GERENCIA
Y ADMINISTRACIÓN

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Compiladores:
Astelio Silvera Sarmiento©

Autores:
Ana María Londoño López©, Dany Esteban Gallego Quiceno© Eliana María González González©, Gabriel Alfonso Pacheco Martínez© Harold Pèrez Olivera©, Iván Darío Lara Herrera© Jhennys Paola Becerra Ossa©, José Alexander Velásquez Ochoa© Juan Fernando Correa Watcher©, Liliana Patricia Restrepo© Luly Stephanie Ricardo Jiménez©, Margarita Rosa Miranda Villera© María Mónica Torres Lance©, Ricardo Alonso Colmenares Flórez© Ricardo Simancas Trujillo©, Roberto Morales Espinosa©, Víctor Higuera Ojito©.

SELLO EDITORIAL CORUNIAMERICANA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

GERENCIA
Y ADMINISTRACIÓN

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Compiladores:
Astelio Silvera Sarmiento©

Autores:
Ana María Londoño López©, Dany Esteban Gallego Quiceno© Eliana María González González©, Gabriel Alfonso Pacheco Martínez© Harold Pérez Olivera©, Iván Darío Lara Herrera© Jhennys Paola Becerra Ossa©, José Alexander Velásquez Ochoa© Juan Fernando Correa Watcher©, Liliana Patricia Restrepo© Luly Stephanie Ricardo Jiménez©, Margarita Rosa Miranda Villera© María Mónica Torres Lance©, Ricardo Alonso Colmenares Flórez© Ricardo Simancas Trujillo©, Roberto Morales Espinosa©, Víctor Higuera Ojito©.

SELLO EDITORIAL
CORUNIAMERICANA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
AMERICANA
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

PRESIDENTE
JAIME ENRIQUE MUÑOZ
RECTORA NACIONAL
ALBA LUCÍA CORREDOR GÓMEZ
VICERRECTORA ACADÉMICA
MARIBEL MOLINA CORREA
VICERRECTOR DE INVESTIGACIONES
ASTELIO SILVERA SARMIENTO
ASESOR DE PUBLICACIONES
CARLOS F. MIRANDA MEDINA

COMITÉ CIENTÍFICO
RICARDO ANTONIO QUINTERO PEÑARANDA
Maestría en Administración de Empresas, Universidad del Norte

GUSTAVO RAFAEL HENRÍQUEZ FUENTES
Doctorando en Administración, Universidad del Norte

NELSON HURTADO PENAGOS
Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Simón Bolívar

PARES EVALUADORES
FRANCISCO JAVIER ARIAS VARGAS
Doctorado, Universidad Politécnica de Valencia
Magíster en Administración de Negocios

GRUPOS DE INVESTIGACIÓN
GISELA
(CATEGORÍA C - COL0081379)

TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA Y SOCIAL – TES
(CATEGORÍA D - COL0151223)

GRUPO DE INVESTIGACIÓN AGLAIA
(CATEGORÍA C - COL0081361)

GERENCIA
Y ADMINISTRACIÓN

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Compiladores:
Astelio Silvera Sarmiento©

Autores:
Ana María Londoño López©, Dany Esteban Gallego Quiceno© Eliana María González González©, Gabriel Alfonso Pacheco Martínez© Harold Pérez Olivera©, Iván Darío Lara Herrera© Jhennys Paola Becerra Ossa©, José Alexander Velásquez Ochoa© Juan Fernando Correa Watcher©, Liliana Patricia Restrepo© Luly Stephanie Ricardo Jiménez©, Margarita Rosa Miranda Villera© María Mónica Torres Lance©, Ricardo Alonso Colmenares Flórez© Ricardo Simancas Trujillo©, Roberto Morales Espinosa©, Víctor Higuera Ojito©.

SELLO EDITORIAL
CORUNIAMERICANA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
AMERICANA
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

658.001
C822

Corporación Universitaria Americana. (2016). Gerencia y administración. Astelio Silvera Sarmiento (Comp.). Barranquilla: Sello Editorial Corunimaricana. 2016. (Colección Libros Resultado de Investigación).

125 Páginas: 17 x 24 cm.
ISBN: 978-958-59080-5-5

1. Competencias Gerenciales 2. Formación Profesional 3. Retención del Personal 4. Calidad

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA-CO /SPA /RDA
SCDD 21 /CUTTER - SANBORN

Corporación Universitaria Americana©
Sello Editorial Coruniamericana©
ISBN: 978-958-59080-5-5

GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

Compiladores:
©Astelio Silvera Samiento

Autores:
©Gustavo Adolfo Muñoz García, ©Mayer Lucía Sánchez Benítez, ©Laura Estefany Bustamante Penagos, ©Eliana María González González, ©Oscar Andrés Cuellar Rojas, ©Juan Fernando Correa Wachter, ©Dany Esteban Gallego Quiceno, ©Camilo Andrés Echeverri Gutiérrez, ©Lina María Gallego Ramírez, ©Claudia Patricia Restrepo Marín, ©Ana Cecilia Restrepo Serna, ©Lidia Marcela Rojas Uribe, ©Jhon Jairo Rico Valencia, ©Doraly Gallego Blandón, ©Adriana Perea Pascuas, ©Albert Corredor Gómez, ©Astelio Silvera Sarmiento, ©Diana María Serna, ©Leidy Natali Baena, ©Beatriz Zuluaga, ©Carolyn Díaz García, ©Leidy Catalina Acosta Agudelo

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma o por medios electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, u otra, sin la previa autorización por escrito de Sello Editorial Coruniamericana y del autor. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva del autor y no necesariamente corresponden con los de la Corporación Universitaria Americana y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los Decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

Sello Editorial Coruniamericana
Carrera 53 No. 64-142
selloeditorialcoruniamericana@coruniamericana.edu.co

Diagramación
Beatriz Meza Gallego

Portada
José Luis Gómez

Barranquilla - Colombia
1a edición, diciembre 2016

Printed and made in Colombia

CONTENIDO

PRÓLOGO..... 7

LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS: UN ENFOQUE DESDE LA ÉTICA DE LA RESPONSABILIDAD 9
Gustavo Adolfo Muñoz García
Mayer Lucía Sánchez Benítez
Laura Estefany Bustamante Penagos
Eliana María González González
Óscar Andrés Cuellar Rojas

DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARTIENDO DE LA COLONIZACIÓN ANTIOQUEÑA 23
Juan Fernando Correa Wachter
Dany Esteban Gallego Quiceno
Camilo Andrés Echeverri Gutiérrez
Laura Estefany Bustamante Penagos
Lina María Gallego Ramírez

RETOS DEL ADMINISTRADOR UNA PERSPECTIVA DESDE EL LIDERAZGO Y LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR DE SERVICIOS 65
Claudia Patricia Restrepo Marín
Ana Cecilia Restrepo Serna
Lidia Marcela Rojas Uribe
Jhon Jairo Rico Valencia
Camilo Andrés Echeverri Gutiérrez

CALIDAD EN EL SERVICIO: UNA ACTITUD DE LOS COLABORADORES EN LAS ORGANIZACIONES 93
Doraly Gallego Blandón
Adriana Perea Pascuas
Gustavo Adolfo Muñoz García
Albert Corredor Gómez
Astelio Silvera Sarmiento
Laura Estefany Bustamante Penagos

RETENCIÓN DEL PERSONAL: UN ENFOQUE DESDE EL SALARIO EMOCIONAL..... 111
Diana María Serna
Leidy Natali Baena
Beatriz Zuluaga
Gustavo Adolfo Muñoz García
Carolyn Díaz García

PRÓLOGO

Este libro es una apuesta de un grupo de profesionales de diversas áreas del conocimiento, que han trabajado en rigurosos procesos de investigación enfocados en la gerencia y la administración. Presentamos con gran satisfacción a la comunidad educativa, un texto que presenta un amplio abanico de temáticas, entre ellas un interesante planteamiento acerca de la calidad en el servicio, analizada como una actitud de los colaboradores en las organizaciones, un aspecto que se ha convertido en la prioridad de las organizaciones en un mercado cada vez más competitivo y exigente que requiere la plena satisfacción de los clientes.

Por otra parte, otro de los capítulos invita a los lectores a reflexionar acerca de la retención de personal, a partir del salario emocional como una estrategia que logre incentivar de forma positiva la imagen que tiene el trabajador de su ambiente laboral, lo cual se ve reflejado en su satisfacción y productividad.

Finalmente, se expone un análisis de los retos del administrador de empresas a partir de una perspectiva desde el liderazgo y la innovación en el sector de servicios.

Los autores de este libro se han enfocado en la construcción de valiosos capítulos, que logren generar nuevo conocimiento

y convertirse en referente de consulta para aquellas personas apasionadas por la gerencia empresarial.

Leidy Catalina Acosta Agudelo
Máster International in Bussines Administration
Magíster en Administración de Negocios Internacionales

LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS: UN ENFOQUE DESDE LA ÉTICA DE LA RESPONSABILIDAD*

Gustavo Adolfo Muñoz García[1]
Mayer Lucía Sánchez Benítez[2]
Laura Estefany Bustamante Penagos[3]
Eliana María González González[4]
Óscar Andrés Cuellar Rojas[5]
Corporación Universitaria Americana

1 Capítulo de libro resultado del proyecto de investigación: Desarrollo de competencias gerenciales en el contexto de la educación superior en Colombia. Realizado por el Grupo de Investigación GISELA de la Corporación Universitaria Americana.

1 Magíster en Estudios de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín - I.T.M. Especialista en Gerencia de Proyectos, Institución Universitaria Esumer. Especialista en Métodos y Técnicas en la Investigación Social, Fundación Universitaria Claretiana. Docente de la Corporación Universitaria Americana. ocuellar@coruniamericana.edu.co

2 Docente de Ingeniería de la Corporación Universitaria Americana. gmunoz@coruniamericana.edu.co

3 Magíster International Business Management, CENSA International College, Miami. Especialista en Gerencia Empresarial y Competitividad, Corporación Universitaria Americana. Directora de Procesos Académicos, Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. msanchez@americana.edu.co

4 Magíster en Administración de Negocios, Universidad Pontificia Bolivariana. Especialista en Mercadeo de la Universidad Autónoma del Caribe. Docente de la Corporación Universitaria Americana. lbustamante@coruniamericana.edu.co

5 Magíster de Enseñanza de las Ciencias Exactas y Naturales, Universidad Nacional de Colombia. Docente de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. egonzalez@coruniamericana.edu.co

RESUMEN
El presente trabajo analiza la importancia de la ética de la responsabilidad en la formación del Administrador de Empresas. Esta surge del proyecto de investigación "Análisis sobre la ética de la responsabilidad en el rol gerencial de los egresados y estudiantes con cargos de dirección del programa de administración de empresas de la Corporación Universitaria Americana sede Medellín". Dicha investigación pretende analizar en qué medida influye la ética de la responsabilidad en los egresados y estudiantes en su rol gerencial con cargos de dirección del programa de administración de empresas de la Corporación Universitaria Americana sede Medellín.
Por lo tanto, la formación profesional de los administradores de empresas debería estar orientada al desarrollo de competencias profesionales (saber y saber hacer), y al fomento de unos valores y la ética para que este tenga una formación integral dentro del desempeño local y global.

Palabras clave: Ética de la responsabilidad, Formación profesional, Administración de Empresas, Estudiantes, Universidad.

ABSTRACT
This document analyzes the importance of ethics of responsibility in the formation of the Business Administrator. This arises from the research project "Analysis on the ethics of responsibility in the management role of graduates and students with program management positions in business administration from the American University Corporation of Medellin." Such research aims to analyze to what extent influences the ethics of responsibility for the graduates and students in their managerial role with program management positions in business administration from the American University Corporation of Medellin.
Therefore, the professional training of business managers should be oriented towards the development of professional skills (knowledge and know-how), and the promotion of values and ethics so that it has a comprehensive withing in local and global performance.

Keywords: Ethics of responsibility, Vocational training, Business administrator, Students, University.

INTRODUCCIÓN

La ética está relacionada con la responsabilidad, es decir, los actos que están enmarcados en lo legal, en la forma y manera de ofrecer un producto o servicio, en el respeto por la competencia, al medioambiente, entre otros. El concepto de responsabilidad no debe verse desde lo civil y jurídico, sino bajo la dimensión moral desde los valores que brinden la fundamentación de un actuar en las decisiones cotidianas y empresariales.

Este trabajo se concentra en el papel de la ética de la responsabilidad, su importancia y la necesidad dentro de la formación profesional del administrador de empresas. Esta reflexión teórica se presenta organizada de la siguiente manera. En un primer momento, se hará revisión del concepto de la formación profesional del administrador de empresas y el principio de responsabilidad. Posteriormente, se presentan, unas orientaciones hacia la ética de la responsabilidad en la formación profesional de los estudiantes de administración de empresas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Sobre el principio de la responsabilidad desde lo ético

El concepto de responsabilidad ha sido usado como aquella facultad de responder sobre algo que se hace, es decir, desde las respuestas naturales y humanas que puede presentar el individuo. Así, una aproximación de la etimología del vocablo de responsabilidad permite observar que el termino responsabilidad deriva de las raíces del latín *respondere*, que significa prometer a cambio, responder. Y del verbo latino *respondeo* acepción de "responder en justicia, acudir ante un tribunal".

De ahí, salió el verbo al castellano *responder,* que de acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española (2012b), en la acepción más ajustada al tema en estudio, señala: "Dicho de una persona: estar obligada u obligarse a la pena y resarcimiento correspondientes, al daño causado o a la culpa cometida". Del mismo modo, la palabra responsabilidad posee varios significados "calidad de responsable. Deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de delito, de una culpa o de otra causa legal. Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado. Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente (RAE, 2012).

Como se ve el concepto de responsabilidad ha sido más visto desde la mirada de las responsabilidades civiles, legales del individuo y poco aplicado a la escala de la responsabilidad moral de las consecuencias de las acciones. Por ello, nadie asume una responsabilidad sino desde la sanción y control de los resultados de las operaciones realizadas.

Desde este punto de vista, hoy se reclama un tipo de responsabilidad que vincule el compromiso cívico con lo social y con el entorno natural; donde la responsabilidad "es el cuidado por los otros, reconocido como deber, por otro ser, cuidado que, dada la amenaza de su vulnerabilidad, se convierte en preocupación" (Jonas, 1995, p.47). Siguiendo con este autor, la importancia de la responsabilidad, se da cuando un sujeto es consciente de las consecuencias de sus actos, no desde la postura de la obligación, sino desde la actitud de la determinación por lo que se ha de hacer. Estamos pasando de una ética de la buena intención o convención a un principio de la

responsabilidad moral de la decisión y aplicación. Un actuar sobre el deber moral en consideración a la interacción racional e intersubjetiva (Becerra, Torres, Miranda, González & Ricardo, 2016).

Por lo tanto, en la sociedad se ha venido empleando un tipo de responsabilidad a partir de lo civil y lo jurídico con enfoque utilitarista. Evidentemente, esto demuestra la importancia de una responsabilidad desde el enfoque ético y cívico en las comunidades, y sea eje de las prácticas individuales y sociales. Por esta razón, el principio de responsabilidad en la ética responde a que el individuo asuma una posición sobre la libertad para a partir del compromiso del reconocimiento por el otro y su entorno, brindando orientaciones en la toma de decisiones no desde lo instrumental, sino en relación con lo social (Londoño, Gallego, Restrepo, Correa & Becerra, 2016).

La noción de la ética de la responsabilidad es un concepto acuñado por la escuela de Frankfurt por Karl Otto Apel desde el enfoque de la ética discursiva y aplicada, que plantea el problema de la responsabilidad en relación al concepto de la libertad de voluntad. Es decir, un actuar ético y moral razonado, comunicado y deliberado en las acciones de los individuos.

Como señala Apel, al defender la ética aplicada como una ética de la responsabilidad, se puede argumentar que a un sujeto "(…) no se le puede exigir moralmente que, sin una ponderación responsable de los resultados y consecuencias previsibles de su acción, deba comportarse según un principio moral incondicionalmente válido" (Apel, 1995, p.172). Bajo esta perspectiva, se busca que desde la ética de la responsabilidad se tengan criterios de formación profesional en el

diseño de modelos de gestión en donde se cuide las ideas de la dignidad humana, de la libertad, de las oportunidades de vida equitativa, el manejo del riesgo, el compromiso social, la calidad en los productos, la honradez en el servicio (Cortina, 1994) para todos en el mundo empresarial y económico.

Una ética de la responsabilidad en la formación profesional del estudiante de Administración de Empresas

La administración alcanza un puesto muy importante dentro del desarrollo de un país convirtiéndose en apoyo para las diferentes profesiones, a su vez delega una responsabilidad en el administrador profesional con la sociedad y la empresa. De ahí que la formación profesional del administrador de empresas es preparar líderes con sentido ético.

En la actualidad, la formación de los administradores se fundamenta en el desarrollo de las competencias profesionales que permitan comprender la dinámica del sector en lo económico, lo político, lo logístico, etc., del mundo global y local de las empresas en la cual se puede desempeñar. Asimismo, de la formación de valores y actitudes que pueden contribuir a un desempeño eficiente, la calidad en la prestación de servicios y bienes, y al compromiso humano y cívico de su profesión. Sin embargo, las IES han mostrado un interés por el enfoque de los conocimientos y las habilidades técnicas y operativas (Mintzberg, 1982), presentando una desconexión con el aspecto actitudinal, lo relacionado a habilidades de aprendizaje social, trabajo en equipo, el pensamiento interdisciplinario, el liderazgo ético y la responsabilidad ética dentro de su actuar en la sociedad y organizacional. De ahí que, las universidades sean pragmáticas creando proyectos curriculares según la

exigencia del mercado el cual demanda profesionales más de tipo práctico que conceptual y actitudinal.

En el informe que presentó la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI de la UNESCO, titulado Educación: un tesoro escondido, se afirma que:

> [...] La educación tiene otros propósitos que el de proveer mano de obra calificada para la economía; debe servir para convertir a los seres humanos no en el medio para el desarrollo, sino en la razón de ser de este. La educación es un bien comunitario, un activo que pertenece a todos, que no puede ser regulado solo por la fuerza del mercado (UNESCO, 1996).

Lo anterior, demuestra que la toma de decisiones que realizan los administradores lleva consigo un impacto a la sociedad, así que el actuar profesional de la administración va más allá de una mirada técnica de las actividades de la empresa y su entorno. No basta saber, ni saber hacer; se requiere saber ser, con plena conciencia de la dignidad como persona y pleno respeto a la dignidad de los otros (Meneses, 1979).

Formar a los profesionales que estarán dirigiendo equipos y asumiendo responsabilidades en la empresa y en las organizaciones implica fundamentarlos desde un enfoque de responsable, que no es otro que pensar en términos planetarios: la política, la economía, la demografía, el medioambiente, la diversidad y el pluralismo.

La formación profesional en el marco de la ética de la responsabilidad logra vincular la variable ética de la responsabilidad

en la gestión empresarial posibilitando la transformación de la noción de empresa normal que se sujeta solo al mercado, y se pase a una concepción de empresa ética que tiene en cuenta las demandas de la sociedad. Por ello, la ética de la responsabilidad del administrador tiene una impronta en la cual puede generar una ventaja diferenciadora, logrando establecer condiciones propias en el mercado demostrando que la estrategia empresarial debe estar al servicio de la ética y no al contrario (Velásquez, Colmenares & Lara, 2016). Dado que recupera los valores como un componente de la formación en pro de la eficiencia y el compromiso dentro del desempeño administrativo y no reducir la responsabilidad profesional desde el cumplimiento técnico de las tareas. En este sentido, la formación de criterios ético de responsabilidad contribuye a la aplicación *racionalmente justa* desde el marco reflexivo para tomar decisiones.

De ahí que, la responsabilidad no debe estar centrada exclusivamente en la dimensión de la libertad sino bajo la función de lo responsable con el planeta y las condiciones dignas de la vida humana transformando la postura que se tiene sobre el valor moral no desde el querer de los fines (querer hacer el bien) en la acción, es decir, bajo la voluntad del hombre; sino en aplicar la responsabilidad como un deber, una exigencia moral desde la capacidad causal en vinculación al saber y a la libertad (Jonas, 1995).

Según Mintzberg (1973), la ética del administrador está enmarcada desde las responsabilidades y la valoración de los efectos. De ahí, que toda decisión directiva tiene un fin económico y otro ético. Por consiguiente, la ética busca la acción correcta al bien humano y la economía por su parte la

utilidad (Guillén, 2004). Solo la acción es correcta, cuando la decisión estratégica de la empresa vincula la responsabilidad ética. Esto demuestra que la ética de la responsabilidad está presente en toda acción directiva.

Últimamente, se ha venido discutiendo si los administradores egresados de las IES están cubriendo las demandas de la dinámica empresarial la cual incluye los aspectos actitudinales que apoyen y garanticen la buena administración para la generación de riqueza económica y riqueza humana (Cannac, 1984).

Por lo dicho, el reto de un enfoque de ética de la responsabilidad en la formación del administrador en la universidad es fortalecer el concepto de la responsabilidad como orientadora profesional y desde el compromiso ético en las decisiones empresariales. Lo anterior, demuestra una ética personal basado en los valores de la "libertad, igualdad, solidaridad, respeto activo, principios de justicia y recurso al diálogo como camino para resolver los conflictos" (Cortina, 1994, p.4) influye en el desarrollo de un razonamiento moral en la organización.

En este sentido, la ética como estrategia empresarial y activo intangible beneficia directamente a la empresa y al entorno, evitando la creencia que el comportamiento ético son adaptaciones de códigos de conducta, sino verla como una guía para la excelencia humana (Melé, 2012).

Como expresa Rodríguez y Bustamante (2008), en la praxis del administrador debería contener el concepto de responsabilidad integral como fundamento para la ética gerencial y a

la vez, requiere de los principios éticos como: la regla de oro (haz con los demás lo que quisieras que hicieran contigo), el respeto a la dignidad humana, el respeto a la libertad de conciencia, el principio de que no todo lo que se puede hacer se debe hacer y el primer principio de la razón práctica, buscar y hacer el bien y evitar el mal (Guillén, 2006, citado por Rodríguez & Bustamante, 2008, p.219). Un gerente que desee ser ético, debe actuar moralmente en el desarrollo de los procesos gerenciales; una responsabilidad moral no limitada a las consecuencias, sino a la responsabilidad en su acción desde el contenido de justicia y solidaridad. Se trata de un gerente ciudadano que tiene un rol y compromiso cívico con la sociedad, y sobre este camino se pretende que estas prácticas sean parte de la estrategia cotidiana del rol del administrador en las organizaciones para apropiarla como la nueva cultura empresarial. Así pues, tendremos personas que contribuirán conscientemente con sus acciones al éxito de las empresas, convirtiéndolas en empresas líderes y ejemplos dignos de seguir.

Por esta razón, es importante que las universidades lleven la formación profesional desde la ética de la responsabilidad a que las compañías sean empresas éticas viendo el presente como servicio para el futuro, es decir, que distinga la sostenibilidad desde el pilar de lo ambiental, lo económico y lo social. En resumen, se entiende que la formación profesional del administrador desde la ética de la responsabilidad atiende el compromiso social que tiene con la sociedad y el compromiso cívico como ciudadano. De este modo, la formación ética responsable es un elemento de equilibrio en el administrador dentro de las organizaciones.

CONCLUSIÓN

Las universidades frente a los cambios que presentan las tendencias de la administración es importante que den un enfoque a las competencias del saber y saber hacer, pero que lo actitudinal no se ha visto como un asunto abstracto y desconectado de la ética aplicativa en los planes y programas de estudios.

La ética es importante en la formación profesional del administrador dentro de su gestión empresarial a través de la aplicación de unos valores morales que ayudan en actuar racional y responsable, brindando coherencia en el comportamiento ético dentro de las acciones empresariales.

Asi que, al plantear una ética de la responsabilidad en la formación profesional del administrador de empresas, los egresados demuestren unas competencias profesionales buscando que las organizaciones presenten estructuras más justas, equitativas y participativas donde la ética de la responsabilidad sea un factor que genere ventaja estratégica y confianza.

Finalmente, la propuesta de incorporar la ética de la responsabilidad como parte de la formación en las competencias profesionales, vincula a la ética profesional, pero no debe tomarse desde lo deontológico, sino desde la pertenencia de una formación profesional más humanista y responsable con el otro y el planeta, mediante el fomento de un racionamiento prudente en la toma de decisiones responsables racionalmente justas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apel, K.-O. (1995). *La globalización y una ética de la responsabilidad. Reflexiones filosóficas acerca de la globalización*. Buenos Aires: Prometeo.

Becerra, J., Torres, M., Miranda, M., González, E. & Ricardo, L. (2016). Utilización de los indicadores financieros en una muestra de empresas de la ciudad de Montería. En A. Silvera (Ed.), *La fiscalización y el control, nuevas perspectivas* (pp. 5-22). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Cannac, I. (1984). *La nouvelle Enterprise*. París: L'express 2.

Cortina, A. (1994*). Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.

Guillén, M. (2004). *El lugar de la ética en la dirección de empresas. Los restos de la racionalidad*. Recuperado de http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3434/1/Manuel%20Guillen.pdf

Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad: Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Herder.

Londoño, A., Gallego, D., Restrepo, L., Correa, J. & Becerra, J. (2016). Metodología para la evaluación de las políticas públicas en programas sociales en Medellín. En A. Silvera (Ed.), *La fiscalización y el control, nuevas perspectivas* (pp. 23-39). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Melé, D. (2012). La necesidad de la ética en la dirección: siete razones de peso. *IEE Revista de Negocios, 15*(16), 22-25.

Meneses, E. (1979). *La Universidad Iberoamericana en el contexto de la educación superior contemporánea*. México: Universidad Iberoamericana.

Mintzberg, H. (1973). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Mintzberg, H. (1982). La necesidad de coherencia en el diseño de la organización. *Harvard Deusto Business Review,* (11), 66-83.

Real Academia Española (2012). *Diccionario de la Lengua Española*. Avance de la vigésima tercera edición. Madrid.

Rodríguez, P. & Bustamante, U. (2008). Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad. *Cuad. Adm., 21*(35), 205-228.

UNESCO (1996*). Educación: un tesoro escondido, Comisión Internacional sobre la Educación en el Siglo XXI*. París.

Velásquez, J., Colmenares, R. & Lara, I. (2016). Las entidades sin ánimo de lucro-(esal) de la elusión a la fiscalización en Colombia. En A. Silvera (Ed.), *La fiscalización y el control, nuevas perspectivas* (pp. 40-61). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARTIENDO DE LA COLONIZACIÓN ANTIOQUEÑA*

Juan Fernando Correa Wachter[1]
Dany Esteban Gallego Quiceno[2]
Camilo Andrés Echeverri Gutiérrez[3]
Laura Estefany Bustamante Penagos[4]
Lina María Gallego Ramírez[5]
Corporación Universitaria Americana

* Capítulo de libro resultado del proyecto de investigación: Desarrollo de competencias gerenciales en el contexto de la educación superior en Colombia. Realizado por el Grupo de Investigación GISELA de la Corporación Universitaria Americana.

1 Magíster en Administración, Universidad de Antioquia. Director del Programa de Negocios Internacionales de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. jcorrea@coruniamericana.edu.co

2 Doctor en Tecnología Educativa, Centro Universitario Mar de Cortés. Magíster en Investigación en la Enseñanza y el Aprendizaje de las Ciencias Experimentales, Sociales y Matemáticas, Universidad Internacional de Andalucía. Magíster en Educación, Ministerio de Educación Nacional – Mineducación. Vicerrector Académico de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. dgallego@coruniamericana.edu.co

3 Maestría/Magíster en Administración Empresarial, Tecnológico de Monterrey. Especialista en Gestión Tributaria, Universidad de Antioquia – UdeA. Vicerrector Financiero, Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. cecheverri@coruniamericana.edu.co

4 Magíster International Business Management, CENSA International College, Miami. Especialista en Gerencia Empresarial y Competitividad, Corporación Universitaria Americana. Directora de Procesos Académicos, Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. lbustamante@coruniamericana.edu.co

5 Doctora en Tecnologías de la Educación, Centro Universitario Mar de Cortés. Magíster en Psicopedagogía, Universidad Internacional de la Rioja. Maestría/Magíster en Psicopedagogía Ministerio de Educación Nacional – Mineducación. Docente de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. lgallego@americana.edu.co

RESUMEN
La presente investigación se realiza desde un contexto académico-empresarial en el que se hace un recorrido histórico de las habilidades empresariales desarrolladas por los gerentes antioqueños desde el siglo XIX; en la actualidad estas habilidades se han denominado Competencias Gerenciales. Se plantea en el artículo un modelo de competencias gerenciales basadas en seis dimensiones que mostrará, según la aplicación de un instrumento de investigación, cuales son las competencias que han desarrollado 30 dirigentes antioqueños para llevar sus empresas a un liderazgo en el mercado y a alcanzar el éxito comercial y financiero.

Palabras clave: Competencias gerenciales, Dimensiones de las competencias, Empresario antioqueño.

ABSTRACT
This research was done from a business and academic context in which a historical overview of the business skills are developed by managers antioqueños since the nineteenth century, nowadays these skills have been called Managerial Skills. The article arises a competency model based in six dimensions in management by application of a research instrument, the model show which are the skills that have been developed 30 antioqueños leaders, to lead their companies to the leadership in marketing and achieve commercial and financial success.

Keywords: Skill management, Skill dimension, Antioqueño manager.

INTRODUCCIÓN

La creación de nuevas empresas, llevarlas a la sostenibilidad y el éxito, han sido características de la cultura "Paisa" (Correa & Calle, 2002) y cada vez es mayor el auge que se tiene en la región por el desarrollo de la actividad empresarial, teniendo en cuenta que la creación de empresas sostenibles y rentables es una salida apropiada para el desempleo y al ejercicio laboral de nuestros jóvenes profesionales, también será el impulso que requiere la región para llevarla a mayores niveles de progreso.

Por lo tanto se considera de suma importancia explorar el tema del empresarismo desde sus competencias y habilidades empresariales relacionándolo con la cultura antioqueña, para tal fin se recurrió al estudio de empresarios de la región desde el siglo XIX, relacionándolos con los de éxito actuales, que permitirán dar un norte hacia el desarrollo de competencias gerenciales en las nuevas generaciones. La pregunta que guió la investigación es: ¿Cuáles son las competencias gerenciales que deben desarrollar los empresarios actuales para poder hacer sostenibles y rentables las organizaciones productivas? Para dar respuesta a este interrogante se propone investigar las competencias gerenciales en la región desde un punto de vista cultural y empresarial, también se podrá dar respuesta a unas preguntas secundarias. ¿Cómo este legado cultural y empresarial se puede integrar a las competencias actualmente necesarias que debe tener el individuo para acometer con éxito diferentes proyectos empresariales?, y ¿como el carácter paisa se puede integrar a estas competencias? entendiendo que no solo tener las competencias individuales para la correcta administración de las empresas son garantía abso-

luta de éxito, ya que en este, operan múltiples variables que muchas veces están por fuera del control individual.

No se debe considerar que el "tener" las competencias iniciales ayudarán a que el empresario comience a recorrer acertadamente el camino hacia el éxito en alguna organización, no se trata primero tener las competencias y luego comenzar a emprender los proyectos, el empresario comienza a integrarlas cuando se atreve a enfrentar sus proyectos, es así como esta investigación concibe la formación en competencias como un proceso de mejoramiento continuo.

El desarrollo de la investigación permitirá entender los diferentes procesos de formación en competencias gerenciales de los empresarios estudiados, y a partir de estos estudios se propone un modelo de competencias empresariales enfocadas en dimensiones que ayudarán a que los procesos empresariales de las nuevas generaciones se hagan con mayores probabilidades de éxito y que en lo posible se pueda lograr un modelo de competencias que pueda ser replicable en ambientes académicos y empresariales de Antioquia y del país.

Hasta el momento para la cultura empresarial antioqueña solo se han exaltado los rasgos más característicos de ella, principalmente los que tienen que ver con las virtudes y con los valores de mayor tradición, muy al estilo del capitalismo planteado por (Weber, 1985) en su obra "La religión protestante y el espíritu del capitalismo", tales como templanza, orden, determinación, frugalidad, justicia, moderación, principios que llevaron al éxito económico al capitalismo. Pero hay otros aspectos que no se han tenido en cuenta, características tales como la audacia, la ambición, el carácter pendenciero y

agreste para defender los propios intereses, todo esto ligado con las nuevas características de innovación que está exigiendo las actuales condiciones de la economía, pueden llevar a un modelo partiendo de la cultura de un empresario innovador arraigado en sus propios valores.

Se trata de formar empresarios como lo hizo el capitalismo en sus primeros años con grandes masas de campesinos analfabetos insertándolos en el sistema económico. Ahora se trata del fenómeno inverso, formar en la complejidad a grandes masas de empresarios para que ya no dominen una sola parte de un proceso, sino que dominen toda la complejidad de lo que es crear, organizar y proyectar una empresa. Siendo este un reto inmenso, es posible rescatar las raíces culturales-empresariales y fortalecerlas con las nuevas competencias para el desarrollo empresarial.

Desarrollo y crecimiento económico en Antioquia

La cultura empresarial antioqueña y el éxito alcanzado por ellas, han sido objeto de estudio por parte de diversos autores (López, 2003) que cada vez más están interesados en la historiografía colombiana de los siglos XIX y XX. Los estudios sobre la clase empresarial antioqueña ocupan un lugar central en la historia empresarial colombiana (Restrepo, 2011), concretamente en el aspecto regional el cual se aborda en la presente investigación.

Colombia hasta inicios del siglo XX fue una de las naciones más pobres de la región (Greco, 2002). La región antioqueña no fue ajena a esta problemática y solo hasta la segunda mitad del siglo XIX comienza lo que se denominó "el despegue

antioqueño", que podría ubicarse entre los años 1855 y 1891[1], este fenómeno ha sido ampliamente estudiado por Safford (1965), McGreevy (1975) y Brew (1977), solo por mencionar algunos autores clásicos.

Este desarrollo económico antioqueño impulsado por la minería (oro y plata), el surgimiento de sectores económicos como el comercial, el cultivo y recolección del café, la banca y la industria con un número importante de industria (Mejía, 2011).

Mejía (2011) sostiene además que el desarrollo económico antioqueño se divide en la etapa de despegue y la otra que se podría denominar de consolidación. Para finales del siglo XIX e inicios del siglo XX Antioquia se habría convertido en una de las regiones más ricas del país (Robinson & García-Jimeno, 2010).

Este nivel de desarrollo fue alcanzado por un sin número de factores, pero sin lugar a duda el más importante fue el rol de la población antioqueña en ciertas virtudes culturales como la laboriosidad, el emprendimiento y el ingenio. Es extensamente difundida la creencia de que la raza antioqueña disfrutaba, desde por lo menos el siglo XIX, de dichas "virtudes", convirtiéndose ello, incluso, en uno de los ejes fundamentales de la mayoría de las interpretaciones populares sobre el éxito económico de los antioqueños, representando un elemento de orgullo regional y casi un cliché literario (Mejía, 2011).

1 Autores citados en por el autor Javier Mejía Cubillos en el trabajo de investigación "¿Puede ser considerado el auge antioqueño de la segunda mitad del siglo XIX un modelo de desarrollo económico local? Universidad de Antioquia.

Desarrollo de habilidades empresariales en los siglos XIX y XX en el contexto antioqueño

Durante el siglo XIX, un gran número de pobladores antioqueños se desplazaron hacia lo largo y ancho del territorio nacional, comenzando así lo que se llamó la *Colonización Antioqueña* (Ramírez, 2011). Este desplazamiento de personas buscando nuevas oportunidades tuvo como consecuencia la creación de nuevas poblaciones dentro y fuera del departamento de Antioquia. Entre las características de esos pobladores se hallan algunas que fueron testimoniadas por viajeros de aquella época. El Inglés Eliseo Reclus señaló así el asunto:

> Los antioqueños constituyen un grupo étnico notable por su salud, su vigor, su inteligencia y su aptitud para los negocios. Ninguna otra porción de la nacionalidad colombiana ha aumentado con tanta rapidez (...) más emprendedores que sus vecinos, emigran por centenares; los hombres se casan jóvenes y van enseguida a roturar algún terreno lejano; no hay una sola población de la República en donde no se vean sus tenderos. (Ramírez, 2011, p.220)

Ya en el siglo XX la migración de personas se centró hacia la capital del departamento de Antioquia en la que Constantine Alexandre Payne afirma:

> Fuera de la industria pujante, el comercio, y el crecimiento urbano, tal vez lo más interesante de ese nuevo Medellín son sus habitantes, el carácter de los individuos que llegaron de otras partes de Antioquia, las razones por las que vinieron y la forma como se acomodaron. Antioquia se distingue del resto de Colombia y del res-

> to de Latinoamérica porque ofrecía una estructura social más flexible, aunque limitada, que permitía el acceso a la élite a quien saliera adelante por cuenta propia en la minería, la agricultura, el comercio y la ganadería. (...) Gran parte de los miembros de la élite industrial y comercial emergente entre 1900 y 1930 habían sido ellos mismos –o sus padres o abuelos– mineros, pequeños comerciantes rurales, cultivadores de café y hasta arrieros. Estos vinieron a Medellín a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, en números cada vez mayores, disputando y hasta desplazando el dominio de la élite comercial tradicional de la ciudad, que a su vez años atrás había sustituido la élite colonial. Algunos vinieron por otras razones: los hijos de personas acomodadas del campo a estudiar en los colegios y universidades o tal vez para escapar a la persecución política; las gentes de clases bajas a buscar trabajo en las fábricas, almacenes, talleres artesanales, casas particulares o en la calle como prostitutas, lustrabotas, o a vivir del rebusque. (Ramírez, 2011, p.220)

Sanclemente (2011) plantea la *Colonización Antioqueña* como una sumatoria de características como la personalidad, la actitud y el comportamiento empresarial. Comportamientos que los llevaron a enfrentar distintos obstáculos y asociarse con los demás coterráneos para acometer emprendimientos en las zonas que abarcó la colonización, de tal suerte que aún hoy se les considere como un grupo cultural diferente en Colombia.

Si bien, en los siglos XIX y XX todavía el término de *Competencias Gerenciales* no era utilizado en el argot académico y profesional, solo se describían ciertos aspectos de la pobla-

ción antioqueña, que actualmente se relacionan con la teoría de las competencias gerenciales.

Desde 1820 la educación ha ocupado un espacio importante en las estrategias de desarrollo de Antioquia (Restrepo, 2011), señala además el autor que durante el siglo XIX se le dio gran importancia a la educación de niños y niñas, y en algunos casos los gobernantes de turno facilitaron la vinculación de las comunidades religiosas a la labor de fundar escuelas; a comienzos del siglo XX el sistema educativo de Antioquia era más amplio que el de otros departamentos del país, los objetivos de la educación eran más explícitos en la región, en tanto se pretendía inculcar valores religiosos y civiles, desarrollar habilidades laborales pragmáticas para clases populares e inspirar una educación humanística orientada al ingreso de los alumnos a las profesiones tradicionales de las élites.

El desarrollo del liderazgo empresarial paisa no es fruto de la casualidad, nace de la sumatoria de varias características como las económicas, geográficas y sociales. Tirado (1983), afirma que para entender mejor el desarrollo de la actitud empresarial del antioqueño hay que tener en cuenta el aislamiento en el que se encontraba: El carácter agreste de la región, la pobreza de los habitantes, la calidad de las tierras y la concentración de la propiedad.

El escritor inglés Brew (1977) se refiere al tema de la siguiente manera:

> Se considera a los antioqueños, hasta cierto punto, como un grupo culturalmente diferente del resto del país. Tie-

> nen fama de industriosos y emprendedores y en el desarrollo inicial de sus industrias modernas no jugaron papel importante, ni la iniciativa, ni el capital extranjero, como tampoco hubo una inmigración extranjera numéricamente significativa. La principal industria que comenzó a desarrollarse antes de la Primera Guerra Mundial fue la textil. (Sanclemente, 2010, p.128)

La revisión bibliográfica permitió encontrar una serie de habilidades desarrolladas por los empresarios antioqueños en el desarrollo de la economía regional, estas son las que se pueden traducir actualmente como competencias, las cuales son el objeto de estudio.

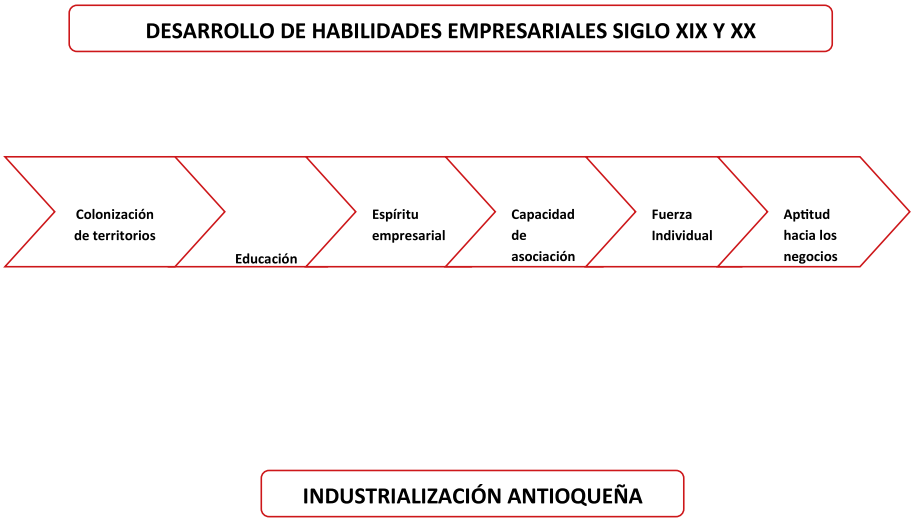

Figura 1. Competencias desarrolladas por el empresario antioqueño siglos XX y XIX*

Fuente: Elaboración propia
* Basada en bibliografía en los documentos "Empresariado antioqueño y sociedad", "Cuando Antioquia se volvió Medellín" y "La Colonización Antioqueña".

Las competencias

La formación de un empresario es un proceso en el cual in-

tervienen un sin número de variables sociales, culturales, psicológicas y económicas, que contribuyen con un conjunto de conocimientos específicos que buscan lograr que el empresario en formación tenga altas probabilidades de convertirse en un empresario exitoso, capaz de generar riqueza y desarrollo social a lo largo de su vida (Bedoya & Varela, 2006).

El concepto de competencia en el campo gerencial aparece ante la necesidad de realizar predicciones acerca de la ejecución del sujeto en su desempeño laboral (McClelland, 1973). Estos conceptos fueron estudiados en la década del 80 del siglo XIX partiendo de características o rasgos psicológicos que posibiliten un rendimiento avanzado.

Un artículo publicado por la Universidad de La Habana, Cuba, y escrito por Viviana González Maura expone una serie de definiciones sobre competencias:

Cuadro 1. *Definiciones de competencias*

AUTOR	DEFINICIÓN
Spencer y Spencer (1993, p.9)	Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios.
Rodríguez y Feliú (1996)	Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad.
Ansorena Cao (1996, p.76)	Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea pude clasificarse de forma lógica y fiable.
Wordruffe (1993)	Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente.

Vargas (2001)	Son características permanentes de las personas. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo. Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan. Pueden ser generalizadas a más de una actividad. Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.
Mertens (1997, 2000)	Distingue la existencia de dos enfoques: estructural y dinámico, que considera complementarios en tanto abordan la conceptualización de la competencia laboral y su formación desde diferentes ángulos que pueden ser combinados en su aplicación. Señala que aunque la definición de competencia laboral en el enfoque estructural es ahistórica en tanto no tiene en cuenta los contextos de actuación profesional del sujeto, resulta interesante toda vez que incluye no sólo el conjunto de conocimientos, aptitudes y habilidades sino también de actitudes requeridas para lograr un determinado resultado de trabajo. Esta definición permite trascender la concepción de la competencia como dimensión cognitiva y situarla en un contexto personológico más amplio.
Boyatzis (1982)	Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.

Fuente: González (2002)

Gonzalez (2002) concluye que "cada día la sociedad demanda con más fuerza la formación de profesionales capaces no sólo de resolver con eficiencia los problemas de la práctica profesional sino fundamentalmente de lograr un desempeño profesional, ético y responsable".

El desarrollo de competencias gerenciales y del éxito que sus egresados puedan tener en ambientes laborales y competiti-

vos es una de las grandes preocupaciones de las universidades. Según Bedoya y Varela (2006), la Educación Empresarial es aquella que está orientada a la formación de líderes empresariales capaces de crear organizaciones, sean ellas privadas o públicas, con ánimo de lucro o sin él, en cualquier sector de la economía, con cualquier estructura jurídica, con cualquier objetivo, de cualquier tamaño, con cualquier estructura administrativa.

Las universidades se han visto en la necesidad de replantear la estrategia misional para el desarrollo de competencias en sus egresados que salen a competir en el mundo laboral.

> La educación superior necesita ahora una visión renovada para su planeación, que sea congruente con las características de la sociedad de la información, como por ejemplo, el desarrollo y promoción de las nuevas tecnologías, las cuales en la actualidad amplían las fronteras y transfiguran ya el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Vázquez, 2009, p.1)

La educación basada en competencias es una nueva orientación educativa que pretende dar respuestas a la sociedad de la información.

El concepto de competencia, tal y como se entiende en la educación es todo proceso de "conocer" que se traduce en un "saber", entonces es posible decir que son recíprocos competencia y saber: saber pensar, saber desempeñar, saber interpretar, saber actuar en diferentes escenarios, desde sí y para los demás dentro de un contexto determinado (Vázquez, 2009).

Rodrigo Varela en el artículo "Hacia una universidad con espíritu empresarial" plantea que en los países desarrollados la relación empresa-universidad es fuerte y logra una sinergia a través de los centros de investigación y posterior absorción de los estudiantes al ámbito laboral, caso contrario en los países latinoamericanos, donde la universidad se convierte en casi la única creadora de conocimiento porque las industrias y el estado no cuentan con centros de investigación y desarrollo ni con el personal entrenado para ello.

Las dimensiones de las competencias

A medida que avanza el tiempo, las competencias adquirieren unas dimensiones que van más allá de las habilidades o destrezas, y que los individuos desarrollan a través de su vida. Por ejemplo dos profesionales de un mismo programa universitario pueden haber desarrollado conocimientos a un mismo nivel, pero no por esta razón su rendimiento en la industria va a ser similar, la competencia será medida en su desempeño y sus resultados (Álvarez, Castañeda, Chalarca, Guzmán & Colmenares, 2016).

El desempeño en la educación está determinado por una manifestación externa que evidencia el nivel de aprendizaje del conocimiento y el desarrollo de las habilidades y de los valores del alumno. El resultado del desempeño es un fin planificado que también requiere que se planifique el desarrollo de ciertas habilidades y destrezas específicas, que se habrán elegido de acuerdo con el objetivo deseado (Vázquez, 2009), además expresa el autor que la construcción de competencias no debe hacerse de forma aislada si no que debe hacerse partiendo de una educación flexible y permanente, en un entorno cultural, político, social y económico.

Las dimensiones son características que reflejan una serie de conocimientos, habilidades y motivaciones que hacen que los individuos de una u otra forma sean exitosos en sus actividades empresariales.

La acepción de dimensión que tiene que ver con esta investigación se refiere a cada una de las magnitudes de un conjunto de variables que sirven para definir un fenómeno, basados en el hombre como ser racional que debe experimentar diversas situaciones y vivencias con su ambiente y entorno para el desarrollo de competencias.

La Figura 2 muestra las seis dimensiones en las que fueron agrupadas las competencias gerenciales, estas dimensiones son: personal, de liderazgo, de conocimientos y habilidades, empresarial, de relaciones interpersonales y de condiciones y circunstancias particulares.

Dimensión Personal

Esta va ligada a los comportamientos que el individuo va desarrollando en su vida empresarial y a su vez permiten mantener la organización en posiciones de competitividad y sostenibilidad.

Martínez y Carmona (2009) en su investigación "Aproximación al concepto de competencias emprendedoras", señalan que los rasgos de personalidad van ligados a las competencias y hacen parte de las características individuales incluyendo aptitudes, que al ser puestas en práctica facilitan la adquisición de conocimientos por medio de experiencias significativas, dando lugar a comportamientos observables que permiten resolver con éxito las misiones o tareas que requiere un puesto de trabajo (Restrepo, Sánchez, Muñoz, Gallego & Becerra, 2016).

Figura 2.* Dimensiones de las competencias gerenciales
Fuente: Elaboración propia
* Las competencias señaladas en cada una de las dimensiones son las valoradas por los empresarios antioqueños en el instrumento de investigación realizado en el trabajo

La personalidad es la manera de ser de cada individuo, de acuerdo a esta cada persona tiene la capacidad de conducirse y actuar en el mundo externo a través de conductas que expresan dicha personalidad, Arana y Mejía (2004), concluyen además estos autores que el impacto de poseer o no las características de personalidad del empresario en el contexto laboral, asegurando que tales características incitan a que las personas adopten actitudes y desarrollen competencias específicas para ejercer labores determinadas.

Las competencias de personalidad según la profesora Claude Levy Leboyer, citada por Martínez y Carmona (2009) hacen referencia hacia algo más amplio y complejo que afecta la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco empresarial.

Dimensión de liderazgo

El liderazgo en las organizaciones se puede definir como conductas orientadas a la capacidad de influir en otras personas para cumplir objetivos establecidos. En el trabajo *"Desarrollo de Competencias Directivas"* de Abad y Castillo (2004), definen el liderazgo como una competencia *Intratégica* y se refiere a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el interior de la empresa y se orienta a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza en la organización. También puede ser entendido como la capacidad de lograr que mis compañeros acepten mis ideas y mi accionar porque encuentran en ellas un punto de comunicación y de empatía (Varela & Bedoya, 2006).

Fernández (2008), en una investigacion basada en el libro

conocido como *El arte de la Guerra* escrito por Sun Tsu, habla de un liderazgo competente que es determinante para el éxito o fracaso de las organizaciones. Sun Tsu manifesta que la fuente del liderazgo nace de su carácter ejemplar y sostiene que la capacidad del lider para alcanzar grandes objetivos es función de su humanidad cultivada mas que de las habilidades técnicas que posea. "Un lider capaz es como un tesoro".[2]

Dimensión de relaciones interpersonales

La experiencia social en contextos reales es un elemento fundamental para que las competencias puedan desarrollarse. Esto indica que ellas son un constructo social y los individuos pueden ser formados y educados en ellas, por otro lado no dependen de una percepción individual, sino que existe un contexto social y personal más amplio que pueden ser analizadas a partir de conceptos observables de los sujetos cuando resuelven satisfactoriamente las misiones concretas de un puesto de trabajo (Martínez & Carmona, 2009).

Climent (2009), menciona las relaciones interpersonales como competencias claves al ser fundamentales en la estructura de aprendizaje y en la formación de los individuos, estas relaciones contribuyen al éxito de las personas y a su buen funcionamiento en la sociedad. Climent divide las relaciones en dos conceptos.

Intrapersonales: Se trata de habilidades, destrezas y actitudes que determinan la conducta individual, las reacciones, los estados mentales, el estilo de imitación y el estilo de comunicación.

2 SunTsu es el autor del tratado conocido como *El arte de la guerra*, vivió hace 2.500 años en China, pero sus ideas son plenamente aplicables en el contexto empresarial del siglo XXI.

Interpersonales: Tienen un carácter eminentemente social; atañen a la interacción con otros y la colaboración.

Existen suficientes evidencias de que el éxito de cualquier negocio o empresa está asociado con las relaciones que el grupo empresarial tenga, pues ellas facilitan sustancialmente todas las etapas del proceso, incluyendo la consecución de recursos físicos, de clientes, de tecnología y aun de ideas. Por eso varios autores han indicado que en el proceso empresarial lo más importante es el *Know How* que el empresario debe dedicar esfuerzos muy significativos en el desarrollo de contactos que le puedan ser útiles en todos sus procesos empresariales (Varela-Bedoya, 2006).

Dimensión empresarial

"Hacer negocios es un juego,
el mejor juego del mundo si sabes cómo jugarlo"
Thomas J. Watson, fundador de IBM

"Todo el mundo quiere ganar, pero solo
ganan aquellos que se preparan para ganar"
Mark Cuban, Propietario del equipo Dallas Mavericks

Las competencias empresariales son comportamientos orientados a guiar las organizaciones a una sostenibilidad económica y a un adecuado desempeño en los mercados.

Varela plantea que para que los modelos empresariales funcionen necesita que las personas, los líderes empresariales, y los individuos que quieran ejercer proyectos productivos, deben disponer de unas competencias básicas en lo personal; la unión de todas estas competencias básicas las define como

espíritu empresarial, y están comprendidas en una serie de características que se definirán a continuación:

Capacidad de identificar oportunidades: Entendido como la capacidad de leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico, etc.

Visión de futuro: Entendido como la capacidad de percibir tendencias de prever lo que va a ocurrir.

Habilidad creadora e innovadora: Entendida como la habilidad de encontrar múltiples formas de solución a los problemas.

Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos: Entendida como el valor y el arrojo necesario para atreverse, para osar, para jugar en escenarios riesgosos.

Dimensión conocimientos y habilidades

Los conocimientos y habilidades constituyen todo el aprendizaje que el individuo adquiere en el transcurso de toda su vida personal, académica y laboral.

Actualmente se plantea desde sectores económicos, académicos y políticos que la humanidad está atravesando por *la era del conocimiento*, este se ha convertido en uno de los mayores activos de las organizaciones pasando por encima de recursos tecnológicos, físicos y de capital. Esta nueva característica ha llevado a que los directivos tengan que adaptarse a las actuales exigencias que este entorno le impone (Ricardo, Gallego, González, Becerra & Miranda, 2016).

En los nuevos tiempos, el éxito de una organización depende más de sus fortalezas intelectuales que de sus activos físicos.

Los gerentes formados exclusivamente mediante la experiencia y rodeados de empleados con habilidades básicamente mecánicas, están siendo reemplazados por administradores formados profesionalmente que apoyan su gestión en colaboradores con capacidades preponderantemente mentales (Villareal, 2008).

El aprendizaje se concibe como la reconstrucción de los esquemas de conocimiento del sujeto a partir de las experiencias que este tiene con los objetos –interactividad– y con las personas –intersubjetividad– en situaciones de interacción que sean significativas de acuerdo con su nivel de desarrollo y los contextos sociales que le dan sentido (Segura, 2003).

El empresario debe disponer, por sí mismo o por sus asociados o empleados, de los conocimientos y habilidades que el negocio como tal exige (Varela & Bedoya, 2006).

Ferrer y Clemenza (2006) Señalan tres tipos de habilidades gerenciales las cuales se explicaran en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. *Tipos de habilidades*

Habilidades Técnicas	**Habilidades Humanas o Sociales**	**Habilidades Conceptuales**
Están representadas por la capacidad para utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros.	Definidas como aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha. Estas habilidades se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas, motivarlas.	También distinguidas como habilidades intelectuales, son aquellas que se refieren a la capacidad que debe tener el gerente para ver la empresa como un todo, de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades.

Fuente: Ferrer y Clemenza (2006)

Todas estas habilidades y conocimientos deben ser integrados por los gerentes de hoy para llevar a las organizaciones a los objetivos propuestos.

Dimensión condiciones y circunstancias particulares
Corresponde a situaciones particulares que no pueden ser controladas o previstas durante el transcurso de la interacción del individuo frente al medio.

Ortiz (2011) en un trabajo realizado para la Corporación Universitaria Minuto de Dios, señala que el desarrollo de emprendedores y empresarios se da por un enfoque sociocultural y lo plantea a través de varias teorías que enmarcan este enfoque.

Teoría de la marginación: Grupos al margen de la sociedad, desempleados, hombres caídos en desgracia o individuos sin fortuna, consideran la creación de una empresa como una salida viable de sus problemas económicos y una posibilidad de escalar socialmente. Los programas de emprendimiento en el país, en especial los que fomentan el surgimiento de pequeños negocios ven en este grupo poblacional un caldo de cultivo propicio para dirigir sus acciones de sensibilización y fomento al emprendimiento.

Teoría del rol: Se puede ver en algunas ocasiones como un elemento complementario a la teoría de la marginación ya que esta última analiza la contribución que hacen los modelos o ejemplos empresariales para jalonar procesos de emprendimiento en otros individuos. Muchas estrategias de sensibilización en emprendimiento, utilizan la presencia de persona-

jes con alto reconocimiento social y colectivo que sirven con sus testimonios y ejemplos para sensibilizar y motivar a los nuevos emprendedores y también para disminuir los posibles imaginarios colectivos que se dan en torno a la creación de empresa. La teoría del rol igualmente considera de vital importancia la presencia de empresarios en el círculo cercano al individuo como son familiares o amigos.

Teoría de redes: Si la teoría del rol centra su interés en el poder y la influencia del ejemplo, la de redes da un paso adicional al considerar la creación de empresa como el resultado de la interacción entre las diversas redes sociales que envuelven o no al emprendedor. Al respecto, es importante aclarar que existen dos tipos de escenarios donde el emprendedor se desenvuelve y construye su mapa de relaciones. El primero de ellos tiene que ver con las redes formales, patrocinadas por el Estado o instituciones privadas por medio de programas como las ruedas de negocio, bancos de proveedores o asociaciones de empresarios donde los procesos de construcción de redes entre sus miembros son enmarcados en un contexto determinado y bajo unas líneas concretas de acción.

El segundo espacio corresponde a las relaciones informales, basadas en condiciones de confianza y camaradería, poco regladas y amparadas por acuerdos tácitos entre sus miembros. Muchas de ellas se dan entre amigos o familiares quienes por lo general actúan como primeros inversionistas, proveedores o clientes basados en la confianza y la cooperación. La teoría de las redes considera como parte del éxito empresarial, el número de contactos, su posición dentro del tejido social, lo

estratégico de los mismos y la manera como el emprendedor hace uso de ellos. Si bien, los contactos y las redes pueden fortalecer las iniciativas empresariales durante los procesos de estructuración, desarrollo y despegue, autores como Veciana (1999) lo ven más como un fenómeno que hace parte del mundo empresarial.

Teoría Institucional: Esta teoría parte del establecimiento de ciertos factores reglados por las instituciones públicas o privadas que jalonan desde los ámbitos formales (Leyes, decretos, políticas, normas, constituciones, entre otras) o informales; procesos de emprendimiento definidos a partir de programas concretos, caso de Cultura E en la ciudad de Medellín, y la participación de otros estamentos como instituciones educativas, redes de profesionales, entidades financieras, entre otros, para conformar un ecosistema emprendedor proclive a la generación de emprendedores y empresas.

Teoría del cambio social: Con elementos comunes a la teoría de la marginalidad, la teoría del cambio social se concentra en las barreras y bloqueos que la misma sociedad hace a los individuos que la conforman y que coaccionan el ejercicio emprendedor. Diferentes autores recolectados por Veciana (1999), consideran que la presencia de oportunidades de movilidad social y un sistema de recompensas, alimentan la generación de un espíritu emprendedor, capaz de asumir los roles y tareas impuestas en el marco del control social.

Definición de éxito empresarial

En esta investigación, para definir el éxito empresarial, se tuvieron en cuenta diferentes aspectos que actúan en las em-

presas como: los financieros, de mercadeo, de responsabilidad social empresarial, filosóficos de concepción del ser dentro de la organización, en fin se trata de ver la empresa y sus diferentes *stakeholder*, tanto por dentro como por fuera de esta.

La teoría administrativa asocia el concepto de éxito empresarial con el de eficacia, que no es otra cosa que lograr determinados objetivos (García, Ronda & Pérez, 2004), plantean que prácticamente hay un consenso universal en cuanto a que las organizaciones se crean para lograr unos objetivos determinados y por lo tanto se puede decir que una organización está teniendo éxito si está logrando sus objetivos continuamente (Orrego, 2009), ilustra este concepto alternativo de corte humanista a través de la fenomenología, en el cual se plantea la necesidad de acercarse al empresarismo como parte de la voluntad del individuo de buscarle sentido a su existencia, por lo tanto de acuerdo con esta posición el éxito de una empresa también es válido tomarlo como la eficacia que ha tenido esta de darle sentido a sus vidas, tanto hacia los propietarios como a los demás *stakeholder*.

Para que una empresa alcance el éxito competitivo va a depender de su capacidad para, rivalizando con otras, conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores (Rubio & Aragon, 2002).

Se encontraron varias definiciones de éxito empresarial desde la perspectiva de varios autores que tocan aspectos cualitativos y cuantitativos que observaremos en el siguiente cuadro.

Cuadro 3*. *Aspectos cuantitativos y cualitativos de medición del éxito empresarial*

Autor	Cuantitativos	Cualitativos
Meyer y Roberts (1986)	Ventas.	
Stuart y Abetti (1987)	Número de empleados.	
	Flujo de caja.	
Sandberg y Hofer (1987)	Rendimiento sobre la inversión.	
Stuart y Abetti (1987)		Satisfacción empresarial.
Duns y Bradstreet (1993)		Comparación de resultados con la competencia.
Khan y Rocha (1982)		Permanencia de la empresa en el mercado.

* Información extraída de la investigación "El éxito de las Pymes en Colombia: Un estudio de casos del sector salud". Universidad ICESI

Franco y Urbano (2010), plantean además que el éxito empresarial también puede medirse desde el punto de vista competitivo, entendiéndose como competitividad la capacidad de las organizaciones para mantener ventajas frente a sus competidores, las cuales les permita alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado.

A partir del hecho de que las empresas están en competencia se puede aducir que la empresa exitosa es aquella que compite desde una posición de superioridad sobre sus rivales (Porter, 1980).

En esta investigación se parte de que el éxito empresarial no es un estándar universal, sus definiciones cambian con el tiempo y los factores que determinan el éxito están determinados por factores inherentes a las naciones y no necesariamente deben coincidir con otros países.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo del trabajo se llevó a cabo una revisión bibliográfica con bases en datos empresariales y académicos, en bibliotecas universitarias de la ciudad de Medellín para explorar mejor el desarrollo de las habilidades empresariales o actualmente llamadas competencias gerenciales.

Por otro lado, a fin de conocer las competencias gerenciales que han desarrollado empresarios y gerentes antioqueños actuales durante el transcurso de su vida personal y profesional, se partió de seis dimensiones establecidas y definidas por el equipo investigador, el modelo de dimensiones se planteó desde la necesidad de crear características específicas ante el gran número de competencias encontradas en el estado del arte del tema investigado, estas dimensiones permitieron descubrir tendencias que servirán para investigaciones posteriores, el estudio está enmarcado desde un ámbito exploratorio en el que los encuestados valoran unas características propuestas según las dimensión (Méndez, Suárez, Echeverri, Rico & Ricardo, 2016).

Para el desarrollo de la investigación se creó un método de muestreo no probabilístico denominado "Muestreo por Criterio", este se basa en el criterio o juicio del investigador para seleccionar unidades muéstrales representativas. La experiencia del investigador y su conocimiento del tema y del colectivo implicado sirven de base para determinar el criterio a seguir en la selección de la muestra (Nogales, 2004).

El número de encuestados a los que se les aplicó el instrumento de investigación estuvo compuesto por 30 empresarios

o gerentes líderes de organizaciones denominadas exitosas, los encuestados como requisito principal es haber nacido en el departamento de Antioquia (Colombia) y liderar una organización con más de 4 años de trayectoria en el mercado de cualquier sector económico o industria. La recolección de datos se realizó bajo la modalidad de valoración *Likert* y así dar una puntuación a cada uno de los ítems evaluados, diez en total para cada dimensión, el instrumento también incluyó preguntas abiertas y cerradas el cual fue entregado físicamente a cada uno de los encuestados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se relacionan los datos obtenidos en el instrumento de investigación aplicado a 30 empresarios antioqueños, seguidos de un análisis cuantitativo y cualitativo.

En el instrumento de investigación las dimensiones de las competencias fueron valoradas en una escala *Likert* de 1 a 5, donde:

- 1 es TD (Total desacuerdo)
- 2 es D (Desacuerdo)
- 3 es N (Ni en acuerdo o ni en desacuerdo)
- 4 es DA (De acuerdo)
- 5 es TDA (Totalmente de acuerdo)

El análisis de los resultados de la dimensiones de las competencias se realizó solo teniendo en cuenta las respuestas con un porcentaje mayor al 50 % en el resultado (% TDA), es allí donde los empresarios coinciden sin ningún tipo de duda o incertidumbre la competencia a desarrollar para llevar al éxito las organización y empresas que lideran.

El estudio arrojó resultados preliminares en el que el 43 % de los encuestados son mujeres y el 57 % restante son hombres, esto nos muestra la gran participación que ha adquirido la mujer en la dirección de empresas antioqueñas.

Los sectores económicos a los que pertenecían los empresarios encuestados son: Financiero 3 %, alimentos 10 %, servicios 13 %, comercial 27 % e industrial 47 %.

Los empresarios entrevistados se clasificaron según su nivel de participación en la organización, estos niveles fueron:
a) Gerente Inversionista: 60 %.
b) Inversionista: 0 %.
c) Gerente no inversionista: 40 %.

También se encontró que solamente el 23 % de los empresarios manejan segunda lengua y el 17 % ha vivido por fuera del país por más de seis meses.

El número de personas vinculadas en las organizaciones se establecieron en varios rangos:
a) De 1 a 20 empleados el 33 %.
b) De 21 a 50 empleados el 23 %.
c) De 51 a 100 empleados el 23 %.
d) Más de 100 empleados el 21 %.

La antigüedad de la organización se clasificó en cuatro grupos.
a) De 4 a 10 años el 23 % de las empresas.
b) De 11 a 20 años el 20 %.
c) De 21 a 30 años el 40 %.
d) Organizaciones de más de 31 años el 17 %.

A continuación se relacionan gráficamente el análisis de otros resultados obtenidos en la investigación:

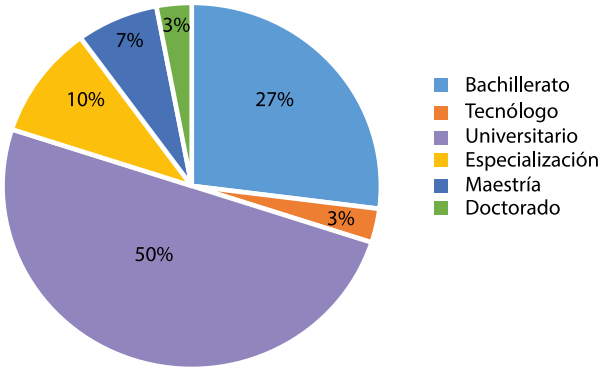

Gráfico 1. Formación académica del empresario antioqueño
Fuente: Propia partiendo del resultado del instrumento de investigación

El resultado del estudio muestra que el 50 % de los encuestados tienen formación profesional finalizada, el 27 % tiene título de bachiller y solo el 23 % de la población investigada tiene un nivel de formación posgradual.

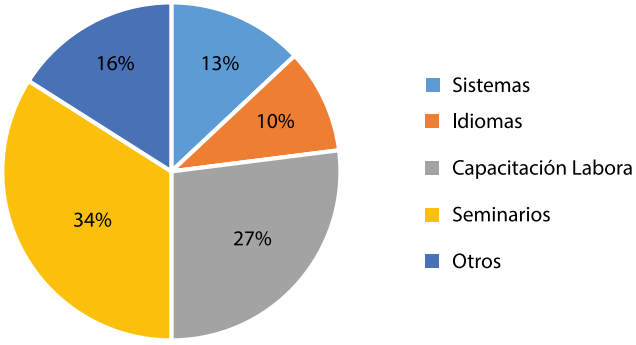

Gráfico 2. Formación complementaria
Fuente: Propia partiendo del resultado del instrumento de investigación

El estudio muestra que el 34 % de los encuestados dan importancia a los seminarios, foros y congresos, el 27 % considera relevante la capacitación laboral en actividades empresariales

específicas, el 16 % al manejo de sistemas de información y solo el 10 % señalan que ha recibido formación en una segunda lengua.

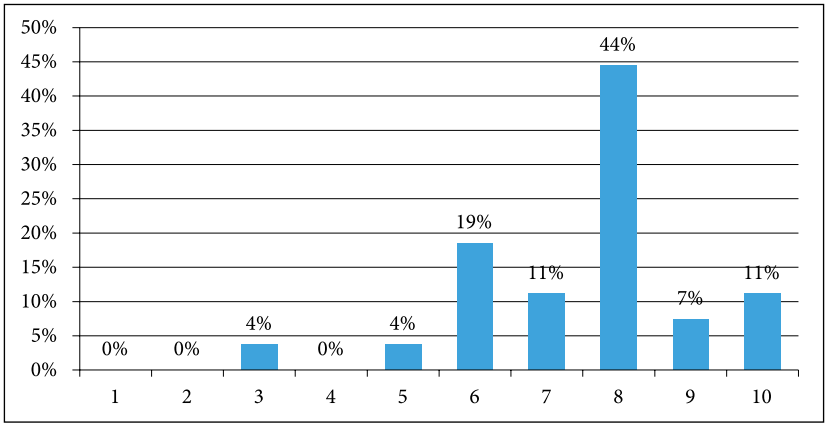

Gráfico 3. Valoración de gestión financiera de la organización
Fuente: Propia partiendo del resultado del instrumento de investigación

Se observa que al pedirle a los empresarios que valoren su gestión financiera en la organización a la que pertenecen, el 44 % da una valoración de 8, el 19 % una valoración de 6, el 11 % una valoración de 7, solo el 18 % dan una puntuación entre 9 y 10 a sus gestión financiera.

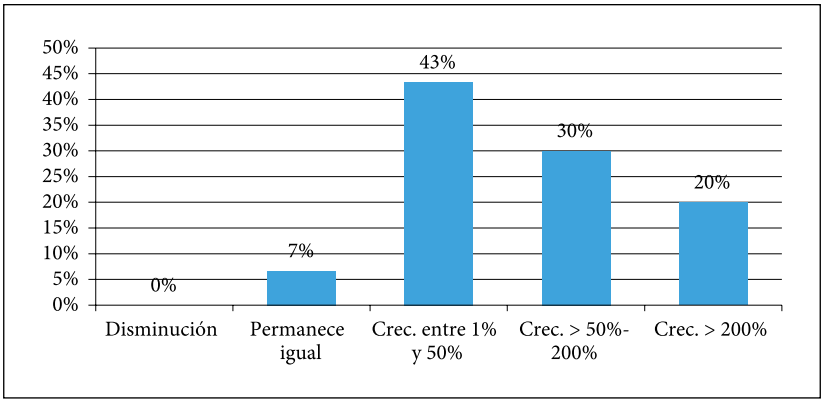

Gráfico 4. Crecimiento del patrimonio desde el inicio de su gestión
Fuente: Propia partiendo del resultado del instrumento de investigación

Entre los empresarios encuestados el 43 % ha logrado aumentar el patrimonio de la organización a la que pertenece entre un 1 % y 50 %, el 30 % de los empresarios entre 50 % y 200 % y el 20 % de este grupo ha tenido un crecimiento por encima del 200 %. Ninguno de los encuestados ha disminuido el patrimonio de su organización.

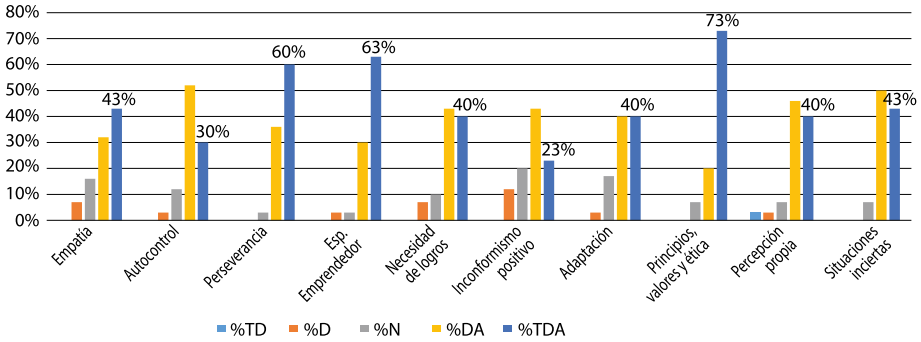

Gráfico 5. Resultados dimensión personal
Fuente: Propia partiendo del resultado del instrumento de investigación

Los resultados en la dimensión de rasgos personales nos muestra que las características en las que los empresarios están totalmente de acuerdo (% TDA) y superan el 50 % en su valoración, son la perseverancia con un 60 %, el espíritu emprendedor con el 63 % y los principios, valores y ética con un 73 %.

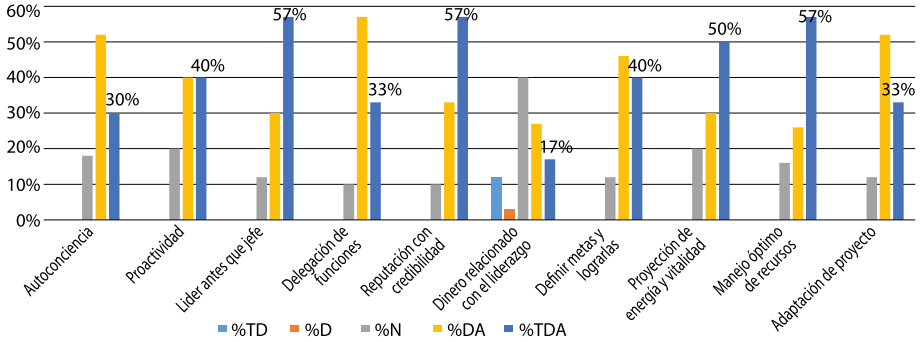

Gráfico 6. Resultados dimensión de liderazgo
Fuente: Propia partiendo del resultado del instrumento de investigación

De los datos se observa que en la dimensión de liderazgo comparten un 57 % líder antes que jefe, reputación con credibilidad y el manejo óptimo de recursos propios y ajenos; de los empresarios que presentaron el cuestionario el 50 % señala que debe de proyectarse energía y vitalidad en la organización.

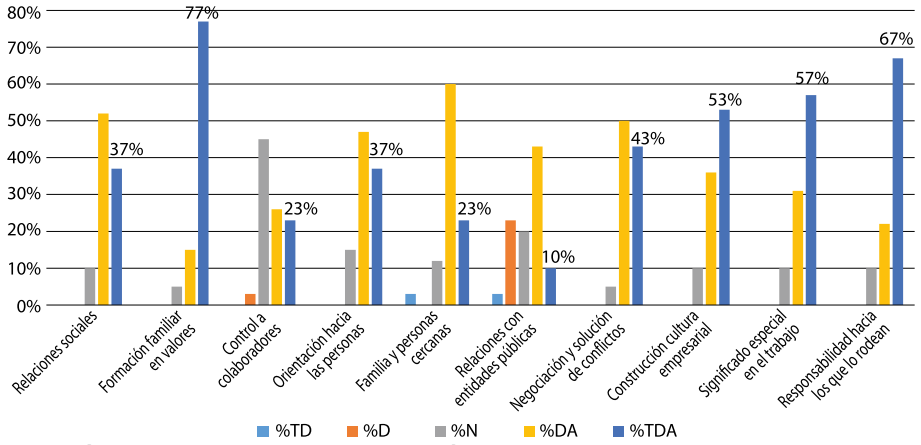

Gráfico 7. Resultados dimensión de relaciones interpersonales
Fuente: Propia partiendo del resultado del instrumento de investigación

Se observa que de la dimensión de relaciones interpersonales el 77 % de los encuestados dan gran importancia a la formación familiar en valores, el 67 % a la responsabilidad de las personas que lo rodean, el 57 % consideran que hay que darle un significado especial al trabajo y el 53 % coinciden en que se debe construir una cultura empresarial sólida y consistente.

Los empresarios dan una valoración superior a la identificación de necesidades del mercado y satisfacción de sus clientes con un 67 %, a la innovación un 60 % y a generar un ambiente optimista el 53 % de los empresarios lo considera importante.

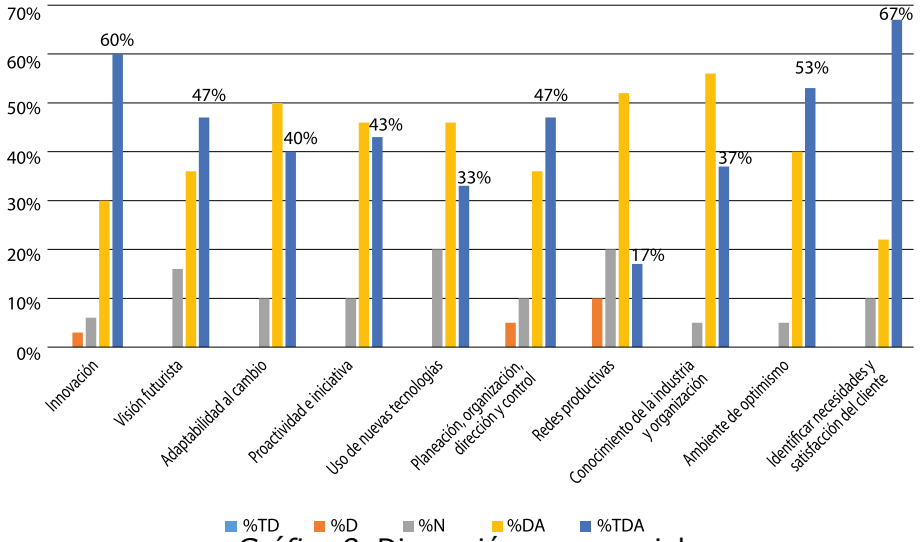

Gráfico 8. Dimensión empresarial
Fuente: Propia partiendo del resultado del instrumento de investigación

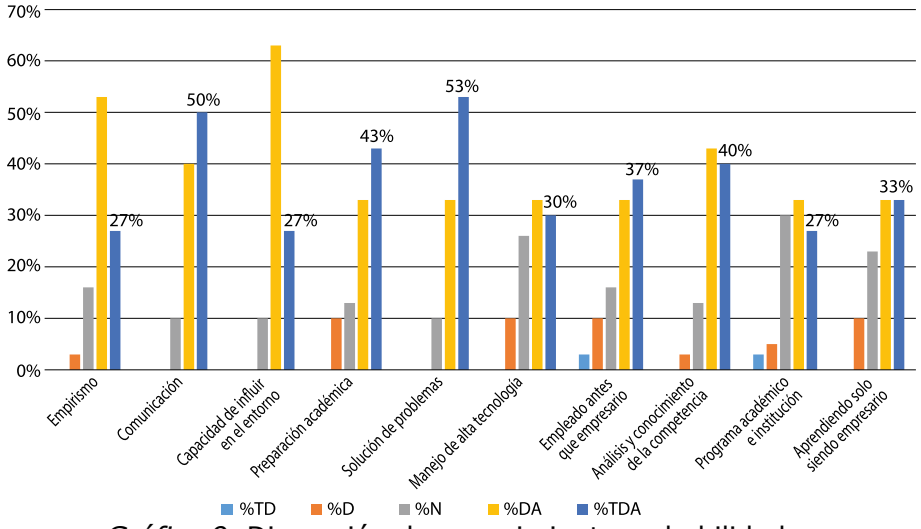

Gráfico 9. Dimensión de conocimientos y habilidades
Fuente: Propia partiendo del resultado del instrumento de investigación

En esta dimensión los empresarios solo dan una valoración superior a la comunicación con un 50 % y a la capacidad de solucionar problemas con un 53 %.

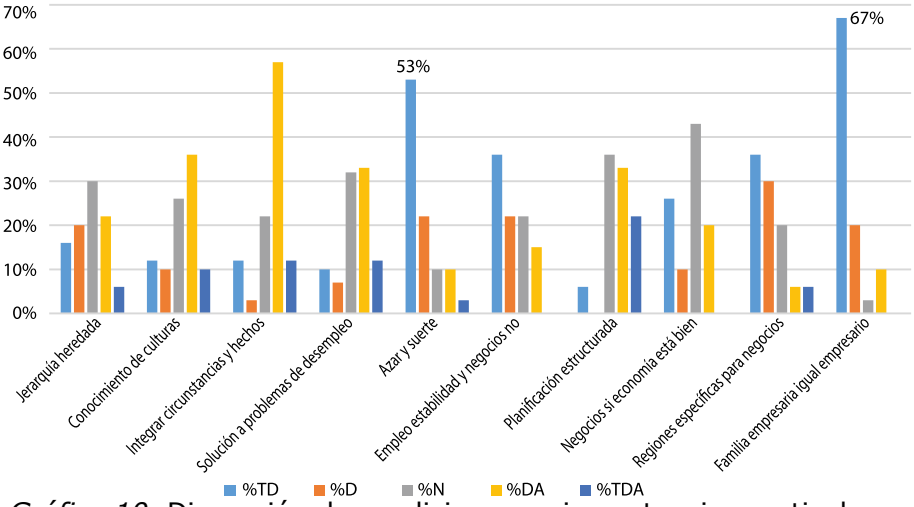

Gráfico 10. Dimensión de condiciones y circunstancias particulares
Fuente: Propia partiendo del resultado del instrumento de investigación

En esta dimensión de las competencias los empresarios encuestados no valoraron ninguna característica superior al 50 % en la escala % TDA. Sin embargo es de resaltar el resultado de 67 % en total desacuerdo al enunciado en el que se preguntaba que solo cuando se es de familia empresaria se puede ser empresario y del 53 % en el que menciona que el empresario es fruto del azar y la suerte.

CONCLUSIONES

La investigación en competencias gerenciales permite ver la gran incidencia que ha tenido la cultura paisa en la formación en competencias de los empresarios, esto se ve reflejado en la gran importancia que dan los directores empresariales a la formación en valores y la relación que tiene esta con el desarrollo de los negocios.

Se puede ver como la formación superior no es un factor determinante a la hora de ocupar puestos de privilegio o de

dirección de empresas, sin embargo la educación complementaria como seminarios, foros y conferencias, complementados con capacitación laboral, adquieren una participación importante, quizás porque esta va dirigida a áreas de conocimiento específicas según las necesidades del individuo y de la organización. Para la universidad en general es un llamado de atención y una oportunidad, debido a que la forma de llenar este vacío, no es solamente aumentando los cupos en programas administrativos, sino creando un espacio común de aprendizaje entre las empresas y las universidades.

Recapitulando las seis dimensiones, las habilidades que deben desarrollar los empresarios antioqueños para guiar su desempeño hacia el éxito son:

- *Dimensión personal:* Perseverancia, espíritu emprendedor, principios, valores y ética.
- *Dimensión de liderazgo:* Ser líder antes que jefe, tener una reputación con credibilidad, proyectar energía y vitalidad, y manejo óptimo de recursos propios y ajenos.
- *Dimensión de relaciones interpersonales:* Formación familiar en valores, la construcción de una cultura empresarial, tener un significado especial en el trabajo y la responsabilidad hacia las personas que lo rodean.
- *Dimensión empresarial:* La innovación, generar un ambiente de optimismo e identificar necesidades y satisfacción del cliente.
- *Dimensión de conocimientos y habilidades:* La comunicación y la solución asertiva de problemas.
- *Dimensión de condiciones y circunstancias particulares:* El equipo investigador no encontró que esta condición genere competencias exitosas para el desarrollo empresarial exitoso.

Estas características, dado su carácter genérico, no son las únicas válidas o necesarias, hay muchas competencias adicionales que se pueden necesitar, principalmente según el contexto en que desarrolle su trabajo o las especificidades del cargo a desempeñar, el tipo de organización contribuye en esencia a desarrollar o potenciar estas competencias.

El concepto del dinero ha evolucionado en la mentalidad de la clase empresarial paisa, ahora el centro principal es la formación en valores, esto es un avance significativo y está en concordancia con el desarrollo de países industrializados en los comienzos del capitalismo. Al centrarse en valores como el servicio al cliente y la necesidad de trascendencia de su empresa, sabe que se pueden lograr mejores resultados económicos, que la sola ambición de resultados monetarios.

Por lo expuesto anteriormente se recomienda, darle mayor fuerza a la mentalidad de *responsabilidad social empresarial*, de pensar más en los grupos de interés o *stakeholders* y de imprimirle mayor ambición al empresario en lograr estos objetivos, reemplazando con ello la tradicional idea de la ambición por el dinero. De esta forma el empresariado logrará varios objetivos simultáneamente, uno de ellos es la mayor inserción con la comunidad, con lo que se puede generar, mayores ventas, competitividad y más sinergia para los nuevos proyectos empresariales.

Entre tanto y de acuerdo a los resultados encontrados, se ve una gran oportunidad de mejoramiento dentro de la empresa antioqueña, debido a que temas como el manejo de la tecnología, la participación en redes productivas, la poca relación con entidades públicas, el inconformismo positivo de gran importancia empresarial pueden ser sensiblemente aumentados.

La baja puntuación obtenida en el manejo de la tecnología, combinado con la gran importancia que se le da a la innovación, nos permite concluir que con una acertada relación Universidad-Estado-Empresa, se puede llenar esa falencia con iniciativas tipo clúster de tecnología, donde la inclusión de esta en los procesos empresariales no sean solamente el resultado de empresas aisladas, sino que sean esfuerzos comunes de la tríada Universidad-Empresa-Estado.

Además, es importante a futuro, establecer una relación entre formación empresarial y tamaño de las empresas, esto debido a que, en la medida que la persona está mejor preparada le permitirá la dirección de sistemas más complejos, debido a la interacción de diferentes competencias que le facilitarían un mejor manejo de la información, control de los recursos y dirección de las personas, logrando un crecimiento continuado de estas organizaciones, alcanzando de esta forma una retroalimentación positiva del crecimiento empresarial frente al crecimiento de sus competencias, es decir, en la medida que la empresa crece, esto le permite al empresario poner a prueba sus competencias y por lo tanto, el mejoramiento de estas, que a su vez generará más crecimiento, formando de este modo una espiral de crecimiento continuo en ambas dimensiones.

Por último, vale la pena que en próximas investigaciones se realicen correlaciones entre competencias de éxito y crecimiento de las empresas a partir de muestreos estadísticos para generalizar los resultados, en particular. En lo referente a relaciones interpersonales, sociales y con entidades públicas, estos aspectos pueden ayudar a mejorar las redes productivas y potenciar el éxito empresarial. Dicho estudio permitiría que muchos empresarios puedan fortalecerse en sus competencias, en búsqueda del éxito en sus negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad, I. C. (2004). *Dialnet.* Recuperado el 16 de 4 de 2013, de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=821452

Álvarez, B., Castañeda, L., Chalarca, C., Guzmán, W. & Colmenares, R. (2016). Alternativas de educación financiera para la dirección de pymes en los estudiantes de administración de empresas. En A. Silvera (Ed.), *Pymes gestión y clima organizacional* (pp. 5-23). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Arana, C.M. & Mejía, I. (2004). *Perfil de personalidad del emprendedor*. Universidad de la Sabana. Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Bedoya, O.L. & Varela, R. (14 de 06 de 2006). *ICESI*. Recuperado el 19 de 4 de 2013, de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/988/1/modelo_competencias.PDF

Brew, R. (1977). *El desarrollo económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920*. Bogotá: Banco de la República.

Climent, J.B. (5 de 2009). *Revista Complutence de Educación.* Recuperado el 4 de 6 de 2013, de http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED1010120091A

Correa, J.G. & Calle, F. (2002). El ethos antioqueño: Soporte moral para la creación, desarrollo y conservación de empresas. *Semestre Económico, Facultad de Economía Industrial,* (10), 73-94.

Fernández, J. (2008). *LariojA.* Recuperado el 4 de 2013, de http://www.larioja.org/upload/documents/683954_HDBR_N_170-2008.Liderazgo_empresarial.pdf

Ferrer, J. & Clemenza, C. (2006). *Dialnet.* Recuperado el 7 de 6 de 2013, de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3985408

Franco, M. & Urbano, D. (18 de 01 de 2010). *Centro de Estudios Gerenciales.* Recuperado el 15 de 6 de 2013, de http://proesa.org.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/332/332

García, J., Ronda, T. & Pérez, M. (2004). El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación. Departamento de Organizacion de Empresas, Universidad Complutense de Madrid.

González, V. (2002). *Educar en Pobreza*. Recuperado el 2013 de 04 de 15, de http://www.educarenpobreza.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5Cficha_51_Que%20Significa%20Ser%20Un%20Profesional%20Competente.pdf

Greco (2002). *El crecimiento económico colombiano en el siglo XX: Aspectos globales*. México: FCE.

López, J. (2003). El Modelo gerencial antioqueño: Taylorismo de carriel y camándula. *Revista AD-MINISTER, Edición Especial*, 11-25.

Martínez, F. & Carmona, G. (2009). *Uniroja.* Recuperado el 10 de 6 de 2013, de http://scholar.google.es/scholar?q=aproximacion+al+concepto+de+competencias+emprendedoras&hl=es&as_sdt=0%2C5

McClelland, D. C. (1973). *Testing for competencies rather than intelligence American Psychologist*.

McGreevey, W. P. (1975). *Historia económica de Colombia 1845-1930*. Bogotá: Tercer Mundo.

Mejía, J. (2 de 12 de 2011). *MPRA.* Recuperado el 15 de 06 de 2013, de http://mpra.ub.uni-muenchen.de/35627/

Méndez, F., Suárez, M., Echeverri, C., Rico, J. & Ricardo, L. (2016). Importancia del clima organizacional para la

competitividad de las pymes. En A. Silvera (Ed.), *Pymes gestión y clima organizacional* (pp. 84-105). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Nogales, A. (2004). *Investigaciones y técnicas de mercado.* ESIC.

Orrego, C.I. (2009). La fenomenología y el emprendimiento. *Pensamiento y Gestión*, (27), 235-252.

Ortiz, L.E. (2011). *Pefil del emprendedor UNIMINUTO*. Bello: UNIMINUTO.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York, NY: Free Press/Simon and Schuster.

Ramírez, S. (2011). *SCIELO.* Recuperado el 8 de 6 de 2013, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-24562011000200009&script=sci_abstract

Restrepo, D., Sánchez, L., Muñoz, G., Gallego, L. & Becerra, J. (2016). Modelos de gestión: un enfoque hacia las pymes del sector litográfico. En A. Silvera (Ed.), *Pymes gestión y clima organizacional* (pp. 24-53). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Restrepo, N. (2011). *Empresariado antioqueño y sociedad, 1940-2004: influencia de las elites patronales de Antioquia en las políticas socioeconómicas colombianas* (1ª ed.). Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Ricardo, L., Gallego, D., González, E., Becerra, J. & Miranda, M. (2016). Habilidades gerenciales en las pymes: estudio de caso del sector comercial en la ciudad de Montería. En A. Silvera (Ed.), *Pymes gestión y clima organizacional* (pp. 54-83). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Robinson, J. & García-Jimeno, C. (2010). Élites, prosperidad y desigualdad: Los determinantes antes de la detentación de cargos públicos en Antioquia durante el siglo XIX. En

A. Meisel & M.T. Ramírez (Eds.), *Economía colombiana del siglo XIX* (pp. 617-698). Bogotá: Fondo de Cultura Económica.

Rubio, A. & Aragon, A. (2002). *UNIROJA.* Recuperado el 20 de 6 de 2013, de http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf

Safford, F. (1965). La significación de los antioqueños en el desarrollo económico colombiano: un examen crítico de las tesis de Everett Hagen. *Anuario Colombiano de Historia Social y de Cultura, 3*, 49-69.

Sanclemente, J.C. (2011). La colonización antioqueña, el emprendimiento y su aporte a la competitividad regional y nacional. *Estudios Gerenciales, 26*(114), 119-147.

Segura, S. & Bejarano, A. (2003). *Modelo Pedagógico de la Educación a Distancia Apoyada en las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente – CUAO*. Memorias: Encuentro educación a distancia y entornos virtuales en la educación superior calidad, acreditación, experiencias y retos. Santiago de Cali.

Vázquez, Y.A. (2009). *Secretaría de Educación, Gobierno de Jalisco*. Recuperado el 12 de 4 de 2013, de http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wp-descargas/bdigital/008_Educacion_basada_en_competencias.pdf

Veciana, J. M. (1999). Creación de empresas como programas de investigación científica. *Revista Económica Europea de Dirección y Creación de Empresas, 8*(3), 11-36.

Villarreal, J.P. (19 de 11 de 2008). Recuperado el 1 de 6 de 2013, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232008000400004&script=sci_abstract

Weber, M. (1985). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo.* Orbis.

RETOS DEL ADMINISTRADOR UNA PESPECTIVA DESDE EL LIDERAZGO Y LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR DE SERVICIOS*

Claudia Patricia Restrepo Marín[1]
Ana Cecilia Restrepo Serna[2]
Lidia Marcela Rojas Uribe[3]
Jhon Jairo Rico Valencia[4]
Camilo Andrés Echeverri Gutiérrez[5]
Corporación Universitaria Americana

1 Capítulo de libro resultado del proyecto de investigación: Desarrollo de competencias gerenciales en el contexto de la educación superior en Colombia. Realizado por el Grupo de Investigación GISELA de la Corporación Universitaria Americana.

1 Estudiante de noveno semestre de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Americana. restrepoclaudia3256@coruniamericana.edu.co

2 Estudiante de noveno semestre de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Americana. restrepoana3799@coruniamericana.edu.co

3 Estudiante de noveno semestre de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Americana. rojaslidia9154@coruniamericana.edu.co

4 Magíster en Dirección Comercial y Marketing, Universidad Complutense de Madrid. Director del Programa de Administración de Empresas, Corporación Universitaria Americana. jrico@coruniamericana.edu.co

5 Maestría/Magíster en Administración Empresarial, Tecnológico de Monterrey. Especialista en Gestión Tributaria, Universidad de Antioquia – UdeA. Vicerrector Financiero, Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. cecheverri@coruniamericana.edu.co

RESUMEN
En la actualidad el mercado laboral se vuelve cada vez más competitivo, esto debido a la globalización, la competitividad y a las exigencias del mercado, lo que hace necesario que los administradores del siglo XXI, cuenten con herramientas como la innovación y habilidades de liderazgo, las cuales les permitan alcanzar el éxito en las organizaciones del sector servicio.

Palabras clave: Innovación, Liderazgo, Administración, Complejidad.

ABSTRACT
Today, the labor market is becoming increasingly competitive, due to globalization, competitiveness and market demands, which makes it necessary for managers of the 21st century to have tools such as innovation and leadership skills, Which will enable them to achieve success in service sector organizations.

Keywords: Innovation, Leadership, Management, Complexity.

INTRODUCCIÓN

Los cambios constantes que deben enfrentar los administradores de empresas en las organizaciones de servicio en el mercado internacional, nacional y local del siglo XXI, condicionan al administrador a ser más eficientes siendo lideres innovadores, visionarios, con un alto nivel de inteligencia emocional, abiertos al cambio y a las exigencias del mercado, a manejar temas como lo es la complejidad a la que se deben enfrentar en las organizaciones de servicio, administradores que cuenten con herramientas como la innovación, que traigan consigo un cambio sustancial en el concepto de servicio, el canal de interacción con el cliente, el sistema de distribución o conceptos tecnológicos que individualmente o en combinación de estos, aportan una nueva o renovada función a un servicio y en consecuencia cambian la forma de ofrecerlo al mercado.

Asimismo, con habilidades para el liderazgo que faciliten la ejecución de los objetivos propuestos, motivadores, con habilidades sociales para llevar a cabo una mejora de la calidad y la productividad, logrando así la máxima eficiencia y eficacia, desarrollando un clima de comunicación positivo con capacidad de tomar decisiones de prever y planificar situaciones para finalmente concluir con su gestión, manejando diferentes tipos de liderazgo, destacando un liderazgo *coach*.

No obstante las habilidades gerenciales del administrador, en este caso el liderazgo *coach* y del desarrollo de las capacidades de innovación orientadas al cliente, al mercado y a la tecnología, como factor clave de éxito en las organizaciones, como la herramienta que le brindan la oportunidad de ser más competitivos en un mercado globalizado que cada día está en

constante cambio y que busca no solo profesionales formados desde la parte teórica, si no también profesionales visionarios, capaces de percibir el cambio sin que este llegue, innovadores, líderes positivos, capaces de trasformar su entorno.

En efecto, los líderes y administradores deben contar con la capacidad de dirigir organizaciones de manera eficiente, manteniendo al personal de la compañía motivado y encaminado al alcance de los objetivos organizacionales, con habilidades sociales que les permitan tener buenas relaciones con sus colaboradores y clientes. Administradores con inteligencia emocional, que buscan mejorar el clima y la cultura organizacional de la compañía que lideren, teniendo como base que a través del liderazgo y la innovación el administrador de empresas puede ser más competitivo en el sector servicio.

Finalmente, el desafío que deben enfrentar los administradores de empresas del siglo XXI en el sector servicio es dirigir toda la organización, a nivel internacional, nacional y local, enfatizar en la globalización debido a la importancia de este tema en la actualidad, como factor clave al cual le debe de apuntar siendo un líder innovador y competente frente a las exigencias del mercado.

MÉTODO

La metodología utilizada fue Investigación documental y revisión de literatura de temas como: Retos del administrador en el siglo XXI, a nivel nacional e internacional; desarrollo del sector servicios, liderazgo, innovación y la complejidad de la administración.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Administración y globalización

La globalización, la apertura económica y sobre todo el TLC, imponen condiciones que exigen cambios en las formas de operar y de administrar en las organizaciones. El aumento de la competencia en los mercados tanto nacional como internacional han hecho la necesidad de replantear las actitudes de los administradores en materia de precios, calidad, servicio, que caracterizar las formas de operar en una economía cerrada y altamente competitiva, desarrollando de forma eficiente y eficaz los procesos para responder con mayor rapidez a la dinámica de los mercado (Becerra, Torres, Miranda, González & Ricardo, 2016).

Las organizaciones y sus líderes están obligadas a flexibilizar sus sistemas de administración para adecuarse a los cambios constantes y disponer de mecanismos de planeación, organización y control que la hagan operativa en un ambiente de ambigüedad y mayor competitividad y faciliten el uso eficiente de nuevas tecnologías, como las de comunicación y procesamiento de información (Loyola, 1994).

En efecto el gran desafío de la dirección de las organizaciones es desde el uso eficiente de los recursos y capacidades, encaminado a un mejor desempeño ya que el mercado es dinámico. Esto significa que se debe desarrollar organizaciones más competitivas, capaces de crear y capitalizar oportunidades para satisfacer las necesidades de los mercados nacional e internacional (Loyola, 1994).

En este mismo sentido, los cambios rápidos y repentinos, el

crecimiento organizacional, la competencia de las organizaciones, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos de la inflación, la internacionalización de las actividades, la visibilidad y la interferencia de la opinión pública hacen que los administradores de este siglo tengan en cuenta no sOlo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también lo imprevisible, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad (Londoño, Gallego, Restrepo, Correa & Becerra, 2016).

En consecuencia, estas nuevas formas de organización, implican un cambio de mentalidad en los tiempos de hoy (Chiavenato, 2007), las organizaciones buscan líderes que tengan una visión más amplia con respecto a los objetivos de las organizaciones y más importante aún, que estén en la capacidad de traducirlos en resultados de manera positiva y así lograr incrementar la rentabilidad de dicha organización.

Ciertamente, el papel que juega el administrador dentro del entorno global exige una visión competitiva y estos deben adaptar sus estilos de liderazgo y métodos administrativos a la dinámica internacional. Por ello, deberán hacerlo desde la eficiencia y la eficacia en la consecución de las metas de la organización (Robbins & Coulter, 2005). En este sentido, la globalización ha llevado a los directivos a pensar y actuar desde el desempeño por competencias con una orientación en la administración más dirigida a la rentabilidad.

En relación con lo anterior, las compañías colombianas vinculadas al sector de servicio buscan empleados versátiles que puedan interrelacionarse con sus compañeros y clientes, generando así un buen ambiente de trabajo y asegurando un

servicio óptimo (Gallego, 2013). Como consecuencia de esto, se hace indispensable que el administrador de hoy posea buenas relaciones interpersonales que le permitan interactuar en el medio y con el cliente. Por consiguiente, los administradores como intermediarios estratégicos y operativos dentro de la dirección organizacional esto implica el manejo de la tendencia administrativa de la complejidad.

Complejidad Organizacional

Según Thompson (1967), la clásica definición de complejidad que subyace a los planteamientos de la teoría de sistema, aborda la complejidad como un resultado de la cantidad de elementos que componen a la organización, del grado de interdependencia existente entre ellos y de las acciones tomadas para la adecuada coordinación e integración entre esas partes constitutivas (citado por Zapata & Caldera, 2008).

Una organización es compleja por su diseño de segmentación o departamentalización de elementos que establecen conexiones y se asignan funciones en el interior de los departamentos y estas a su vez las delegan a las áreas que las componen (Zapata & Caldera, 2008), con el fin de ser ejecutas de manera eficiente de acuerdo con la exigencias establecidas dentro de la organización y a su vez a las del entorno.

Bajo esta perspectiva, el mercado adopta velocidades ascendentes interdependientes en el cual la complejidad hace referencia a la capacidad de pasar de un comportamiento a otro cuando cambian las condiciones del entorno. Lo que significa que en las organizaciones se pueden presentar todo tipo de situaciones que no están previstas, que generan una serie de acontecimientos, estos pueden tener un alto grado de com-

plejidad, las cuales deberán ser manejadas con inteligencia emocional y donde el líder asume mayor participación en la toma de decisiones de las organizaciones (Maldonado, 1999).

Se puede decir, que cuanto más compleja es una organización, más tolera el desorden lo cual le da vitalidad, porque si el administrador entiende que la dirección organizacional es compleja responderá a los desafíos del mundo exterior, donde las redes informales, las resistencias a la colaboración, las autonomías, los desórdenes son ingredientes necesarios a la vitalidad de la organización (Morin, 1951).

Por otro lado, las organizaciones como conjunto de procesos que continuamente están cambiando y de las cuales formamos parte: gente, redes de datos, instalaciones, proveedores e insumos en proceso de transformación evidencia que en la administración es poco lo que se puede monitorear y controlar (Cornejo 2004), llevando a que estos tengan interés y la necesidad por ser prospectivos y conocedores de técnicas para el manejo de los riesgos.

Según Cornejo (2004):

> Al llegar las innovaciones tecnológicas las organizaciones se dan cuenta de que pueden automatizar operaciones y cálculos rutinarios en cuestión de segundos. El procesamiento de la información ahora requiere de menos tiempo para llevar a cabo la toma de decisiones. Por si fuera poco las máquinas ahora más versátiles y veloces, han incorporado los avances tecnológicos que permiten enlazar a toda la organización en una sola red que permite un mejor control de operaciones. Es aquí donde

> cambia la definición de complejidad. Ahora no nos tenemos que enfrentar a problemas de control de ejércitos de gente en megaplantas, ni por calcular con exactitud los estados financieros. Los problemas que emergen en este momento tienen que ver con velocidad de respuesta, sincronización de actividades, reducción de costos, aprovechamiento al máximo de recursos, ciclos cortos para innovar, mantener el ritmo bajo presión, etc. Esta será la nueva definición de complejidad para los próximos años de la organización. (p.29)

Los administradores del siglo XXI deberían estar muy bien preparados para asumir cargos en los cuales deberán tomar decisiones y liderar procesos cada vez más complejos, que requieren de una persona que sea estratégica e innovadora, con la capacidad de traducir los procesos en resultados positivos para la organización (Velásquez, Colmenares & Lara, 2016).

Importancia del liderazgo en las organizaciones

La definición clásica de líder hace mención a una persona carismática que asume el mando sobre sus seguidores; pero en pleno siglo XXI una organización que quiera ser competitiva y excelente necesita líderes visionarios, líderes que faciliten la ejecución de los objetivos propuestos, líderes que inspiren, que colaboren en el desarrollo de estrategias y retos propuestos, por lo tanto, es necesario contar con administradores de todo tipo que surjan en cada nivel de la organización (Castillo, 2010).

En este mismo sentido, líderes que cuenten con la capacidad de conducir toda la organización al alcance de los objetivos,

que hagan aporte en pro del mejoramiento, del avance y progreso de los procesos que lideran.

No obstante, para guiar con efectividad una organización en la actualidad, los líderes tienen que desarrollar muchas dimensiones diferentes dentro de sí mismo, es decir, enfocar su vida y sus organizaciones desde un punto de vista mucho más amplia, asumiendo una serie de cualidades, destrezas y comportamientos, lo cual requiere algunas capacidades, pero previamente es necesario superar las barreras internas y la resistencia al cambio comenzando con un espíritu de que pueda hacerse, y a continuación identificar a los observadores críticos y a sus participantes partidarios.

Asimismo, deben enfrentar el temor a lo desconocido y el miedo al fracaso, además solicitar la aportación constructiva de todos y medir la evolución de su progreso en el entorno (Castillo, 2010).

¿Qué define a un líder?

Solo pueden ser líderes efectivos quienes tienen inteligencia emocional, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo, para esto el administrador en el campo de desarrollo va mejorando la capacidad de autoconciencia que permite conocerse a sí mismo y poder desempeñar mejor su rol de liderazgo. Además, este contribuye al manejo de nuestras emociones y autocontrol, ante situaciones que se puedan presentar en el alcance de los objetivos propuesto, de la misma manera, estas pueden variar tanto en situaciones de agrado y éxito, como de frustración y fracaso.

Hay una cualidad que los líderes deben tener y es la motivación, debido que los líderes son impulsadores para alcanzar los logros por encima de las expectativas propias y las de los demás; si el nivel de motivación es alto, el grupo de trabajo adquiere un grado de compromiso hacia la organización y por ende la permanencia en ella.

Asimismo, el desarrollo de la empatía les permite a los administradores y líderes de las organizaciones tomar decisiones inteligentes. Resulta oportuno mencionar que los administradores que cuentan con motivación al logro, contribuyen a mejorar sus habilidades sociales las cuales permitirán tener mejor relación con el equipo de trabajo, este ayudara a que el personal se sienta en más confianza, en un ambiente más tranquilo y de buenas relaciones dentro de la organización (Goleman, 1999).

Con referencia a lo anterior, el enfoque de la inteligencia emocional en las organizaciones juega un papel muy importante dentro del campo de la administración, dado que los líderes que cuentan con esta, tienen la capacidad de liderar procesos de manera más eficiente, orientándolos a la obtención de resultados que potencialicen la organización, es por esto que los administradores que desarrollen esta habilidad se les permitirá ser más competentes en el mercado en este siglo XXI, cabe agregar que en la actualidad la toma de decisiones se debe hacer de una manera equilibrada, el control de las emociones les brinda la oportunidad de tomar decisiones certeras en momentos de crisis y de no perder la cordura frente a situaciones complejas que se puedan presentar dentro de una organización, lo que ayudara a los administradores a mejorar las relaciones sociales y la empatía con sus empleados.

Estilos de liderazgo

Las habilidades interpersonales permiten sin duda que los líderes de las organizaciones pongan su inteligencia emocional al servicio de su trabajo, y al logro de resultados, las competencias distintivas de los mejores líderes les permiten funcionar armónicamente según diferentes estilos de liderazgo. Así, los líderes más eficaces son aquellos que saben manejar lo diferentes estilos de liderazgo, pasar de una a otra en función de las circunstancias. Cuatro de estos estilos (visionario, coaching, afiliativo y participativo) potencian la sintonía del líder con el equipo, que a su vez promueve el rendimiento, mientras que los otros dos (autoritario y timonel) son útiles en situaciones muy concretas, pero deben aplicarse con cierta cautela. Los estilos de liderazgo son según Castillo (2010).

El líder Coach y el servicio

Busca formar a las personas a largo plazo, ayudar a sus colaboradores a ver sus puntos fuertes y débiles, tiene en cuenta sus aspiraciones. En efecto, anima a buscar objetivos a largo plazo, estableciendo puentes entre los objetivos personales y los de la organización. Orientar y preocuparse por el desarrollo de sus colaboradores a largo plazo. Este estilo es útil cuando los colaboradores reconocen su nivel actual y aspiran a conseguir desarrollarse profesionalmente, para contribuir a que un empleado mejore su actividad, y a desarrollar el potencial de un colaborador a largo plazo.

A través del liderazgo coach la innovación orientada al cliente, al mercado y a la tecnología se puede afirmar que los administradores en las organizaciones alcanzan un nivel de competitividad más alto, ya que este tipo de liderazgo busca formar a las personas a largo plazo, ayudar a sus colaborado-

res a ver sus puntos fuertes y débiles, tiene en cuenta sus aspiraciones. En efecto, anima a buscar objetivos a largo plazo, estableciendo puentes entre los objetivos personales y los de la organización. Orientar y preocuparse por el desarrollo profesional de sus colaboradores a largo plazo (Castillo, 2010).

De modo que para que exista un buen servicio dentro de una organización la dirección debe de basarse en la implementación de un buen liderazgo orientado a los servicios, esto incluye las actitudes de los directivos y supervisores respecto a su propio papel y a cómo actúan como directivos. A la transformación de una cultura orientada hacia la ejecución de un buen servicio. Es necesaria una tendencia mucho más profunda a los conceptos de servicio y a los empleados. El servicio es, en gran medida, una empresa humana, el resultado de las interacciones entre sí mismos, tanto a nivel interno como externo, lo que se resume en una buena comunicación (Gronroos, 1990).

La herramienta principal de los líderes es la comunicación, los directivos deben aprender a manejar las habilidades sociales, para llevar a cabo una mejora de la calidad y de la productividad, el papel de la dirección es conseguir la máxima eficacia y eficiencia en los lugares de trabajo y esto solo vendrá de la colaboración que lleva consigo, también que todos y cada uno de los que trabajan en la organización tenga un claro sentido de pertenencia (Gronroos, 1990).

Uno de los mayores riesgos que lleva consigo el proceso hacia la orientación del servicio es el riesgo de la ambigüedad. Si el líder habla sobre la necesidad de desarrollar el interés por el cliente y el servicio, pero en realidad no realiza una estrategia

de servicios, tanto el como la cultura de servicios pierden credibilidad (Gronroos, 1990).

Los administradores y los lideres habrán de aceptar el papel de entrenadores de sus colaboradores, estos deberán de dar gestión al rendimiento y los resultados, pues esta es una dirección integral (Gronroos, 1990), siendo esta una actividad reciproca donde todos están enfocados en el desarrollo y gestión de las actividades encaminadas en pro de unos máximos resultados y en potencializar la rentabilidad de la organización.

El sector servicios en Colombia

El sector terciario en la economía colombiana ha venido adquiriendo una importancia muy significativa en los últimos años. En efecto, en línea con lo sucedido en el mundo, la participación en el PIB del sector de servicios se ha incrementado del 58 % en 1992 a más del 63 % en 2005. Para este último año, el sector que obtuvo la mayor participación dentro del PIB de servicios es el de servicios sociales, comunales y personales, con un 32 %, seguido por el sector de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las organizaciones.

Las exportaciones de servicios colombianos en el año 2005 ascendieron a 2.666 millones de dólares, cifra que comparada con la del año anterior registra un crecimiento del 18 %. Las exportaciones de viajes y transporte representaron cerca del 80 % del total de exportaciones colombianas de servicios en el transcurso del año 2005, seguidas de las exportaciones de servicios empresariales y de construcción (10,3 %), servicios de comunicaciones, información e informática (8,9 %), otros servicios (4,8 %) y servicios de seguros y financieros (1,2 %) (Martínez, 2013, p.2).

Por lo anterior, el sector servicio es uno de los mejores mercados que está exigiendo al administrador del siglo XXI, puesto que es unas de las actividades económicas que más aporta al desarrollo y crecimiento económico del país. De igual forma, las organizaciones pertenecientes al sector servicios en Colombia son las que más ganancias obtuvieron al cierre de 2014, según las cifras reveladas por la Superintendencia de Sociedades. Entendido así, en ese universo de compañías líderes, el sector terciario de la economía suma utilidades por 27,3 billones, con un incremento de 15,9 % (3,7 billones). Estos resultados superan los del aporreado conjunto de empresas extractivas (minería e hidrocarburos) que, con solo 11 billones de utilidad, tuvieron una reducción de 45,6 % en sus ganancias en el último año (Rojas, 2015). Por esta razón se hace indispensable fijar metas cuantificables en el corto y largo plazo, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Parte del impulso de este sector se debe al crecimiento de las actividades empresariales, donde la tercerización ha pasado a jugar un papel fundamental y tiene un gran potencial de crecimiento (Clavijo, Vera & Pinilla, 2011).

Por otro lado, la búsqueda de la competitividad es uno de los principales objetivos organizacionales, debido a los cambios del entorno, lo cual implica que las organizaciones se vuelvan competitivas e innovadoras para que puedan permanecer en el mercado, por esta razón, buscan responder de manera eficiente, con el fin de obtener ventajas sostenibles en el tiempo, que favorezcan el desarrollo económico de la organización (Vermeulen, 2004; Cheng & Tao, 1999).

Crecimiento económico y desarrollo del sector servicio

Las organizaciones de servicio se encuentran sujetas a las

fuerzas complejas del mercado y no son ajenas esta dinámica. Sin embargo, gran parte de los modelos macroeconómicos no se refieren a este sector directamente, es decir, estos están enfocados a conseguir la estabilidad de precios, fomentar el empleo y la obtención de una balanza de pagos sostenible y equilibrada dentro del país.

Es por ello que el sector de servicio, es entendido como el conjunto de actividades económicas en donde el hacer y el conocimiento del individuo constituyen la fuente principal de valor agregado de la actividad (Jola, 2010). En este aspecto, es importante que el administrador o líder cuente con habilidades, competencias y destrezas que le permitan desarrollarse ampliamente dentro de la organización en la ejecución de los procesos y actividades llevando al éxito el desempeño y sostenibilidad de la misma.

El sector de servicios es la parte de la economía que más aporta al PIB de todos los países del mundo, y el que más población laboral ocupa (Martínez, 2013). Asimismo, es quien más exige a la hora de seleccionar su personal, pues quiere contar con personal altamente capacitado y competente, estas características se buscan principalmente en los líderes encargados de llevar el control de su organización.

Las organizaciones prestadoras de servicios se han incrementado debido a la alta demanda de estos, y a la participación que tienen en el mercado, ya que es uno de los sectores más representativos que mueven la economía de un país, por ende los administradores o líderes de estas organizaciones deben poseer determinadas habilidades y competencias las cuales les permiten desempeñar mejor su labor.

No obstante, el sector servicio domina todas las actividades económicas del mundo, no en todos ellos tiene una estructura similar, en los países desarrollados los servicios son muy especializados, de calidad, estables y muy diversificados, en los países menos desarrollados los servicios se parecen más a los presentes en los primeros tiempos de la revolución industrial: servicios personales del hogar, inestabilidad laboral, frecuentemente como trabajo sumergido, de baja calidad y poca diversificación (Martínez, 2013).

Es de resaltar que no todas las organizaciones cuentan con el mismo nivel económico ni de desarrollo, por esto el administrador debe estar abierto al cambio y a las exigencias del entorno en el que se va a desempeñar, pues los cambios son continuos debido a la globalización, lo que implica que los consumidores, proveedores y la competencia sean más exigentes, por lo cual el administrador debe estar en la capacidad de prever situaciones que se puedan presentar y así obtener los mejores resultados.

En la actualidad, las organizaciones de servicio del siglo XXI a la hora de contratar personal, no solo se guían por la formación académica del candidato, sus conocimientos técnicos o su experiencia laboral previa, también se valoran las destrezas sociales, la interculturalidad y la capacidad para interactuar con los demás. En efecto, las compañías dan por sentado que el profesional conoce las teorías y técnicas detrás de su labor, por ello se concentran, en cambio, en el relacionamiento social del candidato, la organización de las ideas y su capacidad para trabajar bajo presión y para tomar decisiones en el momento oportuno (Universia Colombia, 2013).

También, los perfiles ocupacionales del administrador de empresas deseados en la actualidad deben ser integrales, conjugando lo técnico con lo humano y priorizando, ante todo, la practicidad y la aptitud para trabajar en equipo (Universia Colombia, 2013). Liderando así una mejor gestión y llevando a una alta proyección el desempeño y la rentabilidad de las organizaciones.

Innovación en las empresas de servicio

La innovación en servicios presenta características muy particulares, frente a lo cual debe estar enfocado el administrador debido que la gestión de la innovación en este campo presenta retos únicos y requiere de capacidades distintas como lo son según (García, Quintero & Arias, 2014).

Capacidad de innovación de orientación al cliente (CIOC): Habilidad para proveer a los clientes nuevos servicios y productos, la habilidad para resolver los problemas de los clientes de maneras innovadoras.

Capacidad de orientación al mercadeo (CIOM): Habilidad de una organización para desarrollar e implementar nuevas propuestas o enfoques, al igual que la habilidad para implementar programas de mercadeo innovadores para sus productos y servicios para mantenerse adelante y sobresalir en el mercado.

Capacidad de innovación de orientación a la tecnología (CIOT): Habilidad de una organización para adoptar nuevo software, sistemas integrados y tecnología; al igual que la habilidad para innovar con software y tecnología, para mantenerse adelante y sobresalir en el mercado.

Por medio de estas capacidades y habilidades se puede lograr un mejor desempeño competitivo, a través de su correcta gestión por parte de los líderes en las organizaciones.

No obstante, se considera que la innovación es un factor fundamental para el éxito de las organizaciones, pues las organizaciones innovan para responder a la demanda de los consumidores, a las exigencias del mercado y a la competencia a nivel global (Eucariaza, Tintore & Torres, 2001).

Asimismo, la competencia cada vez mayor induce a las organizaciones a innovar más rápida y eficientemente, creando una estrategia que le permita ser más competitiva, es por ello que el capital humano juega un papel de gran importancia ante todo los administradores, quienes son los encargados de hacer competitiva la organización en el mercado y de proyectarla a futuro con objetivos alcanzables y medibles que permitan incrementar la rentabilidad (Eucariaza, Tintore & Torres, 2001).

Por otro lado, la innovación en servicios se refiere a un nuevo y considerable cambio en los conceptos de servicios o en los procesos de suministro, los cuales agregan valor al cliente porque aportan nuevos métodos o mejoras para solucionar un problema. Es decir, un cambio sustancial en el concepto de servicio, el canal de interacción con el cliente, el sistema de distribución o conceptos tecnológicos que individualmente, o en combinación de estos aportan una nueva o renovada función a un servicio y en consecuencia cambian la forma de ofrecerlo al mercado y requieren nuevas capacidades organizacionales, humanas y tecnológicas para la organización (Isea, 2008).

En efecto, hablar de innovación en el sector servicios implica en la mayoría de los casos, hacer referencia a nuevas formas de distribución del producto, de realizar los procesos y procedimientos, de interacción con el cliente, de control de calidad, de incremento de la productividad, de eficiencia y de las posibles alternativas que permitan potencializar la función de la organización a futuro (Isea 2008).

Por ejemplo, "Como una manera de generar ventajas competitivas, muchas empresas importantes del mundo están innovando en sus modelos y procesos de negocios apoyándose en las TI (Tecnologías de la Información), impulsadas por iniciativas ejecutivas de alto nivel" (Barros, 2006, p.1). Según lo anterior, las organizaciones y los administradores en la actualidad deben estar a la vanguardia en cuanto a los avances tecnológicos, con el fin de utilizar esta herramienta en pro de la prestación de un mejor servicio, pensando en la satisfacción de sus clientes y además le facilitara tener mayor conocimiento de su competencia en el entorno.

La innovación en las organizaciones de servicio transforma una necesidad para convertirla en una oportunidad de negocio y abarcar ese mercado globalizado en compañía de los adelantos tecnológicos y sus cambios. Por ello, las organizaciones en la actualidad deben generar valor, contar con una diferenciación que puedan mantener y una de las formas para lograr esta diferenciación es a través de la innovación, la cual es un eje fundamental para reforzar las ventajas competitivas de cualquier organización (Díaz, 2014). En efecto la innovación le brinda la oportunidad a la organización de prever factores de riesgo estando siempre a la vanguardia frente a los cambios inesperados que se pueden presentar en el entorno.

Asimismo, innovar no es solo generar o tener buenas ideas, se requiere considerar las necesidades actuales, tener la capacidad de ir un paso adelante, de estar alerta en un mundo que está en constante cambio, es también tener claro que es lo que la organización quiere alcanzar, cuáles son sus metas a corto y a largo plazo para así crear una serie de estrategias que permitan el alcance de los objetivos propuestos dentro de esta.

En este mismo sentido, la innovación es una necesidad de toda organización moderna y parte de la estrategia global de la empresa para concebir la creación y obtener una ventaja competitiva frente a las demás, la innovación así entendida, cambia la base misma de la competencia en un sector, debido que al ser más competitiva puede ser una organización fuerte en el mercado, esta depende de las necesidades de los consumidores (García, 2013).

Las organizaciones innovadoras son proactivas en el enfoque adoptado en relación con los consumidores o clientes. La satisfacción del consumidor o cliente es el factor conductor clave. Asimismo, estas organizaciones se esfuerzan por conocer sus mercados y su competencia sin importar la función de que se trate. Estas organizaciones innovadoras desarrollan un fuerte relacionamiento con los clientes ya que es una estrategia bastante buena que permite tomar ventaja frente a la competencia y ayuda a que este cree un laso de fidelidad y permanencia en la negociación con la organización (Neely & Hii, 1998).

Es de resaltar que el sentido de la misión y los objetivos son características comunes entre las organizaciones innovadoras. La estrategia implementada es el resultado de una cuida-

dosa reflexión y clara articulación (Neely & Hii, 1998). Así, la innovación es una parte coherente de la estrategia, dado que esta es la herramienta que da el enfoque hacia el logro de los resultados propuestos. La filosofía organizacional es de mejoramiento continuo guiado por la satisfacción total del cliente y por una gerencia de calidad.

En el mismo sentido, las organizaciones innovadoras adoptan un enfoque basado en el trabajo en equipo, abierto, multifuncional y multinivel, enfocado a nuevos proyectos y a la solución de problemas.

Por su parte, el liderazgo del gerente debería demostrar un compromiso personal con la innovación, caracterizada por su visión y entusiasmo, el estímulo al cambio y al manejo de los riesgos. Asimismo, presentar una constante comunicación asertiva con los clientes, proveedores, inversionistas y empleados es la norma (Neely & Hii, 1998).

Por lo dicho, la innovación enfocada al servicio al cliente al mercado y a la tecnología constituyen una de las tareas centrales de los administradores del siglo XXI, asimismo el liderazgo coach enfocado en el sector servicio le brinda la oportunidad a las organizaciones y a sus líderes de ser más competitivos en el mercado a nivel, nacional e internacional.

COMENTARIOS FINALES

Los administradores del siglo XXI deben ser personas muy bien preparadas y abiertas al cambio, ya que en esta década se mide y se contrata es por las competencias, deben conocer muy bien el entorno tanto nacional como internacional ya que

una de sus mayores pruebas es la globalización donde no solo tienen que luchar contra competidores nacionales sino también con los de talla internacional, deben conocer muy bien cuáles son sus roles, desafíos y competencias.

Cabe agregar, que el administrador se enfrenta con problemas cada vez más complejos, los cambios rápidos y repentinos, el crecimiento organizacional, la competencia de las organizaciones, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos de la inflación, la internacionalización de las actividades, hacen que los administradores de este siglo tengan en cuenta no solo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también lo imprevisible, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad.

En este propósito, el administrador o líder del siglo XXI debe no solo contar con habilidades y competencias, sino además tener un alto grado de inteligencia emocional debido a que esta cualidad permitirá desarrollar sentidos importantes para su desarrollo o desempeño en la organización, claro ejemplo de estas son la empatía y la motivación, dado que esta herramienta ayudara a los líderes a impulsar a los integrantes de su grupo de trabajo a alcanzar los logros por encima de sus expectativas, a despertar un grado de compromiso hacia la organización, sentido de pertenencia y a crear un ambiente laboral más agradable de confianza, respeto y compañerismo mejorando así el clima organizacional.

Asimismo, el administrador será un líder dentro de la organización con capacidad de innovar, dado que si el administrador cuenta con estas habilidades tendrá la capacidad de sobresalir en la gerencia de las organizaciones del sector servicio, estas

son herramientas fuertes a la hora de competir en el mercado, que le facilitaran el desarrollo de sus funciones en este medio, a su vez podrá abrir posibilidades de expandirse a nuevos mercados mediante negociaciones más eficientes y eficaces, lo que le permitirá a dicha organización ser más competitiva, sólida y rentable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barros, O. (2006). *La Ingeniería de Negocios y Enterprise Architecture*.

Becerra, J., Torres, M., Miranda, M., González, E. & Ricardo, L. (2016). Utilización de los indicadores financieros en una muestra de empresas de la ciudad de Montería. En A. Silvera (Ed.), *La fiscalización y el control, nuevas perspectivas* (pp. 5-22). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Castillo, M. (2010). *Guía para el desarrollo del liderazgo en la pyme*. Disponible en www.centrosdeexcelencia.com

Clavijo, S., Vera, A. & Pinilla, M. (2011). *Desempeño reciente del sector servicios*. Obtenido de: http://anif.co/sites/default/files/uploads/Oct24-11.pdf

Cornejo, A. (2004). *Complejidad y caos: Guía para la administración del siglo XXI.* Obtenido de: http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/aca/2.pdf

Cheng, L. & Tao, Z. (1999). The impact of public policies on innovation and imitation: the role of R&D technology in growth models. *International Economic Review, 40*(1), 187-207.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Díaz, A. (2014). *Innovación en las empresas de servicio.* Obtenido de http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/11762/1/Proyecto%20Innovacion

Eucariaza, M., Tintore, J. & Torres, X. (2001). *Innovación en Servicios*. Obtenido de: https://www.ptp.com.co/documentos/Conferencia%20Macrosector%20Servicios.pdf

García, M. (2013). *Innovación como estrategia para la globalización*. Obtenido de http://www.ur.mx/LinkClick.aspx?fileticket=9ME4z296PEA%3D&tabid=2636&mid=11797

García, O., Quintero, J. & Arias, J. (2014). *Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicio*. Obtenido de: file:///C:/Users/Familia%20Rojas/Downloads/13374-48557-2-PB%20(1).pdf

Goleman, D. (1999). Qué define a un líder. *Revista Dinero*. Obtenido de: http://www.bikume.com/descargas/4/archivos/que-define-a-un-lider-goleman.pdf

Gronroos, C. (1990). *Marketing y Gestión de Servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios.* Madrid: Díaz de Santos. Obtenido de: https://books.google.com.co/books?id=rKAGC6DkiVAC&pg=PA245&lpg=PA245&dq=hacia+la+orientaci%C3%B3n+del+servicio+es+el+riesgo+de+la+ambig%C3%BCeda

ISEA S. Coop. (2008). *Análisis prospectivo sobre modelos de innovación en el sector SERVIVIOS dentro del marco de la iniciativa e-ISEA para el lanzamiento de un Centro de Experimentación Avanzado en materia de Servicios Electrónicos*. Obtenido de: http://www.iseamcc.net/eISEA/Vigilancia_tecnologica/informe_1.pdf

Jola, A. (2010). *Crecimiento económico y desarrollo del sector servicios*. Obtenido de: http://www.redlas.net/materiali/priloge/slo/74103.pdf

Londoño, A., Gallego, D., Restrepo, L., Correa, J. & Becerra, J. (2016). Metodología para la evaluación de las políticas públicas en programas sociales en Medellín. En A. Silvera (Ed.), *La fiscalización y el control, nuevas perspectivas* (pp. 23-39). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Loyola, J. (1994). *Estrategias empresariales frente a la globalización económica.* Obtenido de: http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/359/9/RCE9.pdf

Maldonado, C. (1999). Visiones sobre la complejidad. 2ª edición. "*Esbozo de una filosofía de la lógica de la complejidad*". Obtenido de: http://www.carlosmaldonado.org/articulos/Esbozo%20Dr.%20Maldonado.pdf

Martínez, F. (2013). *Sector terciario o de servicios*. Obtenido de: http://construyendocientificossociales.blogspot.com.co/2013/04/sector-terciario-o-de-servicios.html

Morín, E. (1951). *Introducción al pensamiento complejo*. Obtenido de: http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar_Introduccion-al-pensamiento-complejo_Parte1.pdf

Neely, P & Hii (1998). *Tecnología e innovación: impacto en la competitividad*. Obtenido de: http://www.banrepcultural.org/node/69886

Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. 8ª edición. México: Pearson Educación.

Rojas, J. (15 de mayo de 2015). Sector servicios, el más rentable. *El Colombiano.* Obtenido de http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/sector-servicios-el-mas-rentable-FH1922623

Thompson, J. (1967). Organizations in Action. New York: McGraw-Hill. Las citas y referencias corresponden a la versión en Castellano de "Organización en Acción" (1994), MGraw-Hill Interamericana, S.A.

Universia Colombia (2013). *El perfil profesional que buscan las empresas colombianas*. Obtenido de: http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2013/04/05/1015117/perfil-profesional-buscan-empresas-colombianas.html

Velásquez, J., Colmenares, R. & Lara, I. (2016). Las entidades sin ánimo de lucro-(esal) de la elusión a la fiscalización en Colombia. En A. Silvera (Ed.), *La fiscalización y el control, nuevas perspectivas* (pp. 40-61). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Vermeulen, H. (2004). Models and Modes of Immigrant Integration…and where does southern Europe fit? In C. Inglessi et al. (Eds.), *Immigration and Integration in Northern versus Southern Europe*. Athens: Netherlands Institute in Athens.

Zapata, R. & Caldera, J. (2008). La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico*. Revista de Ciencias Sociales (RCS), XIV*(1).

CALIDAD EN EL SERVICIO: UNA ACTITUD DE LOS COLABORADORES EN LAS ORGANIZACIONES*

Doraly Gallego Blandón[1]
Adriana Perea Pascuas[2]
Gustavo Adolfo Muñoz García[3]
Albert Corredor Gómez[4]
Astelio Silvera Sarmiento[5]
Laura Estefany Bustamante Penagos[6]
Corporación Universitaria Americana

* Capítulo de libro resultado del proyecto de investigación: Desarrollo de competencias gerenciales en el contexto de la educación superior en Colombia. Realizado por el Grupo de Investigación GISELA de la Corporación Universitaria Americana.

1 Estudiante de noveno semestre de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Americana. dorally.gallego@claro.com.co

2 Estudiante de noveno semestre de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Americana. adriana.perea@claro.com.co

3 Magíster en Estudios de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín - I.T.M. Especialista en Gerencia de Proyectos, Institución Universitaria Esumer. Especialista en Métodos y Técnicas en la Investigación Social, Fundación Universitaria Claretiana. Docente de la Corporación Universitaria Americana. gmunoz@coruniamericana.edu.co

4 Magíster International Business Management Censa International College. Rector de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. rectoriamed@coruniamericana.edu.co

5 Doctor en Ciencias de la Educación. Magíster en Educación. Vicerrector Nacional de Investigación, Corporación Universitaria Americana.

6 Magíster International Business Management, CENSA International College, Miami. Especialista en Gerencia Empresarial y Competitividad, Corporación Universitaria Americana. Directora de Procesos Académicos, Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. lbustamante@coruniamericana.edu.co

RESUMEN
El propósito de este capítulo es reflexionar sobre el impacto que genera la actitud del asesor en la calidad del servicio al cliente en las empresas de hoy, la cual se convierte en un factor diferenciador ante la competencia, logrando hacer del servicio la estrategia más eficiente para retener y atraer nuevos clientes, además le ayuda a incrementar su participación en el mercado, reduciendo costos y aumentando su rentabilidad.
Con la reflexión teórica realizada, se enfatiza en que la actitud del asesor es un factor fundamental para ofrecer al cliente un servicio de calidad, logrando obtener grandes resultados a través de una actitud positiva, fomentando el desarrollo de habilidades en cada colaborador, buscando que comprendan que la calidad en el servicio está en los detalles y que el valor agregado que puede ofrecer la empresa es satisfacer plenamente las necesidades del cliente, incluyendo la actitud positiva ante cualquier situación que se presente. Así pues, implementar una cultura de actitud en la calidad del servicio como uno de los pilares fundamentales para la empresa se convierte en una de las estrategias más acertadas para lograr ser eficientes y permanecer en el mercado.

Palabras clave: Calidad, Servicio, Cliente, Actitud, Colaborador.

ABSTRACT
The aim of this monograph is to reflect on the impact generated by the advisor's attitude in the quality of customer service in today's companies. This becomes a factor that marks a difference with regard to the competition, an attitude that turns service into the most efficient strategy to retain and attract new customers. Besides, it helps to increase market share, which reduces costs and increases profitability.
The performed theoretical research emphasizes that the advisor's attitude is a key factor to offer the customer a service of quality, which allows to obtain great outcomes through a positive attitude. This fosters the development of skills in each collaborator in such a way that they understand that the quality of a service lies in the details and that the added value that the company may offer is to fully satisfy customer needs, including a positive attitude in any situation that comes out. Thus, to implement a culture of attitude in the quality of a service as one of the main pillars for a company becomes one of the most correct strategies to be efficient and to stay in the market.

Keywords: Quality, Service, Customer, Attitude, Collaborator.

INTRODUCCIÓN

La calidad en el servicio al cliente se ha convertido en uno de los elementos fundamentales incluidos por la empresa dentro su oferta. Donde se representa el aspecto diferenciador, para los consumidores en un servicio determinado; en donde la evaluación de la calidad tiene presente la competitividad. En este sentido, es importante que los directivos de las empresas se preocupen por desarrollar ventajas competitivas basadas en la calidad del servicio y desarrollen estrategias que generen un valor agregado, el cual permite mejorar la percepción que tiene el cliente sobre la empresa, y este a su vez se convierte en un factor determinante para el éxito o el fracaso de la misma.

Así las empresas de hoy deberían prestar mayor atención al servicio al cliente, no como un área de quejas y reclamos, sino como una estrategia a la cual se le da toda la importancia que debe tener dentro de la misma, y que por lo tanto, debe ser manejada como una cultura corporativa y no como un elemento para mercadear y vender. Significa entonces, que el servicio no se puede separar del concepto de calidad, porque si hay un buen servicio entonces hay calidad.

Por otra parte, es necesario enfatizar que la calidad se convierte en una cuestión de actitud y esta a su vez es un valor que antecede a la conducta, en la que se evidencia que si hay predisposición y buena actitud para hacer las cosas, es posible conseguir la calidad.

Así mismo, la competencia ha alcanzado niveles elevados causando que los clientes ya no se focalicen en la calidad

del producto, porque igualmente todas las empresas lo están certificando; sino que se enfocan en lo que les genera valor, y lo que le da importancia a satisfacer sus necesidades, es por esto que existen clientes que se quedan con la empresa que les propone valorarlos más como individuos y la que va a estar más pendiente de sus actitudes, emociones y necesidades.

Como consecuencia de esto, la calidad del servicio se ha convertido en una ventaja comparativa, porque un cliente satisfecho comparte su satisfacción con los familiares y conocidos, por medio de lo que llamamos el voz a voz, produciendo que sean ellos mismos quienes hagan comparaciones entre las demás organizaciones que brindan el mismo servicio. En efecto, la única diferencia que pueden percibir los clientes, en muchos productos y servicios, es la diferencia que distingue la calidad de sus servicios.

Así entonces, la actitud en el contacto con el cliente es fundamental y determinante para brindar un buen servicio; así, se ha evidenciado que el problema con los clientes, ha sido en gran parte por situaciones diferentes al producto o servicio.

> […] del total de disconformidades, solo el 44 % se presenta por la falla en el servicio, un 5 % se queja de asuntos no determinados, mientras que un 34 % se queja de la actitud negativa de los empleados y el 17 % de la respuesta insatisfactoria cuando se reclama por el fallo de un servicio. (Ford & Heaton, 2001, p.414, citado por Hoyos, 2009, p.38)

Como se puede observar, los clientes se quejan continuamente de la actitud negativa de los asesores; de esta forma se evidencia que la falla en la prestación del servicio radica en la

actitud de las personas, mas que de los mismos procesos o del producto. De acuerdo con lo anterior, se refleja el problema que existe en las empresas que contratan colaboradores que carecen de actitud y que aunque poseen las herramientas suficientes, no brindan soluciones que permitan que el cliente quede satisfecho, generando una alta deserción y baja rentabilidad económica.

MÉTODO

El presente artículo responde a un paradigma cualitativo, cuyo enfoque interpretativo hace énfasis a la importancia de la actitud de los colaboradores en la calidad del servicio al cliente. En esta se usó para la recolección de la información la estrategia metodológica documental.

El énfasis para la escritura del artículo está puesto en la revisión documental, a partir de la focalización en temas relacionados con el servicio al cliente, actitud de los colaboradores y cultura de servicio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Calidad en el servicio al cliente

Según Cobra (2000), "La calidad es un elemento importante para definir un servicio ofrecido, ya que con base en ese criterio, el consumidor establece la diferencia entre el servicio de una empresa y de sus competidores" (p.140).

Este autor, lleva a enfatizar que la calidad del servicio no es intermedia, debe ser integral, desde su administración llevando a que todos los colaboradores tomen conciencia y se com-

prometan a tener un buen desempeño dentro de los estándares de satisfacción del cliente y se tenga conocimiento de prácticas ofrecidas por los competidores en el mercado.

Dicho lo anterior, el producto que ofrece la empresa podría contar con un buen nivel de calidad, pero si la forma en que se hace llegar al cliente no es la adecuada posiblemente el éxito de su producto no sea duradero ni indispensable para el cliente, a menos que sea un producto de primera necesidad. Además, la empresa debe buscar el crecimiento constante de los beneficios y esto lo puede lograr orientando a los empleados a atender con cortesía, empatía, compromiso y actitud positiva, creando en el cliente opiniones o juicios positivos de la empresa.

Según Drucker (1990), La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar (citado por Duque & Edison, 2005, p.68). En este concepto se encuentran dos enfoques que apuntan a diferenciar la calidad con relación a las expectativas del cliente y lo que le ofrece la empresa para suplir sus necesidades. Esto significa que, en dicho concepto se encuentran la calidad objetiva y la subjetiva, donde la objetiva se enfoca en el producto y la subjetiva en el consumidor, para efectos de esta investigación se hace énfasis en la calidad subjetiva.

Vásquez, Rodríguez y Díaz (1996), Habla de calidad subjetiva como una visión externa, en la medida en que dicha calidad se obtiene a través de la determinación y el cumplimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, dado que las actividades del servicio están altamente relacionadas

con el contacto con los clientes" (citado por Duque & Edison, 2005, p.68).

A diferencia de la calidad en los productos, que se miden de manera objetiva por medio de indicadores, la calidad del servicio es algo momentáneo que puede ser difícil de medir debido a que es intangible por eso los clientes lo perciben de una manera subjetiva, y esto tiene que ver con la comparación que hace el cliente del servicio esperado con el servicio percibido, es así como los juicios de satisfacción son el resultado de la diferencia percibida por el consumidor entre sus expectativas y la percepción del resultado (Álvarez, Castañeda, Chalarca, Guzmán & Colmenares, 2016).

Actitud del asesor de servicio al cliente

Lograr los objetivos que las empresas se proponen depende en gran parte de la actitud de sus empleados, así como la actitud no se ve, se percibe a través de la conducta, los comportamientos, las decisiones y desde luego en los resultados que se obtenga. Por ello, es importante diferenciar la actitud como la forma de actuar ante una situación, y servicio como lo que se hace por alguien. En este caso, la actitud en el servicio al cliente es creer en la elección, decisión, importancia y disposición de servir y satisfacer las necesidades del cliente de forma eficaz (Restrepo, Sánchez, Muñoz, Gallego & Becerra, 2016).

Concepto de Actitud de servicio

Actitud: Postura del cuerpo, especialmente cuando expresa un estado de ánimo o como una disposición de ánimo manifestada de algún modo (RAE, 2014, p.1).

Servicio: Organización y personal destinadas a cuidar intere-

ses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada (RAE, 2014, p.1).

Bajo esta perspectiva, la actitud de servicio se define como la disposición que se muestra hacia ciertas situaciones, esto influye en todas las actividades que se realizan permitiendo facilitar u entorpecer la labor, es también un estado mental influenciado por las experiencias, sentimientos, pensamientos y conductas de cada individuo.

Según Meyer (1992), las actitudes del vendedor se demuestran por la forma como actúe o mire, o por alguna otra forma como demuestre sus sentimientos hacia el individuo. Las actitudes pueden ser una barrera para las comunicaciones al alterar lo que el oyente escucha en un mensaje (p.577).

Según el autor, la actitud del asesor es significativa porque se convierte en parte fundamental en la calidad del servicio al cliente, la cual depende de la forma como se transmite, facilita o dificulta la capacidad de satisfacer sus necesidades; para lograrlo los empleados deben querer modificar su comportamiento, poder hacer su trabajo con la mejor disposición y saber dar un buen servicio al cliente, al entregar un valor agregado que genera un momento de verdad y recordación en el mismo (Ricardo, Gallego, González, Becerra & Miranda, 2016).

Por consiguiente, es importante que la gerencia incentive al personal para que se adopten comportamientos por medio de una actitud positiva, al demostrar que esta se aprende, es decir, no es innata en las personas y pueden ser inducidas o modificadas según su estado de ánimo.

Asimismo, una empresa se diferencia de las otras, aunque desarrollen la misma actividad económica, igual ocurre con las necesidades de los clientes, estas pueden variar dependiendo de sus gustos y preferencias. Sin embargo, las organizaciones deben contar con personal que proyecte una actitud de servicio bien establecida que haga la diferencia entre los demás competidores y sea notable entre los clientes.

Según Ledesma (1995), La calidad es una actitud constante de cuerpo y mente, el trabajo hacia la calidad es incansable. Su objetivo el éxito diario y el de todos los días, no espera recién que el éxito se logre al final del periodo (p.115).

Tal como se observa, el autor se refiere a la calidad como un tema de actitud, que está inmersa de manera frecuente en el ser humano. Así pues, la actitud y la mente son el origen de todo lo que las personas desean ser, la calidad en el servicio es la suma de los actos y las actitudes. Toda persona aprende, enseña, genera pensamientos y sentimientos, es decir, introduce emociones que se van transformando en creencias, las cuales se reflejan en un producto originado por las actitudes y las actuaciones.

Por otro lado, las personas reflejan la forma de proceder mediante la actitud y las actividades que hacen de manera constante, y son esos comportamientos los que ayudan a evidenciar la calidad en el servicio al cliente.

Cabe agregar, que para asegurar la calidad en el servicio, los directivos deben incluir dentro del proceso de contratación, aspectos como: trabajo en equipo, habilidades interpersonales, capacidad de mantener buenas relaciones con otras

personas, actitud positiva que permita lograr los objetivos y ayudar a colocar la empresa en el lugar que se quiere ver en el futuro.

A lo largo de los planteamientos hechos, se evidencia la importancia que tienen las personas en la empresa, pues son ellas las que realmente ejecutan el trabajo, por lo tanto todos necesitan sentirse valiosos, cada uno es único y es allí donde radica la importancia de que los jefes conozcan sus necesidades y sepan entender sus expectativas, pues los empleados ya cuentan con una experiencia previa, una educación, unas habilidades adquiridas y con una actitud que los directivos deben reforzar en un ambiente sano y agradable, en el cual debe existir un compromiso de cambio para que se pueda implementar un proceso de mejora continua (Méndez, Suárez, Echeverri, Rico & Ricardo, 2016).

Costa (1994), afirma "conseguir la mejora continua hay multitud de técnicas, todas ellas en general adecuadas, pero el éxito de su aplicación no depende de la técnica en sí, sino de la actitud y capacidad de las personas que trabajan en la organización" (citado por Tarí, 2007, p.152).

Lo anterior significa entonces, que la actitud de las personas se convierte en parte fundamental para asegurar un servicio de calidad, pues no basta con tener la mejor infraestructura, ni la más avanzada tecnología si no se cuenta con el personal adecuado que tenga una actitud positiva y que entiendan que ellos son el factor clave para el logro del éxito ya que, son ellos quienes finalmente permitirán que se entregue ese valor agregado que atrae a los clientes.

Características del personal de servicio al cliente

Verdú (2013), menciona las características necesarias que deben tener las personas que están en contacto directo con el cliente y estas son: "formalidad, iniciativa, ambición, autodominio, disposición de servicio, don de gentes, colaboración, enfoque positivo, observación, habilidad analítica, imaginación, recursos, aspecto externo" (citado por López, 2013, p.7).

En efecto, la formalidad se relaciona con la honestidad en la forma de actuar, y la capacidad para comprometerse con algo y cumplirlo a cabalidad. Iniciativa para dar respuestas rápidas de manera activa y dinámica. Ambición por mejorar, y superarse cada día. Autodominio para controlar sus emociones. Disposición de servicio por medio de atender, ayudar, servir al cliente de forma natural no forzada. Don de gente, estableciendo relaciones afectuosas. Colaboración, trabajando en equipo. Enfoque positivo mirando con optimismo el lado bueno de las cosas. Observación, fijarse en los pequeños detalles, que no siempre son evidentes para los demás. Habilidad analítica, donde el asesor puede diferenciar lo importante de lo secundario, solucionar problemas brindando soluciones globales. Imaginación, al aportar alternativas que permitan abordar mejor cualquier situación. Recursos, se refiere a tener el ingenio para salir airoso de cualquier escenario. Aspecto externo, ofrecer la mejor impresión en los segundos iniciales de contacto con el cliente.

Lo anterior, describe características positivas de las personas que interactúan con el cliente, las cuales evidencian que la actitud en el servicio es parte fundamentalmente porque ayuda a la decisión del cliente para comprar y continuar con la em-

presa, es por eso que toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción del cliente y esta a su vez, garantiza la competitividad de la empresa, permitiendo que esta permanezca en el mercado.

> […] el 68 % de todos los clientes dejan de comprar en las empresas por la indiferencia con que son tratados. Pero no solo provoca que las personas dejen de comprar, sino que, en términos generales, los clientes insatisfechos cuentan a otras 8 o 10 personas las razones por las que dejaron de comprar. Y una de cada cinco de esas personas difunde la mala noticia entre otras 20 (Tschohl, 2008, p.145).

A pesar de esto, las empresas de hoy invierten en formación para los empleados, pero en todo lo que tiene que ver con el producto. Sin embargo, no capacitan en procesos para manejar la actitud y cambiar la indiferencia por la buena actitud. Los directores asumen que todos tienen una capacidad innata para brindar una buena actitud de servicio, lamentablemente no es así, las cifras demuestran que es necesario implementar acciones que ayuden a formar personas con buen actitud, añadiendo valor a los productos y servicios, buscando consolidar la lealtad del cliente con la empresa.

En este propósito, los directivos deben estar apoyados por empleados que estén ansiosos por brindar calidad en el servicio y que desde el inicio muestren actitudes y valores positivos, que les guste trabajar con la gente, amistosos, serviciales, susceptibles de ser motivados y que demuestren carácter en su forma de ser, ellos deben poseer y poner en práctica la actitud correcta hacia las personas antes de lograr habilidades de comunicación positiva, que hagan sentir importante a

los clientes para que estos se muestren dispuestos a volver a hacer negocios con la empresa.

Ocho actitudes del empleado

Actualmente, las grandes empresas, tienen una gran oportunidad, los clientes por el tamaño de la misma, no esperan que se le dé un trato personalizado, si por el contrario la empresa lo hace, quedaran agradablemente sorprendidos y la recordaran como la organización que les dedica tiempo, les ofrece algo adicional y genera credibilidad, seguridad y fidelidad a la misma. Es trascendental que las empresas de hoy formen al personal que tienen contacto directo con el cliente, en actitud positiva por medio de ejercicios, en los cuales manifiesten como les gustaría ser tratados cuando están en los zapatos del cliente.

En este mismo orden, la American Society for Quality Control (ASQC) (Comunidad global basada en el conocimiento de los profesionales de calidad), sugiere un servicio especializado específico:

- **Actitud positiva:** Demuestra entusiasmo; tiene una actitud de que si puede; sabe manejar los problemas.
- **Mentalidad de "El cliente es primero":** Pone ante todo las necesidades del cliente; se asegura de que las necesidades sean cubiertas; se desprende de sí mismo (hasta el punto de sacrificarse para lograr la satisfacción del cliente).
- **Confiabilidad:** Se toma el tiempo necesario para hacer el trabajo correctamente; muestra confiabilidad; hace lo que es mejor y no lo que es más fácil.
- **Respuestas personalizadas:** Busca entender las preferencias y expectativas de los clientes; toma en cuenta el punto de vista del cliente cuando le proporciona información.

- **Respeto básico:** Se muestra cortes con todas las personas, sin importar su apariencia u otras características personales; evita penas a los clientes; respeta el tiempo del cliente y su espacio personal.
- **Disponibilidad:** Resuelve problemas; sugiere alternativas; cuando es apropiado, es flexible con las reglas para resolver o evitar problemas.
- **Orientación hacia las personas:** Toma la iniciativa para establecer un entendimiento mutuo; demuestra su interés personal en el cliente a través del contacto visual, sonriendo, llamándolo por su nombre; busca que el cliente se sienta cómodo.
- **Profesionalismo:** Busca estar tan preparado como sea posible en cuestiones relacionadas con su trabajo, para servir a los clientes; si no tiene algún conocimiento, sabe a quién recurrir y está dispuesto a recibir su ayuda (citado por Tschohl, 2011, p.242).

Por consiguiente, es conveniente que las empresas hagan que la calidad en el servicio supere las expectativas del cliente, esto se logra por medio de la actitud positiva de todo el personal. De esa forma, ellos lo apreciarán y reaccionarán recomendándola a sus amigos y familiares y desearán volver a comprar, apalancándola para que se posicione entre las mejores empresas de servicio al cliente.

En definitiva, para brindar un servicio de calidad es fundamental que la empresa cuente con colaboradores que tengan actitud de servicio, que trabajen para producir experiencias memorables y de recordación para el cliente y no que estén solamente enfocados en cumplir con las tareas diarias. La empresa debe ser consciente de que cada uno de sus empleados

tiene dificultades y diversos problemas, pero esto no debe ser una barrera en el momento que se realiza una interacción con el cliente, por tal razón se debe motivar con crecimiento personal y capacitarlos en habilidades y técnicas de comportamiento, las cuales son fundamentales para que los colaboradores cambien su actitud hacia el cliente, además generan una cultura de servicio al cliente en toda la empresa permitiendo ser percibidos en el mercado como la empresa con el mejor servicio al cliente.

COMENTARIOS FINALES

La retención y fidelización son estrategias mucho más rentables financieramente, que el costo de traer nuevos clientes, esta situación conlleva a que las organizaciones orienten su recurso humano a la calidad del servicio al cliente, convirtiéndose en el factor diferenciador de la empresa y esto a su vez es más difícil de imitar por los competidores.

Para crear un buen servicio al cliente, las organizaciones necesitan establecer un cambio de actitud, comenzando por el presidente, buscando sensibilizar a todo el equipo humano, de que el cliente es lo más importante y que este sobrevive y prospera a través de la atención y cuidado permanente de todos los miembros de la organización, esto implica un buen trabajo en equipo y cooperación en toda la organización para asegurar que la calidad del servicio sea excelente.

Para concluir, es conveniente que la empresa de hoy, contrate personal con actitud de servicio, más que gente calificada técnicamente y esto se debe a que los conocimientos se pueden adquirir, mientras que la disposición para servir es algo

espontáneo y natural que permite llevar a cabo las acciones de servicio. Los conocimientos, habilidades y actitudes, se traducen en comportamientos que pueden impactar positiva o negativamente la imagen de la compañía. La empresa debe formar colaboradores capaces de encantar a los clientes permitiendo retenerlos y ser diferenciadora en mercado por su atención y servicio.

Las empresas de hoy, deben alinear todo el recurso humano, técnico y tecnológico, hacia el trabajo conjunto, orientando todos sus esfuerzos en generar momentos de verdad, los cuales deben satisfacer las necesidades y superar las expectativas del cliente impactando directamente la calidad en el servicio; porque tener un servicio de calidad genera un efecto voz a voz positivo, el cual se convertirá en la mejor estrategia de venta y fidelización para empresa.

Para que la empresa sobresalga ante la competencia, es necesario que todos los miembros de la organización estén orientados así una actitud de cultura de servicio al cliente, la cual debe ser un referente que siempre esté presente en las decisiones diarias y que beneficié ambas partes. Impulsar a los colaboradores hacia cultura de servicio, permitirá desarrollar estrategias enfocadas en comprender, anticipar y responder las necesidades de los clientes actuales y potenciales, para generar valor a la relación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, B., Castañeda, L., Chalarca, C., Guzmán, W. & Colmenares, R. (2016). Alternativas de educación financiera para la dirección de Pymes en los estudiantes de ad-

ministración de empresas. En A. Silvera (Ed.), *Pymes gestión y clima organizacional* (pp. 5-23). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios.* 2ª edición. Bogotá: Lily Solano Arévalo.

Drucker, P. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Duque, O. & Edison, J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (25), 68.

Ledesma, C. (1995). *Negocios y Comercialización Internacional*. Argentina: Macchi.

López, M. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora*, (82), 7.

Meyer, H. (1992). *Marketing: ventas al por menor*. México: McGraw-Hill.

Méndez, F., Suárez, M., Echeverri, C., Rico, J. & Ricardo, L. (2016). Importancia del clima organizacional para la competitividad de las Pymes. En A. Silvera (Ed.), *Pymes gestión y clima organizacional* (pp. 84-105). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

RAE.es. (Octubre, 2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de http://dle.rae.es/?id=0cWXkpX

Restrepo, D., Sánchez, L., Muñoz, G., Gallego, L. & Becerra, J. (2016). Modelos de gestión: un enfoque hacia las Pymes del sector litográfico. En A. Silvera (Ed.), *Pymes gestión y clima organizacional* (pp. 24-53). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Ricardo, L., Gallego, D., González, E., Becerra, J. & Miranda, M. (2016). Habilidades gerenciales en las Pymes: estudio de caso del sector comercial en la ciudad de Montería. En A. Silvera (Ed.), *Pymes gestión y clima organizacional* (pp. 54-83). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Tarí, J. (2007). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Alicante: Publicaciones Universidad de Alicante.

Tschohl, J. (2008). *El arma secreta de la empresa que alcanza la Excelencia Servicio al cliente*. 5ª edición. Minnesota: Service Quality Institute Latin America.

Tschohl, J. (2011). *El arma secreta de la empresa que alcanza la Excelencia Servicio al cliente.* 8ª edición. Minnesota: Service Quality Institute Latin America.

Vázquez, R., Rodríguez, I. & Díaz, M. (1996). *Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala CALSUPER*. Documento de Trabajo 119/96, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oviedo.

RETENCIÓN DEL PERSONAL: UN ENFOQUE DESDE EL SALARIO EMOCIONAL*

Diana María Serna[1]
Leidy Natali Baena[2]
Beatriz Zuluaga[3]
Gustavo Adolfo Muñoz García[4]
Carolyn Díaz García[5]
Corporación Universitaria Americana

* Capítulo de libro resultado del proyecto de investigación: Desarrollo de competencias gerenciales en el contexto de la educación superior en Colombia. Realizado por el Grupo de Investigación GISELA de la Corporación Universitaria Americana.

1 Estudiante de noveno semestre de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Americana. dianitasruiz@gmail.com

2 Estudiante de noveno semestre de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Americana. natybae18@hotmail.com

3 Estudiante de noveno semestre de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Americana. zulugo04@gmail.com

4 Magíster en Estudios de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín - I.T.M. Especialista en Gerencia de Proyectos, Institución Universitaria Esumer. Especialista en Métodos y Técnicas en la Investigación Social, Fundación Universitaria Claretiana. Docente de la Corporación Universitaria Americana. talentohumanomed@coruniamericana.edu.co

5 Magíster en Educación, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Especialista en Gerencia de Tecnología, Fundación Universitaria Luis Amigo. Docente de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. gmunoz@coruniamericana.edu.co

RESUMEN
El capítulo pretende hacer un análisis detallado sobre los elementos que utilizan las organizaciones para la retención del personal a través del salario emocional para evitar la alta rotación. El requerimiento de personas con habilidades, capacidades y buenas aptitudes se ha convertido en un reto para el área de talento humano, seleccionar al personal idóneo para los cargos estratégicos de las compañías permite un nivel de exigencia mucho más amplio, porque tener personal competente genera ventajas competitivas en el mercado.
Se observa claramente, que estas prácticas están tomando gran fuerza en las empresas, permitiendo identificar cargos importantes que ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales. Por esta razón, se debe hacer un trabajo con los líderes y concientizarlos sobre los beneficios que trae generar estrategias de retención de personal. El salario emocional son los beneficios que recibe el empleado diferente al pago monetario; pensando en ellos, reconociendo los logros, satisfacer necesidades personales, velar por los intereses familiares y no solo profesionales. Motivar el talento humano pretende reconocer y valorar la retribución emocional, solo así se puede lograr el objetivo de retener el talento, reducir la rotación de personal y lograr la satisfacción de las personas.

Palabras clave: Organización, Retención del personal, Clima organizacional, Motivación, Salario emocional.

ABSTRACT
The article intends to make a detailed analysis on the elements that the organizations use for the retention of staff through the emotional salary to avoid the high rotation. The requirement of people with skills, abilities and good skills has become a challenge for the area of human talent, selecting the right staff for the strategic positions of companies allows a much higher level of demand because having competent staff generates advantages competitive in the market.
It is clear that these practices are taking a heavy toll on companies; Allowing to identify positions Important to help achieve organizational objectives; for total reason should be a Job with leaders and make them aware of the benefits of generate retention strategies. The emotional wage its benefits that employee receives other that monetary payment; Recognizing achievements, meeting personal needs, looking after family interests and not just professionals. Motivating human talent seeks to recognize and value emotional retribution, only this way can achieve the goal of retaining talent, reduce staff turnover and achieve the satisfaction of people.

Keywords: Organization, Retention of staff, Organizational climate, Motivation, Emotional salary.

INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las empresas comerciales constantemente es la alta rotación del personal. Los salarios más altos no es la única alternativa para retener, también influye la satisfacción y motivación, porque es la clave para generar fidelidad y compromiso por parte de los empleados (Cañedo, 2007). Dentro del direccionamiento estratégico de las organizaciones, se tiene como objetivo aumentar la competitividad de las personas, es así como el área de talento humano apunta al desarrollo de este componente, con una planeación e implementación de programas que propicien una motivación como lo es el salario emocional, lo que genera sentido de pertenencia y estabilidad laboral.

En la actualidad las empresas buscan conservar su recurso humano a fin de asegurarle estabilidad y calidad de vida laboral. Es por esto que uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones de hoy es encontrar y mantener buenos empleados. La retención de estos, es clave para el sostenimiento a largo plazo y el éxito de un negocio.

De acuerdo con las consideraciones, surge la necesidad de incluir en las estrategias de las empresas el tema de salario emocional. Por lo antes mencionado, el presente artículo menciona elementos que se pueden implementar en las empresas para retener el personal de ventas a través del salario emocional.

De esta manera, las empresas deben lograr la retención del talento humano, a través de la implementación del salario emocional. Las causas más relevantes que está generando la alta

rotación del personal comercial, se enfocan en tomar acciones pertinentes, que promuevan la motivación del empleado para permanecer en dicha organización. De ahí, la rotación de personal en las organizaciones se ha convertido en factor de alto riesgo, debido a la falta de adaptación de las personas comerciales en cuanto a la realización de sus funciones.

Por las consideraciones anteriores, formando mejores líderes, se construye un trabajo efectivo, generando en los empleados un alto sentido de pertenencia a través de acciones de motivación y de carácter emocional que piense en la persona, lo que lleva a la organización a trabajar en la implementación del salario emocional. En efecto, se concibe un beneficio porque se generan menos costos y a su vez genera rentabilidad, lo que permite que tanto la empresa, la sociedad y los empleados se vean beneficiados.

MÉTODO

El presente artículo responde a un paradigma cualitativo, cuyo enfoque interpretativo hace énfasis en la retención del personal a través del salario emocional. En esta se usó para la recolección de la información la estrategia metodológica documental.

El énfasis para la escritura del artículo está puesto en la revisión documental, a partir de la focalización en temas relacionados el salario emocional, factores motivacionales y la importancia de la retención del personal en las organizaciones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El resultado principal que se deriva de este artículo es el he-

cho de que dentro de una organización se deben implementar estrategias para la retención del personal, a través del salario emocional.

La importancia del salario emocional

Cuando se habla de salario emocional, son todas aquellas retribuciones que brindan las organizaciones a los empleados para garantizar una estabilidad económica, familiar y social. Las empresas hoy en día están requiriendo dar respuesta a las nuevas exigencias de la fuerza laboral y por ello han incursionado en métodos como el salario emocional y el conocimiento de cómo implementarlo en su empresa. Así, el salario emocional se ha convertido en un tema fundamental para aquellas organizaciones que buscan productividad, reducción del ausentismo, la rotación y un buen clima laboral.

Para el empleado el salario monetario ya no es lo más importante, y lo que se denomina como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado (Cuadra & Veloso, 2007). Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno.

Este término está tomando fuerza en las organizaciones por ser una manera muy efectiva de satisfacer las necesidades del empleado. De esta manera, los directivos no utilizan este concepto de forma directa para aumentar los ingresos de la empresa, si no que viene por un reconocimiento al empleado que le genere bienestar y mejore la productividad.

Significa entonces, que el salario emocional es un factor fundamental para el desarrollo de los empleados al interior de la empresa, porque representa un valioso beneficio para la organización. Además, a través de este, la empresa logrará disminuir la rotación de personal, y lleva a la reducción de costos administrativos. Es por esto, que las nuevas generaciones en las empresas, ya no tienen suficiente con el salario económico; necesitan además ser recompensados con otro tipo de retribución que les ayude a conciliar la vida profesional y familiar.

El ideal al interior de una organización es contar con personas alineadas con sus objetivos y que desempeñen al máximo su potencial y capacidad. No obstante, en muchas ocasiones, lejos del ideal, los empleados se encuentran insatisfechos, desmotivados, y esperando la oportunidad de abandonarla, independiente de la compensación que reciban.

Es por esto, que vemos como el salario emocional es percibido directamente o indirectamente por los empleados, siendo un tema de gran importancia porque con estos se busca un continuo mejoramiento del ambiente en la organización.

Factores motivacionales para la retención del personal

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de una empresa ya que de ella depende en gran medida el logro de los objetivos de la organización. Por medio de la motivación se obtienen mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, responsabilidad y compromiso por parte de los empleados (Davis & Newstrom, 1999). Es así, que la motivación está establecida por factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo específico.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, desconcentración (Chiavenato, 2000, p.85). Por lo anterior, la motivación permite que los empleados tengan intereses, estén satisfechos y permitan establecer buenas relaciones con su grupo de trabajo, lo que conlleva a un buen clima organizacional. Al contrario si existe desmotivación, genera frustración, desinterés, apatía, desconcentración en las funciones y el resultado de esto influye en minimizar la productividad de metas establecidas.

Hoy en día la motivación es un elemento importante en las empresas, por lo que se requiere implementarla, pues solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida. Sin motivación el recurso humano será insuficiente y no será efectiva su productividad para mostrar los resultados esperados (Gamboa, 2010). De ahí que, los empleados motivados buscan el dominio de sus labores, se sienten orgullosos de desarrollar sus habilidades y se esfuerzan por ser creativos. Las personas motivadas desean tener un alto impacto ante sus líderes, destacándose ante sus compañeros produciendo en ellos admiración.

También, es importante que el empleado tenga en su mente deseos y ambiciones, porque se van convirtiendo en oportunidades y necesidades. Este es un factor motivacional poderoso, porque se esfuerza por el cumplimiento y la autorrealización de su objetivo (Velásquez, 2006).

Por su parte, la motivación está compuesta por elementos que ayudan a comprender los comportamientos de las personas.

De esta manera, empleados motivados son clave importante para que una empresa tenga éxito.

Es recomendable que las empresas comiencen a desarrollar un buen plan de motivación empresarial, demostrando que hay muchos factores que se deben tener en cuenta para ayudar a estimular a los empleados. Es importante fomentar una buena relación entre empleados y líderes, generar un ambiente agradable y una comunicación efectiva (Lussier & Achua, 2002).

Dado que muchos empleados trabajan por cumplir sus objetivos, por su realización personal, por amor a lo que hacen, también hay otros que trabajan por dinero para suplir sus necesidades personales. Las empresas deben tener un salario equitativo de acuerdo al nivel de responsabilidades, de conocimientos, profesional, para que las organizaciones puedan exigir rendimiento y alta productividad a sus empleados. Las empresas han venido evolucionando a través del tiempo, anteriormente se pensaba que el empleado solamente se satisfacía con el factor económico que es el dinero y solo este hacía a las personas felices. Las organizaciones de la actualidad han descubierto que existen otros factores motivadores para mantener elevados los niveles de desempeño haciendo que un empleado sea exitoso en el rol que desempeña.

De igual manera, la motivación se constituye en un factor importante, permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del empleado hacia el logro de objetivos. Los directivos deben enfocarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para contribuir en la consecución de las metas empresariales (Sánchez, 2010).

Importancia de la retención del personal en las organizaciones

El tema de la retención del personal debe ser una de las prioridades claves dentro de la planeación estratégica de una organización. Son aquellas prácticas administrativas orientadas a cuidar a los empleados dentro de la empresa. Es por esta razón, que el recurso humano logra establecer la diferencia entre una empresa y otra, porque solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos y generar las mejores ideas para que las compañías puedan competir de manera exitosa.

En este sentido, resulta importante que las empresas implementen estrategias que ayuden a retener empleados talentosos como los son; opciones de crecimiento, este es uno de los mayores motivadores para los empleados, porque permite la posibilidad de crecer y poder estar en diferentes áreas de la empresa (González, 2015).

Esto no solo lo ayudará a retener sus habilidades sino que hará que sus empleados sientan mayores posibilidades de ascender; otra estrategia que pueden implementar las organizaciones, es crear un buen ambiente laboral, es decir, colocarse en los zapatos de sus empleados y pensar en ofrecerles un espacio de trabajo positivo y sin presiones, ya que un empleado no trabaja a conciencia cuando está bajo presión.

Hablar de estrategias para retener a los empleados, no es solo pensar en imponer políticas organizacionales, sino, en la fidelización, pensar en el bienestar, respetando las ideas, buscando su desarrollo y lograr que el empleado tenga como única opción, pertenecer y sentirse orgulloso de estar pres-

tando sus servicios a la empresa que lo guía como empleado potencial (Sánchez, 2014).

Resulta de vital importancia la implementación de prácticas para retener el talento humano, para asegurarse que las personas de su compañía sean las mejores y estén en la capacidad de plantear nuevos proyectos que impulsen el crecimiento de su empresa. Se mencionan algunos elementos que pueden ayudar a mantener dichos empleados.

- Auxilios por antigüedad
- Auxilio por matrimonio
- Auxilio por vacaciones
- Auxilio por vivienda
- Auxilio por estudio
- Tener restaurante
- Prima extralegal
- Premiación empleado del mes
- Bonos por gestión o por cumplimiento de metas
- Opciones de crecimiento
- Formación no laboral
- Días libres
- Espacios de descanso

Las estrategias que se plantean pueden ser creadas como parte de un plan específico para diseñar una serie de acciones que evalúen el comportamiento de los integrantes de las organizaciones, logrando obtener información que se puede utilizar para la implementación del salario emocional. Con todo esto, se sugiere el lograr crear una conciencia no solo en los empleadores sino en los empleados a que sientan que las empresas son oportunidades para crecimiento, aprendizaje y facilitar el desarrollo humano y profesional de cada uno de

ellos que integran la organización, llegando así a un equilibrio de agrado entre su empresa y sus funciones prestadas.

Las empresas que no ofrecen estas alternativas, pueden tener una alta rotación de personal, las personas se van, nadie quiere trabajan en una organización sin oportunidades de crecer.

De acuerdo a lo mencionado, la retención del personal mejora continuamente en las organizaciones, con visión de futuro, donde los empleados aumentan sus competencias y habilidades para mejorar su talento sintiéndose a gusto en el lugar de trabajo (Robbins, 2004).

El tema de retención está como una de las prioridades claves dentro del plan estratégico. En el plan estratégico no se describe la estrategia pero, por lo menos, se enuncia el tema como una prioridad a trabaja (González, 2009, p.58). Dado que, la retención del personal está asociada con el plan estratégico que genera la organización, con el objetivo de mantener actitudes positivas para el buen desempeño de los empleados.

Ciertamente, la estrategia es un conjunto de acciones que conducen a la empresa a ser más competitiva por medio de los recursos y las capacidades de sus empleados, haciendo que se satisfagan unas necesidades a nivel organizacional. La estrategia es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña, mediana o grande. Está conformada por las directrices estratégicas; como lo son: la visión, la misión, los valores y objetivos, lo que hace que esta pueda competir de manera efectiva en el nicho que se encuentre (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2005).

Las estrategias deben tener unas características muy claras para que se puedan alcanzar de una manera efectiva.

- Deben ser claras y comprensibles para todos los integrantes de la empresa.
- Se deben utilizar recursos humanos, financieros y tecnológicos.
- Se ejecutan en un tiempo razonable.
- Están alineadas y son coherentes con la política organizacional.

Se puede concluir que la responsabilidad de los directivos en las organizaciones es crear estrategias a través del salario emocional para mantener al personal satisfecho. Esto conlleva a una mayor afinidad de los empleados con la organización y a tener un mejor clima organizacional.

COMENTARIOS FINALES

El salario emocional forma parte fundamental en la planeación de estrategias de las nuevas empresas, logrando motivaciones que las lleven a tomar medidas para continuar su desarrollo y crecimiento. Es así donde vemos que la remuneración a los empleados no solo es económica sino que va ligada también a los valores emocionales que buscan el bienestar del empleado, es decir, se llega a satisfacer unas necesidades personales, familiares y profesionales para mejorar su calidad de vida.

Es por esto, que vemos como el salario y el clima organizacional van de la mano y son percibidos directamente o indirectamente por los empleados, siendo un tema de gran importan-

cia porque con estos se busca un continuo mejoramiento del ambiente en la organización.

Los empleados necesitan estar seguros que sus esfuerzos y aportes son valorados y reconocidos y gracias a estos, obtendrán gratificaciones. También requieren que sus puestos de trabajo sean espacios seguros, confiables y adecuados para el desarrollo de sus labores, este bienestar se traduce en alto rendimiento y mayor productividad.

Se pretende que los gerentes implementen estrategias de retención que garanticen trabajar por el logro de los objetivos organizacionales. Flexibilidad en horarios, salas de descanso, celebración de cumpleaños, destacar al empleado del mes, reconocimiento del trabajo bien hecho, formaciones, que no estén relacionadas con el trabajo, plan carrera, días libres, guardería, entre otros.

Es por esto, que la retención del personal es importante para el éxito de las organizaciones, a medida que las empresas implementan métodos de retención, los beneficios son recibidos de manera positiva por cada empleado, lo que incrementa la productividad y los hace más competitivos en el cargo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cañedo, R. (2009). Motivación, pertenencia, responsabilidad. En busca de una cultura de excelencia. *Articulo Scielo. ACIMED, 16*(4). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000001&lng=es&tlng=es

Chiavenato, I. (2000). Capítulo 2. Las personas. *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A. Recuperado de https://ingenieria-petroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracic3b3n-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf

Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista Universum, 2*(22). Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004

Davis, K. & Newstrom, J. (1999). Capítulo 5. Elementos básicos de la motivación. *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Gamboa, E. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Cientifica.com., 12*(16). Disponible en: http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-descripcion-teorica-de-sus-determinantes

Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2005). Capítulo 1. El estudio de las organizaciones. *Las organizaciones: Comportamiento Estructura procesos.* Obtenido de http://documents.mx/documents/las-organizaciones-comportamiento-estructura-procesos-gibson-ivancevich.html

González, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad Eafit*, (156). Obtenido de http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11

González, C. (2015). Jefe de Recursos Humanos de Google explica las 2 únicas formas de retener a tus mejores empleados en la empresa. *Revista Negocios1000.com.*

Recuperado http://www.negocios1000.com/2015/04/jefe-de-recursos-humanos-de-google-explica-2-unicas-formas-retener-mejores-empleados-empresa.html

Lussier, R. & Achua, C. (2002). Capítulo 3. Comportamiento y motivación en el liderazgo. *Liderazgo*. México: Thomson Learnig.

Robbins, S. (2004). Primera parte Capítulo 1. ¿Qué es comportamiento organizacional? *Comportamiento organizacional*. Recuperado de https://www.academia.edu/10234365/Comportamiento_Organizacional_10ma_ed_Stephen_P._Robbins_PDF

Sánchez, F. (2010). 8 claves para retener el talento humano. Recursos humanos. *Artículo Reportajes América Economía*. Obtenido de http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano

Sánchez, Y. (2014). ¿Cómo retener el personal en una organización? *Gerencie.com.* Recuperado de http://www.gerencie.com/como-retener-el-personal-en-una-organizacion.html

Velásquez, G. (2006). Capítulo 3. La motivación y las teorías motivacionales. *Psicología del trabajo en la organización*. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.