hábito de pensamiento que nos ha inculcado la lógica formal a través del principio de no contradicción, según el cual una cosa no puede ser y no ser al mismo tiempo, pero además de la lógica, hay una dinámica de los negocios que nos lleva a excluirlos. En efecto, si una empresa hace un esfuerzo de creación de valor, logra un alto posicionamiento en el mercado y comienza a incrementar su rentabilidad, lo cual la lleva a despreocuparse de los costos. Los competidores comienzan a imitarla o a superarla, baja la rentabilidad y entonces se inicia un ciclo de preocupación por los costos, se aplica una reestructuración de la nómina y se descuida la creación de valor, y así continúa el círculo vicioso. Para poder tener éxito en competitividad, hay que superar esta forma de percibir los negocios, aceptando que en todo momento y lugar hay que trabajar sobre ambos factores a la vez.

295

Un ejemplo importante de cómo se maneja la relación valor-costo como base de competitividad es la utilización de los dibujos animados por parte de Disney, los dibujos (“muñequitos”) les encantan a los niños (valor) y además tienen un costo bajo respecto al uso de actores como recurso humano, por eso su nivel de competitividad es alto; desde el punto de vista de la capacidad competitiva, se trata de una jugada maestra.

En América Latina existen muchos casos de empresas que trabajaron con ahínco la relación valor/costo, pero hay que destacar la forma como puede actuar, una cadena de supermercados de Brasil, enfrentó su problema de competitividad cuando llegaron los hipermercados a retarlo. Para mantener sus costos, redujo el número de almacenes de 568 a 233, lo cual le permitió llevar las ventas por pie cuadrado de US292 en 1989 a US530 en 1993. Por otra parte, hizo un gran esfuerzo de mejoramiento del servicio, incluso contrató un *ombudsman* para defender al cliente y llevó a cabo un entrenamiento de papeles en atención al cliente, mediante el uso de obras de teatro. Así mismo estableció guarderías para los hijos de las señoras clientes. Todo ello le permitió avanzar, a pesar de la alta competencia.

296

La relación V/C permite examinar el impacto del valor agregado. Este mide la diferencia entre el valor monetario que tienen los bienes finales producidos por la empresa y el valor final de los insumos que entran al proceso. La importancia de esto para la competitividad radica en que el valor agregado tiene que ver con el valor percibido por los clientes y el costo unitario en la fórmula de la competitividad; en efecto, el esfuerzo de trabajo realizado incide en ambos, pero lo que se busca desde el punto de vista de  $\zeta$ , es que el esfuerzo sea tal que pueda provocar la compra del producto final a un precio alto, con base en el aporte superior a las expectativas del cliente; esto es, V, como valor percibido, debe ser superior al valor esperado, lo cual permite obtener una prima de diferenciación. Si a la vez, se hace un trabajo para bajar los costos, la compañía genera una gran rentabilidad.

Este tópico nos lleva a examinar la relación que existe entre las

finanzas y  $\zeta$ . Si definimos la rentabilidad estratégica como la rentabilidad del activo neto (la razón entre la utilidad operativa después de impuesto y el activo neto de operación), ella es afectada por  $\zeta$  en la medida en que obtengamos una prima de diferenciación y bajemos los costos manteniendo los niveles de inversión y de capital de trabajo en un punto apropiado.

### ***$\zeta$ como un indicador***

$\zeta$  puede verse como un indicador gerencial que debe incluirse en la evaluación estratégica normal del negocio. Este indicador está relacionado con otros. Hay unos indicadores de eficiencia como el de rotación de la inversión y el de productividad que se reflejan en  $\zeta$  por la vía del costo, C. Respecto al EVA, también se puede decir lo mismo; a medida que  $\zeta$  sube, el EVA también lo hace. Una política apropiada de precios, tomando como base a  $\zeta$  (por la vía del valor o de los costos), el efecto de V sobre la cantidad demandada y unas decisiones de financiación efectivas, conducen a un mayor EVA. Todo esto nos sirve para destacar la trascendencia de este indicador en el campo empresarial, al cual se le debe poner atención.

297

### **Competitividad basada en la innovación**

Se ha considerado la innovación como el conductor más importante de la competitividad (Drucker, 1985; Porter, 1990; Hamel, 2002; Peters y Waterman, 1982) debido a que cuando ella se desarrolla de manera permanente y la compañía posee estructura, procesos, cultura y gestión de la innovación, es difícil que a la firma le puedan recortar la ventaja competitiva por la vía de la imitación (ampliamente extendida hoy por las facilidades que suministra la sociedad de la información). Por ello es fundamen-

tal entender cómo funciona la fórmula básica vista en el caso particular de esta estrategia competitiva.

Para la aplicación de la fórmula, basta con definir el numerador, el cual en nuestro caso es la tasa de participación de las ventas de productos nuevos en las ventas totales, un indicador que popularizó 3M para evaluar el valor de la innovación. Si llamamos al valor creado por esta vía  $V_I$  (valor de innovación), la fórmula de la capacidad competitiva por vía innovación, se expresaría como:

$$\zeta = V_I / C$$

Donde

$$V_I = V_N / V$$

**298** Siendo  $V_N$  las ventas de productos nuevos, y  $V$  las ventas totales.

Para efectos de ilustración, se presenta el caso de una empresa pyme de base tecnológica de Barranquilla, que ofrece un registro de productos nuevos, tal como se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3**  
**Trayectoria de innovaciones de la empresa**

Año	Número de innovaciones en productos	Número de innovaciones en negocios
2003	1	
2004		
2005	1	
2006		
2007	1	
2008	4	4

Fuente: Mendoza, Olivero y Caldera (2016)

Puede apreciarse cómo la compañía ha tenido un repunte en innovación a partir de 2008. Para mayor abundancia, se le puede dar una mirada al sistema de innovación, el cual se distingue por poseer las siguientes características: una es que existen dos personas innovadoras, equivalente a 33 % de la planta de personal, una con dedicación de medio tiempo a I&D, invirtiendo en I&D \$30 millones en 2007 y \$8 millones en 2008; además, se apoya en Incubar del Caribe e Incubar de Antioquia para su desarrollo empresarial, ha estado enfrentada a 22 competidores principales en el mercado; aplica un estilo de dirección abierto y de buen trato, y posee escaso gasto en educación y formación del personal, porque tiene el 66,66 % del personal con título universitario de pregrado.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las fórmulas permiten mirar el comportamiento competitivo como se puede ver en la Tabla 4 y el Gráfico 1.

299

**Tabla 4**  
**Competitividad de la empresa**

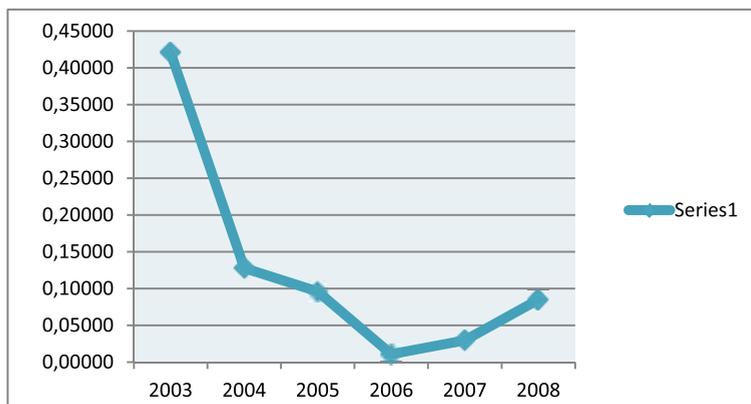
Año	Costo Unitario, C (\$)	Participación Productos nuevos, VI (0/000000)	$\zeta = VI/C$
2003	2.375.571,43	1.000.000,00	0,42
2004	7.814.333,33	1.000.000,00	0,13
2005	10.438.500,00	1.000.000,00	0,10
2006	17.542.200,00	190.076,83	0,01
2007	29.937.600,00	886.407,16	0,03
2008	7.586.446,37	644.417,44	0,08

Fuente: Mendoza, Olivero y Caldera (2016)

Para este ejercicio, la participación de ventas de productos nuevos se expresa como partes por millón, en vez de porcentajes. Se puede ver que en los primeros tres años de existencia, la participación es de un millón porque las ventas son solo de productos nuevos, así que la relación ventas nuevas a ventas totales es unitaria; en el 2006 la participación de ventas nuevas se baja a 190.076,83 por millón, como consecuencia del envejecimiento de los productos, sube en el 2007 a 886.407,16 por millón, y de nuevo baja a 644.417,44 por millón en 2008.

300 Mientras tanto la competitividad baja hasta el 2006, como puede verse en el Gráfico 1, lo que se explica por el hecho de que los productos nuevos deben absorber todos los costos de operación, y en el 2006 ( $\zeta=0.1$ ) se afecta por la caída fuerte en la participación de productos nuevos (644,417,44 por millón). Lo importante es mirar el amplio mejoramiento de la competitividad en los años 2007 y 2008, lo cual se debe en el primer año al gran aumento de la posición de productos nuevos, que ascendió hasta 886.407,16 por millón, a pesar del incremento del costo unitario, y en el 2008, al mejoramiento de la posición de costo unitario, el cual se ubicó en \$7.586.446 por proyecto desde \$29.937.600 por proyecto en el 2007, resultado que a su vez se debe a la extensión del número de proyectos atendidos en ese año. Efectivamente, los proyectos pasaron de 10 en 2007 a 35 en 2008, mientras que el costo total bajó de \$299.376.000 a \$265.525.623 en el mismo período. Esto a pesar de la baja del esfuerzo innovador que hizo que la participación de productos nuevos pasara de 886.407,16 por millón, a 644,417,44 por millón en el mismo lapso.

## La competitividad como estrategia para la creación de valor: un enfoque cuantitativo



**Gráfico 1: Curva de competitividad de la empresa**

Fuente: Mendoza, Olivero y Caldera (2016)

Como conclusión se puede decir que esta empresa no muestra un comportamiento consistente en materia de innovación; solo en 2008 se afirma el trabajo innovador con 4 productos nuevos y 4 innovaciones de modelo de negocio. Pero la consecución de nuevos proyectos, manteniendo bajos los costos de operación, le ha permitido recuperar significativamente su competitividad. Dado el trabajo de innovación realizado en el 2008 y su política tradicional de control de costos, se espera que hacia el futuro la situación de competitividad de esta empresa pyme mejore aún más.

301

Este análisis cuantitativo se puede combinar con la información que se recopiló mediante entrevistas con el gerente y el subgerente administrativo. Efectivamente, como consecuencia de un trabajo de apoyo en gerencia de las incubadoras del Caribe y de Antioquia, esta pequeña empresa viene avanzando en la aplicación de calidad, mercadeo, finanzas e innovación y, como consecuencia, ello se ha reflejado en un desarrollo significativo,

que tiene como elementos centrales para el fortalecimiento del servicio: estructuración del sistema de información, formulación de un plan de exportaciones, estructuración de la función de I&D, aplicación a ISO.

## **MÉTODO**

El presente estudio basó sus aspectos metodológicos en un enfoque cuantitativo a través de una investigación de tipo documental bibliográfica debido al análisis crítico y reflexivo que determinó la relación entre la competitividad y una fórmula sencilla, que permitió lograr una visión clara y concisa acerca de cómo se construye la capacidad competitiva de una firma y, en consecuencia, que pudiera servir para aclarar las estrategias mediante las cuales ella puede ser fortalecida con el fin de tener un mayor dominio en términos de competitividad en los mercados.

302

Teniendo en cuenta el horizonte de la investigación, se clasifica como descriptiva, ya que se orienta a recolectar información relacionada con el estado real de personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentan en el momento de su recolección (Chávez, 2007).

En este sentido, para los efectos de este estudio se tomaron ejemplos específicos de empresas para dar claridad del nivel competitividad, a través de la aplicación de una fórmula que permitió describir las características de las empresas que hacen esfuerzos en la creación de valor, cómo logran un alto posicionamiento en el mercado y comienzan a incrementar su rentabilidad, lo cual la lleva a despreocuparse de los costos. Asimismo, los estudios descriptivos como aquellos que buscan especificar las propieda-

des importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, con el propósito de describir sus características, tal como se evidencia en la realidad observada (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

## **RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Como punto final se pudo destacar que el estudio de competitividad de carácter cuantitativo presentado complementario de la evaluación cualitativa, permite tomar decisiones puntuales para mejorar la competitividad. Lo cuantitativo aporta a través de una mayor comprensión del desempeño competitivo; una explicación de la competitividad, teniendo en cuenta los factores centrales implicados en ella; la posibilidad de dar un tratamiento matemático a lo competitivo con técnicas estadísticas como métodos multivariados para llegar a fondo en lo que se refiere a la capacidad competitiva, y la formulación de una estrategia competitiva de alta efectividad. Todos estos elementos son de gran valor para asegurar la competitividad de las empresas.

**303**

La estrategia se considera clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles, por cuanto articula la forma en que la organización encara sus fortalezas y debilidades, y configura sus actividades de mercado para ganar dicha ventaja (Sheppeck & Militello, 2000).

En este sentido, la empresa debe definir qué acciones se deben ejecutar para obtener mejores resultados, teniendo presente que la competitividad juega un papel fundamental en empresas y en países, porque les permite mantenerse en el mercado, proporcionándoles el alcance de los objetivos, sostenimiento y crecimiento económico.

El análisis realizado a través del enfoque cuantitativo acerca de la competitividad, permitió identificar cómo esta puede incidir en la creación de valor de las empresas, provocando una evolución y desarrollo de ventajas completivas sostenibles sin dejar a un lado su capacidad de innovación. De acuerdo a Garzón (2013), la capacidad de innovación incluye a toda la organización, porque se logra, en su conjunto, que las organizaciones vuelvan explícito el conocimiento individual, lo acumulen, codifiquen y almacenen en memorias organizacionales y patentes para el uso colectivo presente y futuro.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Albrecht, K. (1990). *La revolución del servicio*. Bogotá: Legis.
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, (17), 99-125.
- 304** Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta*. México: CECSA.
- Cham, W. & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo, Venezuela: Editorial Gráfica Gonzales, C.A.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos (pp. 378-380)
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer, S. (1995). *Systemic competitiveness*. Berlín, German: Development Institute.
- Fairbank, M. & Lindsay, S. (1999). *Arando en el mar*. México: McGraw-Hill.
- Garzón, M. (2013). El Constructo, capacidades dinámicas. *Guajuato, México: Ide@s Concyteg*, 8(99).

- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Vergara.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business Press.
- Hamel, G. (2002). *Liderando la revolución*. Bogotá: Norma.
- Hamel, G. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Norma-Harvard Business School Press.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Horovitz, J. y Jurgens, M. (1993). *La satisfacción total del cliente*. Madrid: McGraw-Hill.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Marcus, A. (2006). *Empresas ganadoras y empresas perdedoras*. Bogotá: Norma.
- Mendoza, J. M. (1991). *Macroadministración*. Barranquilla: **305**  
Uninorte.
- Mendoza, J. M. (2005). Seis sigmas: Hacia la cumbre de la calidad. *Pensamiento y gestión*, (19), 101-117
- Mendoza, J. M. (2006). *Innovación por lo alto*. Bogotá: Asesores del 2000.
- Nalebuff, B. & Branderburguer, A. (1996). *Coo-petencia*. Bogotá: Norma.
- Ohmae, K. (1984). *La mente del estratega*. México: McGraw-Hill.
- Pande, P., Neuman, R. & Cavanagh, R. (2002). *Las claves de seis sigmas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Warner.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.

**Gerencia de las organizaciones.**  
Un enfoque empresarial

- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2002). *La ventaja competitiva*. México: Continental.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Sheppeck, M. & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and Organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5-16.
- Stalk, G. & Hout, T. (1991). *Compitiendo contra el tiempo*. Madrid: Ciencias de la dirección.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press on Demand.

306

---

**Cómo citar este capítulo:**

Mendoza-Guerra, J., Olivero-Vega, E., y Caldera-González, D. (2017). La competitividad como estrategia para la creación de valor: Un enfoque cuantitativo. En Prieto-Pulido, R. y García-Guiliany, J. (2017). *Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. 279-306

## **Acercas de los Compiladores**



### **RONALD ANTONIO PRIETO PULIDO**

Decano de la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Simón Bolívar, Colombia; cuenta con un Posdoctorado en Gerencia de las Organizaciones (2008), es Doctor en Ciencias Gerenciales (2006), con una Maestría en Gerencia Empresarial (2003) de la Universidad Dr. Rafael Beloso, Maracaibo-Venezuela. Es Economista de la Universidad del Zulia (1996). Diplomado en formación de Investigadores en el área de posgrado (2002) de la Universidad Dr. Rafael Beloso, Maracaibo-Venezuela. Diplomado en Formación Docente (2005) por la Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Maracaibo-Venezuela. Certificado en Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial (2010) por el Fondo Fiduciario España-PNUD, la Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial y la Universidad de Buenos Aires-Argentina. Certificado en el Programa de Excelencia Personal (2016) del PEP-Colombia. Diplomado en *Coaching* Gerencial (2017) por la Universidad de la Sabana-Colombia.

**307**

Con más de 20 años de experiencia en docencia universitaria en pre y posgrado, dentro de las áreas de Gestión de Organizaciones (Marketing, Responsabilidad Social Empresarial, Liderazgo y Dirección de Empresas) en instituciones como: Colegio Universitario Dr. Rafael Beloso Chacín, Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Universidad del Zulia, Caribbean International University, Colegio Universita-

**Gerencia de las organizaciones.**  
Un enfoque empresarial

rio de Maracaibo, Universidad de la Costa (CUC), Universidad del Atlántico y Universidad Simón Bolívar, Colombia.

Desempeñó cargos de Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Decano de Extensión y Desarrollo Estudiantil y Decano de Investigación y Posgrado en la Universidad Dr. José Gregorio Hernández, desde 2005-2 hasta 2012-2. Fungió también como editor de las revistas *Innovación y Gerencia* de la misma Universidad y *Desarrollo Gerencial* de la Universidad Simón Bolívar.

308 Asesor de proyectos para la pequeña y mediana empresa desde 1998 hasta 2003 y consultor gerencial 2003-2013. Investigador Sénior y par evaluador por Colciencias, adscrito al grupo de investigación “Bio-Organizaciones” categorizado A de la Universidad Simón Bolívar. Ha participado en innumerables conferencias y ponencias en congresos y eventos científicos a nivel nacional e internacional, con más de 20 publicaciones científicas en revistas indexadas.



**JESÚS GARCÍA GUILIANY**

Profesor de Planta en la Universidad Simón Bolívar. Académicamente, tiene formación con Posdoctorados en Gerencia Pública y Gobierno (2010) y en Gerencia de las Organizaciones (2008) de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), en Maracaibo-Venezuela. Es Doctor en Ciencias Gerenciales (2006) y Magister en Gerencia de Mercadeo (1998) en la misma Universidad. Su pregrado es en Ingeniería Industrial (1984) en la Universidad del Zulia (LUZ), Maracaibo-Venezuela. Tiene Diplomados en Formación de la Investigación (2002) por la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín y en Formación Docente (1993) en el Colegio Universitario Dr. Rafael Belloso Chacín (CUNIBE), Maracaibo-Venezuela.

309

Cuenta con 27 años de experiencia en docencia en pregrado y posgrado, específicamente en áreas de administración, gerencia, mercadeo y recursos humanos, en instituciones de educación superior en Maracaibo: Colegio Universitario Dr. Rafael Belloso Chacín, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Caribbean International University, Universidad Dr. José Gregorio Hernández; y en Barranquilla Universidad de la Costa (CUC) y Universidad Simón Bolívar (UNISIMON).

Desempeñó funciones como Miembro del Comité Académico del Doctorado en Ciencias Gerenciales, Coordinador de líneas de Investigación Administración Estratégica y Producción e Investigador adscrito al Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, así como Miembro del Comité Científico y

**Gerencia de las organizaciones.**  
Un enfoque empresarial

Co-editor de la Revista CICAG en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, períodos 2008-1 hasta 2014-1.

Coordinador de Mantenimiento, Supervisor de Obras y Jefe de Transporte en la Dirección Regional de Ingeniería y Mantenimiento de la Gobernación del Estado Zulia, entre 1992 y 2012.

Desempeñó cargos como Ingeniero Industrial en empresas del sector Inmobiliario, Metalmecánico y Automotor entre 1984 y 1991.

Investigador Sénior y par evaluador por Colciencias. Miembro del Grupo de Investigación "Gestión Organizacional" de la Universidad Simón Bolívar. Con participación como conferencista y ponente en eventos científicos, con publicaciones en revistas indexadas.

**310**

La gestión en las organizaciones ha venido evolucionando, acorde a las exigencias que le impone el entorno globalizado, donde la gerencia se proyecta hacia paradigmas conceptuales y teóricos que den respuestas a necesidades cambiantes derivadas de la turbulencia empresarial. Es así, como la caracterización de empresas permite un mayor acercamiento con sus *stakeholders*, enfocándose particularmente en la atención a sus actores internos mediante la atención a la prevención de los riesgos a los que están expuestos en su ámbito laboral.

De la misma forma, en la pretensión de mantenerse operativa y productiva en el mercado en el cual hacen vida, la dirección organizacional traza horizontes donde la gestión del conocimiento constituye la base que soporta la generación de ideas innovadoras y creativas que puedan ser implementadas en los sectores industriales, comerciales y de servicios, como lo es la gestión académica en el contexto universitario, visionada hacia logros de pervivencia.

Cabe destacar, con base en lo expresado, la presencia de empresas familiares las cuales engloban la mayor proporción de organizaciones constituidas formalmente, contribuyendo con el desarrollo socioeconómico de los países, y donde el proceso de toma de decisiones es una actividad medular pues determina su nivel de competitividad.

Es dentro de estos escenarios, que se concibe el libro *Gerencia de las Organizaciones: un Enfoque Empresarial*, siendo resultado de acuciosas investigaciones de carácter colaborativo por parte de autores nacionales e internacionales, quienes plasman en sus estudios los resultados obtenidos al indagar respecto a experiencias de organizaciones que se gestionan bajo criterios de rentabilidad económica y social, enfocadas en ser exitosas.