



Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia

**Sello Editorial**

# ANÁLISIS Y EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES. UNA MIRADA DESDE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Alejandra Marín Betancur  
Ángela Mayellis Melo Hidalgo  
Alicia Cristina Silva Calpa  
Arley Humberto Rodríguez Tejada  
Claudia Dolores Villota Urbano  
Diego Germán Martínez Delgado  
Flor Manuela Ariza Molina  
Fredys Padilla González  
Índira Yulieth Illidge Correa  
Jesús Rafael Fandiño Isaza  
Juan Carlos Díaz Dávila  
Luz Marina Dávila Coa  
Marelbis Arregocés Vanegas  
Moisés de Jesús Rodríguez Bolaños  
Silvio Augusto Delgado Unigarro

Grupo de Investigación  
INCACEN, GIEPE y SINDAMANÓY

# ANÁLISIS Y EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES. UNA MIRADA DESDE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

## **Autores:**

Alejandra Marín Betancur  
Ángela Mayellis Melo Hidalgo  
Alicia Cristina Silva Calpa  
Arley Humberto Rodríguez Tejada  
Claudia Dolores Villota Urbano  
Diego Germán Martínez Delgado  
Flor Manuela Ariza Molina  
Fredys Padilla González  
Indira Yulieth Illidge Correa  
Jesús Rafael Fandiño Isaza  
Juan Carlos Díaz Dávila  
Luz Marina Dávila Coa  
Marelbis Arregocés Vanegas  
Moisés de Jesús Rodríguez Bolaños  
Silvio Augusto Delgado Unigarro

# UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)

Jaime Alberto Leal Afanador

**Rector**

Constanza Abadía García

**Vicerrectora académica y de investigación**

Leonardo Yunda Perlaza

**Vicerrector de medios y mediaciones pedagógicas**

Édgar Guillermo Rodríguez Díaz

**Vicerrector de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados**

Julialba Ángel Osorio

**Vicerrectora de inclusión social para el desarrollo regional y la proyección comunitaria**

Leonardo Evemeleth Sánchez Torres

**Vicerrector de relaciones intersistémicas e internacionales**

Myriam Leonor Torres

**Decana Escuela de Ciencias de la Salud**

Clara Esperanza Pedraza Goyeneche

**Decana Escuela de Ciencias de la Educación**

Alba Luz Serrano Rubiano

**Decana Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas**

Martha Viviana Vargas Galindo

**Decana Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades**

Claudio Camilo González Clavijo

**Decano Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería**

Jordano Salamanca Bastidas

**Decano Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente**

Sandra Rocío Mondragón Arévalo

**Decana Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios**

## **Análisis y efectos en las organizaciones. Una mirada desde las ciencias administrativas**

### **Editores-Compiladores:**

Jesús Rafael Fandiño Isaza

### **Grupo de investigación: INCACEN, GIEPE y SINDAMANOY**

**658.4**

**M337**

Marín Betancur, Alejandra

Análisis y efectos en las organizaciones. Una mirada desde las ciencias administrativas / Alejandra Marín Betancur, Ángela Mayellis Melo Hidalgo, Alicia Cristina Silva Calpa, ... [et al.] -- [1.a. ed.]. Bogotá: Sello Editorial UNAD/2021. (Grupo de Investigación INCACEN, GIEPE y SINDAMANOY – Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN)

ISBN: 978-958-651-762-1

e-ISBN: 978-958-651-763-8

1. Análisis Organizacional 2. Gestión Empresarial 3. Cambio Organizacional I. Marín Betancur, Alejandra II. Melo Hidalgo, Ángela Mayellis III. Silva Calpa, Alicia Cristina IV. Rodríguez Tejada, Arley Humberto V. Villota Urbano, Claudia Dolores VI. Martínez Delgado, Diego Germán VII. Ariza Molina, Flor Manuela VIII. Padilla González, Fredys ... [et al.]

**ISBN:** 978-958-651-762-1

**e-ISBN:** 978-958-651-763-8

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN**

©Editorial

Sello Editorial UNAD

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Calle 14 sur No. 14-23

Bogotá, D.C.

Marzo de 2021

**Corrección de textos:** Marcela Guevara

**Diseño de portada:** Sergio Toscano

**Diagramación:** Sergio Toscano

**Impresión:** Hipertexto – Netizen

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons - Atribución - No comercial - Sin Derivar 4.0 internacional.

[https://co.creativecommons.org/?page\\_id=13](https://co.creativecommons.org/?page_id=13).





# AUTORES

---

**Alejandra Marín Betancur**, Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia y Prospectiva y Magíster en Gestión de la Ciencia, Tecnología y la Innovación. Docente ocasional en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Líder e investigadora en el Semillero de Investigación en Competitividad Empresarial (SICE), grupo GIEPE, UNAD. Líder zonal de la ECACEN. Docente de áreas como Prospectiva Organizacional, Liderazgo, Pensamiento Creativo e Innovador, Iniciativa Empresarial, Innovación y Gerencia Estratégica de las Operaciones.

**Ángela Mayellis Melo Hidalgo**, Administradora de Empresas y Magíster en Administración con énfasis en finanzas. Docente ocasional en la ECACEN de la UNAD. Líder nacional de emprendimiento en la ECACEN de la UNAD. Investigadora en el SICE, grupo GIEPE, UNAD. Docente de áreas como Evaluación de Proyectos, Gestión Financiera, Mercado de Capitales, Métodos Cuantitativos y Cualitativos para los Negocios.

**Alicia Cristina Silva Calpa**, Administradora de Empresas, Especialista en Pedagogía, Magíster en Sistemas de Calidad y Productividad y Doctora en Administración - DBA. Docente ocasional UNAD, CCAV Pasto. Grupo de investigación Sindamanoy.

**Arley Humberto Rodríguez Tejada**, Economista, Especialista en Gestión de Proyectos y Programas de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Docente ocasional en la ECACEN de la UNAD. Investigador en el SICE, grupo GIEPE, UNAD. Docente en áreas como *Marketing* Internacional, Gerencia Integral, Fundamentos de Economía, Comercio y Negocios Internacionales y Diagnóstico Empresarial.

**Claudia Dolores Villota Urbano**, Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia Estratégica en Mercadeo y Magíster en Administración de Organizaciones. Docente ocasional UNAD, CCAV Pasto. Grupo de investigación Sindamanoy.

**Diego Germán Martínez Delgado**, Economista, Especialista en Proyectos de Desarrollo y Magíster en Mercadeo Agroindustrial. Docente ocasional en la ECACEN de la UNAD.

**Flor Manuela Ariza Molina**, Contador Público, Especialista en Finanzas y Magíster en Administración de las Organizaciones. Más de 10 años en docencia universitaria en contabilidad, finanzas, auditorías y formulación de proyectos, profundizando en el campo de la investigación en la educación y el área contable. Investigadora del grupo de investigación INCACEN de la ECACEN. Docente ocasional en la zona Caribe, Valledupar y Cesar de la UNAD.

**Fredys Padilla González**, Contador Público, Especialista en Educación Superior a Distancia, Magíster en Mercadeo, candidato a Magíster en Finanzas y Doctor en Gestión de la innovación. Más de 10 años en docencia universitaria en contabilidad, finanzas, matemática financiera, mercadeo, metodología de la investigación, costos, contabilidad administrativa y epistemología contable, entre otros, haciendo énfasis en los campos de investigación científica y contable. Investigador junior clasificado por MinCiencias, perteneciente al grupo de investigación INCACEN de la ECACEN de la UNAD. Docente ocasional de tiempo completo en el CEAD Valledupar, zona Caribe, UNAD.

**Indira Julieth Illidge Correa**, Tecnóloga en Administración Comercial y de Negocio, Contador Público, Profesional en el área de Administración de Empresas y Magíster en Administración de Organizaciones. Alta experiencia en el sector público y privado en el área administrativa, financiera y de talento humano, así como en asesorías en las áreas en referencia. Docente investigadora.

**Jesús Rafael Fandiño Isaza**, Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Magíster en MBA de Negocios y Magíster en Administración de Organizaciones. Docente ocasional con funciones de docencia e investigación. Líder local de investigación CEAD Santa Marta, líder del grupo de investigación INCACEN y del semillero SIGMA.

**Juan Carlos Díaz Dávila**, Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales y Magíster en Administración. Docente ocasional en la ECACEN de la UNAD.

**Luz Marina Dávila Coa**, Administradora de Empresas, Especialista en Pedagogía para Aprendizaje Autónomo y Magíster en Dirección Estratégica. Docente investigadora con 28 años de experiencia en educación a distancia y 10 años de experiencia como gerente de una empresa.

**Marelbis Arregocés Vanegas**, Profesional en Ingeniería Industrial, Especialista en Pedagogía para el desarrollo del Aprendizaje Autónomo y Magíster en Administración de Organizaciones. Docente investigador con 20 años de experiencia como docente en la metodología virtual, abierta y a distancia.

**Moisés de Jesús Rodríguez Bolaños**, Ingeniero de Sistemas, Especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo y Magíster en Dirección Estratégica con énfasis en tecnología de la información y la comunicación. Perteneciente al grupo de investigación BYTE IN DESIGN y líder del semillero de investigación COSMONAUTAS. Ponente en eventos nacionales e internacionales de investigación y evaluador de ponencias.

**Silvio Augusto Delgado Unigarro**, Administrador público, Especialista en Educación Cultura y Política y Magíster en Administración de Organizaciones. Docente ocasional en la ECACEN de la UNAD.

# CONTENIDO

---

**INTRODUCCIÓN** 10

## **CAPÍTULO 1**

---

**La gestión de la capacidad de absorción (CAB) y el desempeño innovador (DI) en un grupo de empresas de la ciudad de Medellín** 13

## **CAPÍTULO 2**

---

**El *smartphone* y el aprendizaje organizacional** 39

## **CAPÍTULO 3**

---

**Diseño de negocios para cooperativas en San Juan de Pasto** 67

## **CAPÍTULO 4**

---

**Importancia de las herramientas digitales en el sector del turismo de naturaleza en el departamento del Magdalena** 85

## **CAPÍTULO 5**

---

**Impacto de la educación formal en el proceso de resocialización de los reclusos en los centros penitenciarios y carcelarios de la ciudad de Valledupar, Cesar** 107

## **CAPÍTULO 6**

---

**Modelos administrativos para el desarrollo de organizaciones hacia la generación del valor agregado** 123

# INTRODUCCIÓN

---

El presente libro sobre el análisis y los efectos en las organizaciones desde una mirada desde la ciencias administrativas es un compendio resultado de varias investigaciones realizadas desde las regiones de Colombia donde la UNAD hace presencia y genera impacto en el sector empresarial. En ese sentido, las temáticas abordadas incluyen los impactos de la globalización, el avance tecnológico, el aumento de las exigencias de los consumidores, como las innovaciones, y los cambios en los modelos de negocios, que son factores que están haciendo del cambio un imperativo del nivel de competitividad actual. La innovación ocupa un lugar cada vez más importante en las agendas del gobierno y en las preocupaciones de los grandes empresarios; por esta razón, la UNAD como ente educativo tiene como responsabilidades sustantivas la investigación, la innovación tecnológica y el desarrollo de las regiones.

En el presente libro se integran diferentes temáticas en el campo de la innovación en los procesos de las organizaciones, la telefonía inteligente, el cooperativismo, las herramientas digitales en el sector del turismo, el proceso de resocialización de los reclusos en centros penitenciarios y los modelos administrativos. Seis capítulos integran el texto: el primero es La gestión de la capacidad de absorción (CAB) y el desempeño innovador (DI) en un grupo de empresas de la ciudad de Medellín; el segundo, El *smartphone* y el aprendizaje organizacional; el tercero, Diseño de negocios para cooperativas en San Juan de Pasto; el cuarto, Importancia de las herramientas digitales en el sector del turismo de naturaleza en el departamento del Magdalena; el quinto, educación formal en el proceso de resocialización de los reclusos en los centros penitenciarios y carcelarios de la ciudad de Valledupar, Cesar y cierra el libro el sexto capítulo 6 con Modelos administrativos para el desarrollo de organizaciones hacia la generación del valor agregado .

En este libro se presentan los resultados de diferentes investigaciones que buscan aportar una solución a distintas problemáticas regionales con el fin de crear mejores condiciones para las organizaciones y así incrementar la competitividad regional desde la articulación de los diferentes sectores: económico, social, cultural, tecnológico, político y ambiental.



## CAPÍTULO

# LA GESTIÓN DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN (CAB) Y EL DESEMPEÑO INNOVADOR (DI) EN UN GRUPO DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

*The Management of Absorptive Capacity (ABC) and Innovative Performance (IP) in a Group of Companies in the City of Medellín*

Alejandra Marín Betancur

Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia y Prospectiva y Magíster en Gestión de la Ciencia, Tecnología y la Innovación. Docente ocasional en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Líder e investigadora en el Semillero de Investigación en Competitividad Empresarial (SICE), grupo GIEPE, UNAD. Líder zonal de la ECACEN. Docente de áreas como Prospectiva Organizacional, Liderazgo, Pensamiento Creativo e Innovador, Iniciativa Empresarial, Innovación y Gerencia Estratégica de las Operaciones.

Ángela Mayellis Melo Hidalgo

Administradora de Empresas y Magíster en Administración con énfasis en finanzas. Docente ocasional en la ECACEN de la UNAD. Líder nacional de emprendimiento en la ECACEN de la UNAD. Investigadora en el SICE, grupo GIEPE, UNAD. Docente de áreas como Evaluación de Proyectos, Gestión Financiera, Mercado de Capitales, Métodos Cuantitativos y Cualitativos para los Negocios

Arley Rodríguez Tejada

Economista, Especialista en Gestión de Proyectos y Programas de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Docente ocasional en la ECACEN de la UNAD. Investigador en el SICE, grupo GIEPE, UNAD. Docente en áreas como Marketing Internacional, Gerencia Integral, Fundamentos de Economía, Comercio y Negocios Internacionales y Diagnóstico Empresarial.



## RESUMEN

---

Los procesos de innovación se han convertido en el punto de partida para lograr la competitividad empresarial. En la ciudad de Medellín, los empresarios no son ajenos a dicho principio y es por eso que cuentan con apoyo de diferentes proyectos y programas que son liderados por la Alcaldía de Medellín en pro del desarrollo económico de la ciudad. En este capítulo se presenta un informe de los hallazgos del proyecto denominado *Relación e influencia entre la capacidad de absorción y el desempeño innovador: Un estudio multicaso en un grupo de empresas acompañadas por la Secretaría de Desarrollo Económico (SDE) de la Alcaldía de Medellín*. Para eso, se abordarán aspectos como la fundamentación teórica del proyecto y el análisis de los resultados obtenidos, que dan cuenta de la relación e influencia de la capacidad de absorción y el desempeño innovador en 16 empresas apoyadas por la SDE.

**Palabras clave:** *capacidad, innovación, gestión del conocimiento, investigación, desarrollo*

## ABSTRACT

---

Innovation processes have become the starting point for achieving business competitiveness. In the city of Medellin, entrepreneurs are not unaware of this principle and that is why they have support from different projects and programs that are led by the Mayor's Office of Medellin for the economic development of the city. This chapter presents a report of the findings of the project called *Relationship and Influence between Absorption Capacity and Innovative performance: A Multi-case Study in a Group of Companies Accompanied by the Secretary of Economic Development (SDE) of the Mayor's Office of Medellin*. For this purpose, aspects such as the theoretical foundation of the project and the analysis of the results obtained that show the relationship and influence of absorption capacity and the innovative performance in sixteen companies supported by SDE will be addressed.

**Keywords:** *capacity, innovation, knowledge management, research, development*

# INTRODUCCIÓN

---

Actualmente, los cambios acelerados en la demanda del mercado y la tecnología condicionan a los productores de bienes y servicios a actuar de manera dinámica para evitar el rezago frente a la competencia. Consecuentemente, en busca de mantener su desarrollo y crecimiento en el mercado al que pertenece, las empresas están obligadas a identificar las bases de una ventaja competitiva derivada de la innovación que les permita generar, potencializar y adquirir capacidades que redundan en la capacidad de absorción (CAB) y el desempeño innovador (DI). Para la recolección de la información, en esta investigación se construyó un instrumento fundamentado en los criterios utilizados por las investigadoras Hurmelinna-Laukkanen, Olander, Blomqvist, y Panfilii, (2012), en la identificación del direccionamiento estratégico en un grupo de empresas y en la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica (EDIT) aplicada por el DANE durante los periodos 2015-2017. Así, en alianza con la SDE, se identificaron los aspectos más relevantes que se asociaban a la capacidad de absorción y al desempeño innovador que no implicaron para las empresas participantes revelar cifras asociadas a los niveles de inversión en procesos de innovación, resultados en ventas o porcentaje de participación en el mercado.

En la primera parte de este capítulo se realiza una revisión de la literatura sobre la definición de CAB y DI con el fin de identificar y delimitar aspectos claves de esta investigación, Asimismo, se presentan los resultados obtenidos partiendo de una breve caracterización de las empresas participantes, las fuentes de innovación interna y externa, el conocimiento de los actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), los mecanismos de protección intelectual más utilizados y algunos criterios del desempeño innovador. Por último, se presentan las conclusiones asociadas a la relación entre la capacidad de absorción y el desempeño innovador y las sugerencias respectivas generadas de los resultados obtenidos.

# ESTADO DEL ARTE

---

## CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

Los primeros investigadores que asociaron el tema a procesos de innovación fueron a Cohen y Levinthal (1990), quienes consideran la CAB como la habilidad que tiene una empresa para reconocer el valor de la información nueva y externa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales y que las dimensiones de adquisición, asimilación, explotación son fundamentales para medir las capacidades innovadoras.

Por otra parte, Mowery y Oxley (1995) en los resultados de sus investigaciones definen la CAB como un grupo de habilidades que son necesarias para gestionar el conocimiento transferido; es así como sugieren la inversión en I+D y la creación de mano cualificada como los aspectos más importantes para generar CAB. Del mismo modo, Kim (1998) define la CAB como la capacidad de aprender y resolver problemas permitiendo asimilar y crear nuevo conocimiento para la empresa; además establece los empleados y la intensidad del esfuerzo en su propio desarrollo como el factor más importante y determinante en la CAB.

Por otra parte, Lane y Lubatkin (1998) se convierten en los primeros en dar una interpretación diferente a la de Cohen y Levinthal (1990); estos autores presentan y analizan la CAB relativa como la CAB de una organización. Plantean una empresa alumna (más pequeña) con una CAB relativa como la habilidad para darle valor a un nuevo conocimiento, asimilarlo en las actividades rutinarias de la empresa y aplicar el conocimiento derivado de otra empresa denominada como profesora (más grande). Lane y Lubatkin (1998) afirman que la habilidad de una organización para adquirir conocimiento de una empresa se da por las características relativas de las dos organizaciones, específicamente por la relación entre el método de adaptación y aplicación del conocimiento. Dyer y Singh (1998) con visión de aprendizaje interorganizativo, definen la CAB como un proceso “interactivo de intercambio” que da lugar a “rentas relacionales” que se generan como resultado de la interacción de los miembros de diferentes organizaciones. Así las cosas, la CAB en gran medida se ve influenciada por la motivación existente para establecer “interacciones sociológicas” con diferentes actores.

Otro referente de esta investigación es el propuesto por Grant (1996, págs. 375-385) quien concibe la CAB desde tres dimensiones: la eficiencia (*efficiency*), el alcance (*scope*) y la flexibilidad (*flexibility*). En este orden de ideas, podemos afirmar que la inversión que se realiza en la adquisición de nuevo conocimiento no basta para obtener re-

sultados; la empresa deberá poseer habilidades para asimilar e incluir en los procesos el nuevo conocimiento con miras a generar resultados de alto impacto, lo cual significa tener capacidad para reconfigurar el conocimiento existente en la organización.

Ahora bien, Zahra y George (2002) se reconocen como los autores que han creado la reconceptualización más profunda de la realizada por Cohen y Levinthal (1990). Mientras que estos autores hacen énfasis en la adquisición, asimilación y explotación del conocimiento generado externamente, Zahra y George (2002) precisan las partes más críticas en la CAB en la distribución y la asimilación del conocimiento interno. De este modo relacionan la CAB con un conjunto de actividades organizativas y rutinarias por las que cada organización adquiere, asimila, transforma y explota el conocimiento externo, creando así una capacidad organizativa dinámica. Incluyen en la investigación de Cohen y Levinthal (1990) una cuarta dimensión de transformación pues esta mide la capacidad que tiene la empresa para desarrollar nuevas estrategias para la mejora de sus procesos y la flexibilidad que puede adquirir para transformarse. Estas capacidades dinámicas propuestas por Zahra y George (2002) están orientadas a la búsqueda y sustento de una ventaja competitiva. Ahora, las tres dimensiones presentadas por Cohen y Levinthal (1990) son reformuladas por Zahra y George (2002), quienes presentan cuatro dimensiones: adquisición, asimilación, transformación y explotación. A su vez, agrupan estas cuatro dimensiones en dos grupos: uno de capacidad de absorción potencial (PACAP) compuesto por la adquisición y asimilación y otro de capacidad de absorción aplicada (RACAP) compuesto por la transformación y explotación. Los autores destacan que estos dos grupos son complementarios para la consecución de una ventaja competitiva.

Por otra parte, autores como Minbaeva et al. (2003) identificaron como dimensiones clave la habilidad y la motivación de los empleados dentro de la empresa, asociados a las capacidades de los empleados. Estos autores reducen la CAB a dos dimensiones, aunque poco originales con respecto a las presentadas por Cohen y Levinthal (1990), asociadas al acceso y la asimilación de conocimiento nuevo para la organización. Haciendo referencia a las tres dimensiones propuestas por Cohen y Levinthal (1990), Lane et al. (2006) definen la CAB como la capacidad que tienen las organizaciones para obtener conocimiento del entorno exterior considerando tres etapas: la etapa inicial es el reconocimiento de nuevo conocimiento a través del aprendizaje generado en la exploración (*explorative learning*); la siguiente etapa se asocia a la asimilación del nuevo conocimiento a través del aprendizaje de transformación (*transformative learning*); la etapa final se asocia a la inclusión del conocimiento en los procesos rutinarios de la empresas para crear nuevo conocimiento susceptible de ser comercializado, a través del aprendizaje de explotación (*exploitative learning*). Estos autores consideran la capacidad de transformación una consecuencia de la asimilación del conocimiento externo a través del aprendizaje de transformación, combinándolo con el conocimiento existente.

Fosfuri y Tribó (2008) realizaron un estudio empírico para comprobar el modelo de CAB propuesto por Zahra y George (2002). Tomaron como base en una muestra de 2464 empresas españolas innovadoras y encontraron evidencia de los resultados generados por procesos de I+D, la adquisición de conocimiento nuevo y la combinación con conocimiento existente como antecedentes clave de CAB de una empresa. Por otra parte, la asimilación de conocimiento genera cambios en el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional y el modelo de comercialización de los productos; es decir, se genera un esfuerzo mayor para generar CAB. Por último, las ventajas competitivas de las organizaciones se fundamentan en la CAB y eso significa que la gestión del conocimiento se convierte en el punto de partida de la gestión de la innovación, lo que ayuda a reducir la distancia entre la capacidad potencial y la capacidad aplicada. Esto coincide con las afirmaciones de Zahra y George (2002) pues lograron evidenciar que el factor más sobresaliente es la colaboración con otras empresas en I+D, incluso sobre la I+D contratada o el intercambio tecnológico, la cantidad de patentes vigentes y los métodos de integración social para la transferencia de información en el interior de la organización.

Con base en el trabajo de Zahra y George (2002), Todorova y Durisin (2007) realizan un análisis sobre la capacidad de asimilación y la capacidad de transformación y consideran que no necesariamente la capacidad de transformación es la fase que sigue a la asimilación sino que representa un proceso alternativo. Por eso, definen la CAB como la capacidad de una empresa para valorar, adquirir, asimilar o transformar y explotar el conocimiento externo. Esta definición no difiere sustancialmente de los modelos de Cohen y Levinthal (1990) y Zahra y George (2002) y da gran importancia a la introducción del proceso de transformación en la definición clásica de CAB.

Es importante para las empresas saber cómo realizar sus rutinas y transformaciones con base en lo que se ha adquirido y asimilado del exterior; si la empresa no realiza esas transformaciones difícilmente podrá hablar de explotación y alcanzar unos resultados que lleven a conseguir una ventaja competitiva (Zahra y George, 2002). Estos conceptos también son posteriormente aceptados y definidos por varios autores como Forés y Camisón (2008), quienes en su investigación concluyen que la CAB se asocia con la capacidad dinámica que permite la creación de valor a través de la generación de habilidades para la adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento externo. Castro et al. (2009) aportan al concepto de CAB elementos propios de la innovación, el aprendizaje y las redes de conocimiento; por ello, en su modelo, además de permitir la comprensión entre las dinámicas internas y externas de las organizaciones para adquirir, asimilar y explotar el conocimiento, ofrecen una visión integral y sistémica del proceso de innovación, enriquecido por las interacciones sociales que facilitan el aprendizaje, las formas en las que este se presenta en la organización y el papel que

desempeña la gestión del conocimiento para la obtención de productos de innovación diferenciados. Otros hallazgos dan cuenta de resultados asociados a la capacidad que tienen las empresas para reconocer sus necesidades y utilizar conocimientos nuevos.

Lichtenthaler y Lichtenthaler (2009) realizaron una combinación entre la investigación de la gestión del conocimiento, la CAB y las capacidades dinámicas con el propósito de obtener una perspectiva integradora dentro de la empresa, considerando así la exploración del conocimiento, la retención y la explotación dentro y fuera de las esferas de una empresa. Se complementa el concepto de CAB como las capacidades que se tienen para los procesos de innovación abierta en la gestión de su conocimiento tanto interno como externo. Así, se identifican seis capacidades: “capacidades del conocimiento” inventiva, de absorción, de transformación, conectiva, innovadora y de capacidad absorbente.

Esto constituye la capacidad de una empresa para mantener con éxito las bases de sus conocimientos por tiempo prolongado. Este concepto puede considerarse: primero, como un marco para la innovación abierta; segundo, como complemento a la CAB y tercero, como un paso hacia la comprensión de las capacidades dinámicas de gestión de conocimiento. En este mismo sentido y considerando la relación de aprendizaje-CAB, Yu et al. (2009) afirman que estos factores influyen de manera positiva sobre las actividades de innovación de las empresas con un efecto todavía más positivo para una ventaja competitiva. En el desarrollo de su estudio realizaron la distribución de la muestra en tres grupos según los niveles de aprendizaje y CAB; se pudo encontrar que no había una diferencia significativa de rendimiento de la innovación entre los tres grupos: (1) empresas altamente capaces, (2) empresas medianamente capaces y (3) empresas humildemente capaces.

Volberda, Foss & Lyles (2010) realizaron una investigación con el objetivo principal de avanzar en la comprensión de la CAB, sus dimensiones subyacentes, sus antecedentes multinivel, su impacto sobre los resultados empresariales y los factores contextuales que la afectan. Tanto en la investigación a través de un análisis bibliométrico como en la cartografía bibliométrica resultante se ven las principales discrepancias en el campo de la organización: (1) la mayor atención hasta el momento se ha centrado en los resultados tangibles de la CAB; (2) el diseño organizacional y antecedentes a nivel individual han sido relativamente descuidados en la literatura de la CAB y (3) el surgimiento de la CAB de las acciones e interacciones de los antecedentes individuales, organizacionales e interorganizacionales aún no está claro. También basándose en el análisis bibliométrico desarrollaron un modelo integrador que identificara los antecedentes de varios niveles, las dimensiones del proceso, los resultados de la CAB y los factores contextuales que la afectan.

De un modo diferente, en la búsqueda de contextos y definiciones para Flor et al. (2011), el análisis de empresas pertenecientes a un mismo sector económico posibilita identificar factores que pueden influir en el comportamiento empresarial y facilita centrarse en los resultados que generan las características internas de las empresas. Las empresas innovadoras procuran de manera equilibrada fortalecer todas las capacidades de sus talentos; para ello, no solo realizan esfuerzos de inversión en procesos para la adquisición y asimilación, sino que buscan materializarla a través de la transformación del conocimiento y la generación de nuevos productos y procesos (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002). No obstante, para Wang y Han (2011), debe darse una definición que ayude a entender y a demostrar la importancia de la CAB, por ello realizan varias clasificaciones. Variables dependientes: propiedades de carácter tácito del conocimiento, CAB de adquisición, asimilación, transformación y explotación (Zahra y George, 2002); rendimiento de la innovación o capacidad de la empresa para producir innovaciones (nuevos productos de la empresa, especialmente productos con la originalidad de la tecnología y el diseño); innovación empresarial o estrategia de la empresa asociada con actividades de *marketing*, gestión de recursos humanos y liderazgo y control.

El propósito de dicho trabajo fue el de desentrañar los complejos vínculos entre las propiedades de los conocimientos, la CAB de la firma y el rendimiento de la innovación en China en las pequeñas y medianas empresas (Pyme). Diseño / metodología / enfoque: los autores utilizaron regresión múltiple moderado (MMR) para explorar las relaciones complejas mediante el uso de los datos empíricos de las empresas de tecnología de la información y electrocomunicación chinas durante 2005-2008. Los resultados mostraron que tener pocos conocimientos tiene efectos negativos sobre el rendimiento de la innovación; por el contrario, mayores conocimientos tienen un efecto positivo en la innovación. Los resultados también evidenciaron que la relación entre las propiedades de los conocimientos y los resultados de la innovación es más pronunciada cuando la empresa tiene mayor CAB. En este sentido, López (2018) identificó varias rutinas organizacionales para facilitar la fluidez del conocimiento en la organización. Para López “las rutinas se organizan en clases o categorías: identificación y reconocimiento, adquisición, asimilación, adopción/adaptación, aceptación, transformación, explotación e innovación. Finalmente, son ensambladas en un único artefacto por medio de flujos de conocimiento” (2018, p. 9). Si bien es cierto, todas las definiciones han partido desde una investigación y toman como referencia a sus primeros autores, es importante también resaltar factores que influyen en las capacidades de las empresas y que estas puedan desarrollarlas o no. Álvarez y Torres (2018) proponen un modelo teórico a partir de un estudio correlacional que busca medir la influencia de los recursos tangibles financieros obtenidos a partir de

las ventas, las exportaciones y las inversiones del dinero proveniente de financiación pública y privada en actividades de ciencia, tecnología e innovación y las capacidades dinámicas de las organizaciones, reflejadas en la cooperación y relación con entidades externas y su incidencia en la capacidad dinámica de absorción de las empresas industriales colombianas. Las bases de datos de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en el Sector Manufacturero (EDIT Industria) fueron los insumos para la construcción del modelo y extracción de las variables mencionadas. El resultado obtenido indica que existe una relación directamente proporcional entre los recursos tangibles obtenidos y posteriormente invertidos en adquisición de conocimiento y transferencia tecnológica y el desarrollo de la capacidad dinámica de absorción. A su vez, una mayor inversión por parte de las organizaciones indica una menor colaboración con otras entidades, como mecanismo para la protección de los recursos y capacidades susceptibles de imitación.

Para finalizar se trae a colación la investigación por conglomerados de González y Hurtado (2014), que tuvo como propósito determinar la presencia de la CAB en las mipymes colombianas y su influencia en los resultados de innovación. Para lograrlo, desde una perspectiva multidimensional del concepto, examinaron las capacidades como fases de desarrollo en busca del desempeño innovador y la competitividad empresarial. La fase de adquisición depende de la cooperación entre la empresa y otras organizaciones para comercializar productos, abastecerse, facilitar la logística y llevar a cabo actividades de I+D. La fase de asimilación implica el reconocimiento de la importancia que tiene el personal y su administración, de manera que el aprendizaje y la transferencia de conocimiento se faciliten a través del fortalecimiento de los factores motivacionales. En la fase de explotación se evalúa el desarrollo interno, la adquisición, el uso, la sostenibilidad y las ventajas de la tecnología apropiada por la organización, así como la estrategia que esta aplica para incorporar el conocimiento en la obtención de resultados innovadores. Los investigadores encontraron que las mipymes colombianas innovan independientemente de su CAB puesto que no cumplen con las dimensiones para su desarrollo; sin embargo, la innovación está relacionada con la estrategia empresarial. En uno de los conglomerados se encontró que los empresarios innovan para imitar los productos de la competencia, lo cual no es considerado innovación para el mercado.

A manera de conclusión, se puede afirmar que la empresa que desea desarrollar procesos de innovación deberá concebir la capacidad de absorber, asimilar y gestionar nuevo conocimiento como los factores clave de la empresa contemporánea que desea ser competitiva en el mercado; además el concepto de CAB permite comprender y adaptar las dinámicas internas y externas de las organizaciones a los retos del mercado.

## DESEMPEÑO INNOVADOR

El desempeño innovador (DI) y los temas de desarrollo tecnológicos se han convertido en los factores más importantes tanto para el desarrollo empresarial como para un bienestar social; sin embargo, Van de Ven et al. (2000) consideran la innovación como un proceso que involucra decisiones y comportamientos individuales que, para lograr resultados de alto impacto en la organización, deben tener un enfoque de procesos. Otro investigador que ha abordado el concepto DI es Nieto (2003), quien aborda la sociedad como conjunto, estima fundamental identificar el sector al que pertenece la empresa y considera la innovación como consecuencia del desarrollo de procesos de investigación, la adquisición de tecnología y el conocimiento de la dinámica de la sociedad en general. Así las cosas, el DI de una organización se asocia con el desarrollo y lanzamiento al mercado de nuevos productos.

Ahora bien, en su definición de DI, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2005) recomienda incluir las acciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la generación de resultados de innovación; también incluye las actividades que hayan generado resultados exitosos, las que estén en proceso o las realizadas en proyectos no viables. Esto da cuenta de la importancia de generar portafolios de proyectos en la empresas y a la larga se podrán incluir en el portafolio de activos intangibles de la organización.

Otro aspecto de gran importancia lo proponen Fosfuri y Tribó (2008), quienes señalan que la CAB y el DI se encuentran estrechamente relacionados, por lo que las empresas con mayor CAB podrán aprovechar el conocimiento externo de forma más eficiente en pro de generar mayores resultados asociados al DI. Igartua (2009) afirma que cada organización debe elegir su estrategia de innovación según su tamaño, la estructura del mercado al cual pertenece, el crecimiento, el desarrollo de la economía y la rentabilidad de la compañía. Esta definición se vincula con lo expuesto anteriormente por Nieto (2003) y lo refuerza mencionando que la organización cambia considerando su entorno y por eso debe comprender los cambios tecnológicos del sector económico al que pertenece, pero sobre todo debe adaptarse.

Considerando lo que se ha planteado hasta ahora, el DI se asocia directamente con la capacidad que tienen los talentos en una organización para interactuar, la forma de relacionarse y la constante búsqueda e identificación de oportunidades para generar nuevos resultados que apuntan a productos que responden a necesidades del mercado y que son desarrollados en un ambiente holístico en donde se fomenta el aprendizaje continuo (Viana, 2010).

Desde un concepto más básico, Auletta y Lara (2010) consideran la innovación cómo un principio asociado al hacer cosas nuevas o de maneras distintas. Por otra parte, en Colombia el Consejo Privado de Competitividad (2010) reconoce resultados innovadores en las empresas cuando dichos resultados generan beneficios socioeconómicos y son resultado de la actividad intelectual de los equipos de trabajo. Esta es una definición que genera grandes oportunidades para las alianzas empresa-universidad, universidad-empresa-Estado o la alianza ideal, universidad-empresa-Estado-sociedad.

Tseng, Chang Pai and Hung (2011), analizan si las tres fuentes de conocimiento -entrada de conocimiento, desbordamiento de conocimiento y CAB de conocimiento- realmente aumentan el desempeño de innovación de las empresas en la industria de diseño de circuitos integrados de Taiwán, uno de los servicios de negocios más importantes e intensivos en conocimientos (SIEC o KIBS por sus siglas en español e inglés, respectivamente). Sus resultados demuestran que: la entrada de conocimiento está relacionada positivamente con el desempeño de la innovación; el efecto de desbordamiento del conocimiento es parcialmente positivo al desempeño de la innovación; la CAB de conocimiento está relacionada positivamente con el desempeño de la innovación. Becerra y Álvarez (2011) aportan a la definición de DI dando prioridad a las relaciones que entabla la organización con diferentes *stakeholders* como proveedores, clientes y competidores, entre otros; consideran la cooperación parte de la estrategia para alcanzar un mejor desempeño por medio de la construcción de redes de conocimiento.

Lucero y Toscano (2013) consideran que el enfoque basado en recursos consolida la organización como una suma de conocimientos en pro de un sistema dinámico que debe ser acompañado por tecnología; ambos deben apuntar a identificar soluciones a los problemas sociales y empresariales, pero asimismo consideran fundamental para la competitividad establecer barreras para facilitar la imitación.

Desde otra perspectiva, Serrano et al. (2013) toman como punto de partida para la medición del DI las vías internas y externas que sigue el empresario para innovar. El análisis se llevó a cabo con una muestra de 6807 empresas con actividades de innovación y se encontró que por vía interna, como con la implementación de ejercicios de innovación abierta, se dificulta el DI debido a que la rotación del personal inhibe su apropiación. El efecto de la innovación por vías externas depende de la CAB de la organización, lo que favorece principalmente la innovación en los procesos. La combinación de ambas vías, a través de la cooperación, incide en un mejor desempeño en el desarrollo de productos innovadores.

La relevancia de este estudio está dada por la aplicación de instrumentos definidos y validados por investigadores como Ritala y Hurmelina (2013) y por la encuesta EDIT aplicada en 2015 a las empresas colombianas del sector industrial. El primer componente del instrumento se asocia a temas de direccionamiento estratégico, con lo que se buscó identificar cómo se concibe la innovación en la empresa, qué tanto se invierte en adquisición de conocimiento, cómo los integrantes de las empresas están dispuestos a implementar nuevos procesos o adaptarlos a los ya existentes y otros aspectos tan sencillos como la sistematización de procesos en las empresas participantes. El segundo componente de la investigación era identificar el nivel de DI de las empresas participantes; algunos conceptos revisados se relacionan con los resultados que lograron las empresas en los últimos 5 años: cómo protegen las empresas los resultados de innovación, qué tanto conocen el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación y cómo han incrementado sus ventas, entre otros aspectos que serán detallados más adelante.

Contrario a lo esperado, se halló que a mayor munificencia ambiental la relación entre redes e innovación se hace más fuerte. Estos hallazgos destacan el valor estratégico de las redes en el contexto del proceso de innovación de las pymes y el carácter idiosincrático de dicho proceso en un país en desarrollo como Colombia (Sánchez et al., 2013). Por otro lado, Arias et al. (2014) investigaron la relación entre la innovación de producto y la madurez de la capacidad de innovación. Ellos realizaron un estudio de caso en industrias antioqueñas de gran tamaño dedicadas a la producción de embutidos, licores, cerámica sanitaria, electrodomésticos y concentrados para animales, caracterizadas por la madurez en su capacidad de innovación. Si bien los investigadores encontraron una correlación positiva entre ambas variables, sobresalen por su nivel de incidencia las variables blandas asociadas con la estrategia y cultura de la organización, diferentes a los aspectos tecnológicos que normalmente se divulgan en la literatura.

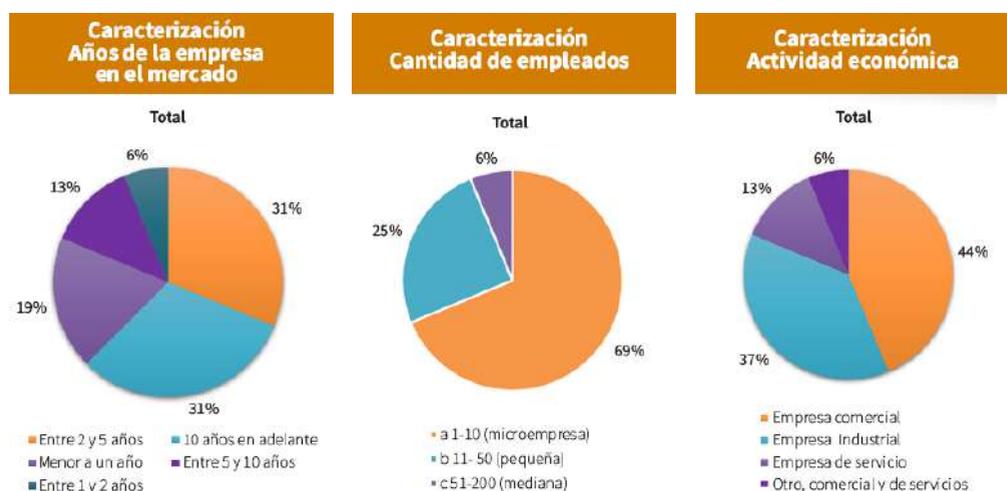
A manera de conclusión, la innovación es crucial para la empresa contemporánea en términos de competitividad y productividad; en consecuencia, necesitan desarrollar estrategias que les permitan garantizar su crecimiento, sostenibilidad y competitividad. Para abordar la innovación se pudo identificar que las empresas tienen diferentes enfoques asociados a la gestión de la innovación, la CAB y el DI. Por eso, en términos de esta investigación, para el concepto de DI se utilizará la siguiente definición:

El desempeño innovador (DI) “es la medición en la proporción de ventas de productos nuevos o sustancialmente mejorados comercializados durante los últimos tres años, porcentaje de las ventas totales” (He y Wong, 2004; Cassiman y Veugelers, 2006; Fosfuri y Tribó, 2008; Ritala y Hurmelinna, 2013).

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN ASOCIADOS A LA CAB

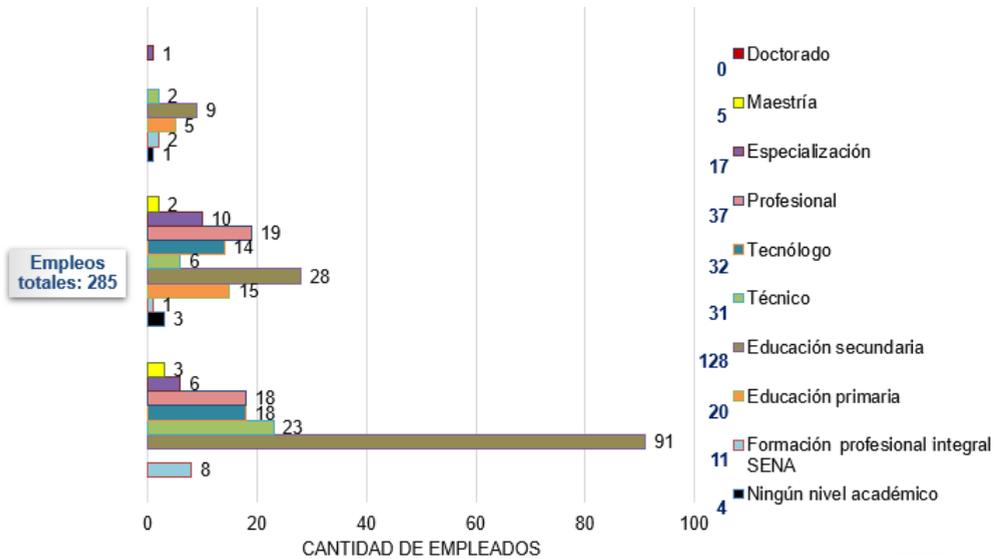
Para el desarrollo de esta investigación se trabajó con 16 empresas participantes en alguno de los programas de la SDE; algunos de ellos son para emprendimientos con una idea de negocios clara, otros para empresas con un modelo de negocios y otros para empresas consolidadas que requieren fortalecer aspectos con miras a mejorar la competitividad empresarial. En la figura 1 se detallan algunos aspectos asociados a la caracterización de las 16 empresas participantes en la investigación. De dichas empresas, el 44 % pertenecen al sector comercial, el 37 % al sector industrial y el 19 % restante a otros sectores económicos; eso refleja que en gran mayoría las empresas participantes se dedican a la comercialización de productos y en ellas pueden darse procesos de innovación asociados a la comercialización o venta de productos y, por ende, al DI. Ahora bien, lo anterior no significa que no se puedan encontrar otros resultados del DI como mejoras en productos, procesos o gestión. Por otra parte, en cuanto al tamaño de las empresas participantes, los resultados se asocian a la media colombiana: el 69 % de ellas son microempresas y el 62 % tienen más de dos años de existencia en el mercado.

**FIGURA 1.** Caracterización de las empresas participantes en la investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

**FIGURA 2.** Caracterización de los perfiles académicos de los empleados vinculados a las empresas participantes en la investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

Al realizar el análisis sobre los empleados vinculados a las empresas participantes, en la figura 2 notamos que solo cuatro empleados de las 16 empresas carecen de formación académica; este en un aspecto clave asociado a la CAB ya que la adquisición y la asimilación de conocimiento exige condiciones mínimas de formación académica. Se identificaron 285 empleos que oscilan entre perfiles con formación secundaria y formación profesional integral del SENA hasta posgrados como maestría; claro está, estos últimos se dan en cargos directivos o en los dueños de las empresas. En este aspecto de la investigación el constructo de Cohen y Levintal (1990) toma fuerza porque permite comprender las dinámicas de aprendizaje por interacción derivadas del proceso de asimilación y explotación de conocimientos, aspectos que se dan únicamente con perfiles que poseen un nivel básico de enfoque hacia la investigación o la experimentación.

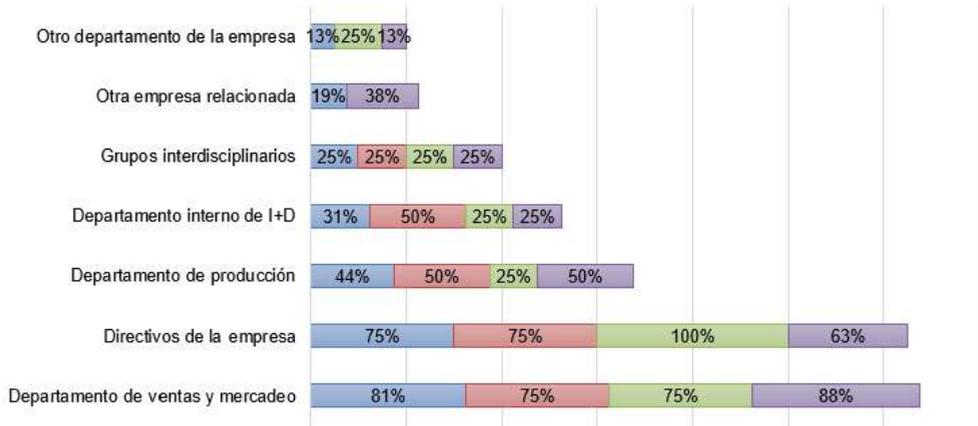
**FIGURA 3.** Clasificación de la empresa frente a la innovación. Perspectiva del empresario



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

En la figura 3 se ve reflejada la perspectiva que tienen los empresarios participantes de la investigación sobre la ideación; en este caso el 38 % de las empresas tienen la intención de innovar, hecho que da cuenta de una claridad básica sobre el concepto de innovación, que no necesariamente se asocia al desarrollo de innovación básica, sino a la capacidad que tiene la organización o sus directivos en identificar cambios y oportunidades en el mercado para generar una respuesta que permita satisfacer una necesidad en el mercado.

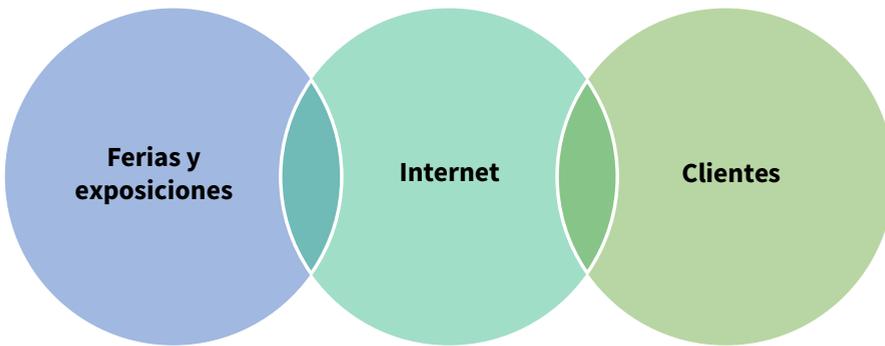
**FIGURA 4.** Fuentes internas de ideación para la innovación en las empresas



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

Por otra parte, y derivado del ítem anterior, en la figura 4 se concretan las fuentes que tienen las empresas para innovar. Una empresa puede tener varias fuentes para generar resultados de innovación; como se mencionó anteriormente, la absorción, es la capacidad de reconocer, valorar y adquirir conocimiento externo que es fundamental para las operaciones de las empresas; por eso las fuentes de innovación se asocian a la CAB de la empresa y en este caso se evidencia que el departamento de ventas y mercadeo se convierte en pieza clave para identificar oportunidades de innovación. Sin embargo, al revisar los resultados se puede apreciar que hay otras seis fuentes internas que reflejan la importancia de no contar solo con una alternativa para innovar, sino con otras que permiten realizar vigilancia tecnológica o identificar cambios en el mercado.

**FIGURA 5.** *Fuentes de innovación externa de las empresas*



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

Por otra parte, en la figura 5 se analizaron las fuentes de innovación externa de las empresas y a pesar de incluir en el instrumento una pregunta abierta, llama la atención que en todas las empresas se presentó un denominador común con estas tres fuentes de innovación; es necesario mencionar que las empresas apoyadas por la SDE son motivadas a participar de manera permanente en eventos de proyección empresariales que les permiten consolidar redes e identificar oportunidades y aspectos asociados a la CAB.

**FIGURA 6.** *Porcentaje de conocimiento de los actores del SNCTI de las empresas participantes en la investigación*



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

En la figura 6 se consolidan las respuestas asociadas al conocimiento de los actores del SNCTI. En esta pregunta el equipo investigador tuvo que cambiar el enfoque de la pregunta ya que al mencionar SNCTI los empresarios no reconocían ningún actor; sin embargo, al preguntar específicamente por los actores comenzaron a reconocer cómo esas instituciones pueden apoyar procesos de innovación. En su orden: el SENA, las universidades, las entidades de formación técnica y tecnológica, las agremiaciones y las Cámaras de Comercio; no obstante, llama la atención que para los empresarios ninguna de las alternativas planteadas en el instrumento son una fuente de innovación externa que pueden utilizar, bien sea por desconocimiento del SNCTI o porque no consideran que sean organizaciones que puedan apoyar procesos de innovación en las empresas. De hecho, algunas empresas consideran la innovación como un esfuerzo propio que deben realizar sin el apoyo de organizaciones externas.

## RESULTADOS ASOCIADOS AL DI

**FIGURA 7.** *Métodos usados para la protección intelectual de las empresas participantes en la investigación*

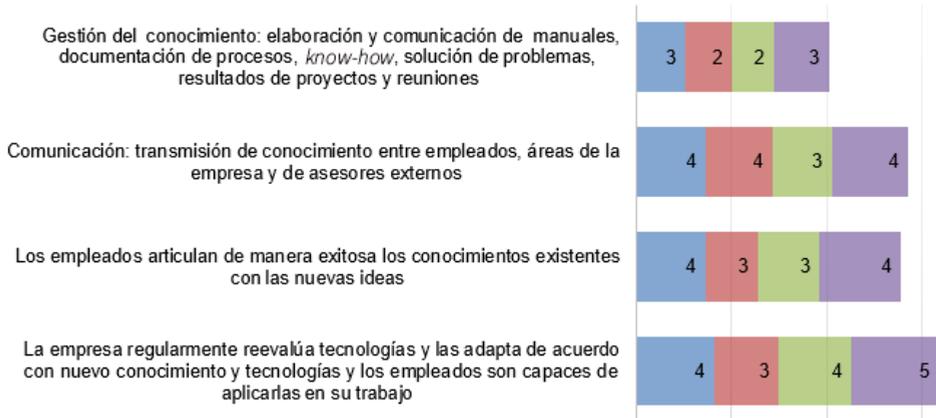


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

Uno de los principales aspectos del desempeño innovador se asocia a la protección de los resultados. Al plantear la pregunta a los empresarios es inquietante que no hay claridad sobre lo que implica la protección de los resultados de procesos de innovación; en consecuencia, el enfoque de la pregunta se orientó hacia la implementación de alguna de las opciones de respuesta que permite recopilar los resultados de la figura 7. Las empresas participantes poseen estrategias básicas como los acuerdos o contratos de confidencialidad con los empleados o con otras empresas; sin embargo, hay empresas que no utilizan ningún método para proteger los esfuerzos realizados, lo que es un aspecto alarmante que puede ser asociado a la cultura organizacional. De todos modos, existen otras alternativas que pueden ser utilizadas y que no implican una gran inversión financiera o de tiempo para comercializar resultados de innovación con un método de protección que permite fortalecer los activos intangibles de las empresas.

Por otra parte, el desempeño innovador obliga a las empresas a contar con mecanismos que les permitan enfrentar los cambios internos y externos; entre ellos, un aspecto fundamental es tener la documentación necesaria de los procesos para consolidar el *know-how* organizacional. Las empresas participantes se preocupan por reevaluar las tecnologías y las adaptan según el nuevo conocimiento y, mejor aún, los empleados tienen la habilidad para aplicarlo en su trabajo. Sin embargo, la construcción de manuales, documentación de procesos, resultados de proyectos y reuniones no es una estrategia implementada por las empresas participantes, lo que puede llegar a significar que las empresas se dedican a solucionar de manera inmediata sus problemas, pero no tienen la documentación de experiencias que les puedan facilitar en el corto plazo la identificación de soluciones para reducir los riesgos.

**FIGURA 8.** Mecanismos de asimilación del conocimiento de la fuerza laboral de las empresas participantes en la investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

El último aspecto analizado en las empresas participantes se relaciona con los resultados de *marketing* y el porcentaje de ventas durante los tres últimos años. En la figura 8 se evidencia que para todas las empresas participantes el DI se puede medir en términos de los resultados frente al *marketing*; aspectos como la productividad de los empleados, el aumento del valor de la marca, la imagen corporativa y la satisfacción del cliente se convierten en un impacto directo de la CAB. Se podría afirmar que efectivamente existe una relación e influencia con el DI; de hecho, aspectos asociados al porcentaje de ventas se reflejan en el crecimiento de las ventas y el aumento de la participación en el mercado.

**FIGURA 9.** Identificación del DI de las empresas participantes de la investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

Considerando los hallazgos presentados en la figura 9, se puede afirmar que las empresas que cuentan con el apoyo de organizaciones de fomento a la competitividad empresarial, específicamente en aspectos asociados a la CAB (capacitaciones, transferencia de conocimiento, participación en ferias, perfil de talento humano orientado al aprendizaje y facilidad de adaptación al cambio) se les facilita obtener resultados que se reflejan en el DI de las empresas (incremento de las ventas, mejora en productos, aceleración en comercialización de nuevos productos, aprendizaje compartido, tamaño de la empresa y expansión de mercado). Es importante que programas y proyectos como los que desarrolla la SDE de Medellín se conviertan en el punto de alianza entre empresarios y el SNCTI del país; así podremos tener empresarios conscientes de seguir fomentando su CAB para lograr DI.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

---

Si bien hay diversidad en las empresas analizadas en cuanto a sector económico, actividad desarrollada y estado de madurez, se encontraron similitudes en cuanto a los mecanismos de CAB para la gestión de la innovación. Por otra parte, hay evidencia de adquisición y asimilación de información que se traduce en conocimiento para lograr innovaciones; sin embargo, se deben potenciar transformaciones y dar relevancia a la generación de valor que ello puede generar.

Las empresas participantes no identifican a cabalidad la oferta del SNCTI y no distinguen claramente dónde pueden encontrar elementos que les permitan transitar debidamente en una ruta para materializar innovación. Por tal razón, las entidades que apoyen procesos de fortalecimiento empresarial asociados a la competitividad empresarial y/o innovación deben potenciar el conocimiento del SNCTI.

La CAB se relaciona directamente en el desempeño innovador de las empresas analizadas. Sin embargo, algunos indicadores del desempeño innovador no necesariamente se asocian a la CAB (porcentaje de ventas y aceleración en la comercialización).

En la ruta de la innovación, los actores del SNCTI debe dejar claro cuál es el rol que desempeñan con las empresas que acompañan y a qué le apuntan dentro de los criterios de CAB y/o DI.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Álvarez, M. y Torres, M. (2018). Recursos y capacidades: factores que mejoran la capacidad de absorción. *I+D Revista de Investigaciones*, 12(2), 47-53.

Arias, J., Schäfer, G. y Aristizábal, C. (2014). Relación entre desempeño innovador y madurez de capacidad de conocimiento y competencia. *Entramado*, 10(1), 82-95.

Auletta, N. y Lara, L. (2010). Atreverse a la innovación abierta. *Debates IESA*, 15(2), 34-36.

Becerra, F. y Álvarez, C. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 209-232.

Cassiman, B. y Veugelers, R. (2006). In Search of Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition. *Management Science*, 52(1), 68-82.

Castro, J., Ibarra, A. y Rocca, L. (2009). Capacidad de absorción y formas de aprendizaje para la innovación: un modelo conceptual. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 1 (1), 63-76. **<https://doi.org/10.3917/proj.001.0063>**.

Cohen, W. y Levintal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Consejo Privado de Competitividad. (2010). *Informe Nacional de Competitividad 2010-2011: Ruta a la prosperidad colectiva*. Bogotá: Consejo Privado de Competitividad.

Dyer, J. y Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Flor, M., Oltra, M. y García, C. (2011). La relación entre la capacidad de absorción del conocimiento externo y la estrategia empresarial: un análisis exploratorio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 69-88.

Forés, J. y Camisón, C. (2008). La capacidad de absorción de conocimiento: factores determinantes internos y externos. *Dirección y Organización*, 2171-6323.

Fosfuri, A., y Tribó, J. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance, *Omega*, Volume 36, Issue 2, Pages 173-187. **<https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.012>**

Grant, R. (1996). *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. **<https://www.jstor.org/stable/2635098?seq=1>**

González, C. y Hurtado, A. (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: Un análisis empírico en la mipymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 277-286.

He, Z. y Wong, P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science: A Journal of the Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 15(4) 481-494.

Hurmelinna-Laukkanen, P, Olander, H, Blomqvist, K, y Panfilii, V. (2012). Orchestrating R&D networks: Absorptive capacity, network stability, and innovation appropriability. *European Management Journal*, Volume 30, Issue 6, Pages 552-563. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.03.002>.

Igartua, J. (2009). *Gestión de la innovación en la empresa vasca (tesis doctoral)*. Universitat Politècnica de València, Valencia, España.

Kim, L. (1998). Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4), 506-521.

Lane, P., Koka, B. y Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *The Academy of Management Review*, 31 (4) 833-863.

Lane, P. y Lubatkin, M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.

Lichtenthaler, U. y Lichtenthaler, E. (2009). A Capability-based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity. *Journal of Management Studies*, 46 (8), 1315-1338.

López, O. (2018). Un modelo basado en agentes para simular la capacidad de absorción en organizaciones. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (26), 122-139.

Lucero, M. y Toscano, J. (2013). Estudio del estado del arte sobre gestión de innovación. *NovaRua revista universitaria de administración*, 4(6), 25-32.

Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. y Park, H. (2003). MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.

Mowery, D. y Oxley, J. (1995). Inward Technology Transfer and Competitiveness: The Role of National Innovation Systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 67-93.

Nieto, M. (2003). From R&D Management to Knowledge Management: An Overview of Studies of Innovation Management. *Technological Forecasting and Social Change*, 70, 135-161.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Oslo-Manual. Europa: OCDE.

Ritala, P. y Hurmelinna, P. (2013). Incremental and Radical Innovation in Coopetition – The Role of Absorptive Capacity and Appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 154-169.

Sánchez, I., Juliao, J. y Zuluaga, J. (2013). La relación entre las redes externas de trabajo y el desempeño innovador de las pymes colombianas: un análisis del rol moderador del ambiente industrial. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 339-349.

Serrano, A., López, M. y García, G. (2013). Vías para el desarrollo de actividades de innovación y su relación con el desempeño innovador. *Cuadernos de Gestión*, 13(1): 69-94.

Tseng, C., Chang Pai, D. and Hung, C. (2011), «Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS», *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 6, pp. 971-983. **<https://doi.org/10.1108/13673271111179316>**

Todorova, G. y Durisin, B. (2007). Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.

Van de Ven, A., Angle, H. y Poole, M. (2000). Research on the Management of Innovation. *The Minnesota Studies*. Oxford: Oxford University Press.

Viana, H. (2010). Hacer de la innovación una competencia. *Debates IESA*, 15(2), 18-22.

Volberda, H., Foss, N., & Lyles, M. (2010). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21(4), 931-951. **<http://www.jstor.org/stable/40792483>**

Wang, C. y Han, Y. (2011). Linking Properties of Knowledge with Innovation Performance: The Moderate Role of Absorptive Capacity. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 802-819.

Yu, C., Ming, J. y Ching, C. (2009). The Positive Effects of Relationship Learning and Absorptive Capacity on Innovation Performance and Competitive Advantage in Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158.

Zahra, S. y George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Conceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-200



CAPÍTULO

---

# EL SMARTPHONE Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

*Smartphone and Organizational Learning*

---



Alicia Cristina Silva Calpa

Administradora de Empresas, Especialista en Pedagogía, Magíster en Sistemas de Calidad y Productividad y Doctora en Administración - DBA. Docente ocasional UNAD, CCAV Pasto. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9329-0777>. Grupo de investigación Sindamanoy. [alicia.silva@unad.edu.co](mailto:alicia.silva@unad.edu.co).

Claudia Dolores Villota Urbano

Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia Estratégica en Mercadeo y Magíster en Administración de Organizaciones. Docente ocasional UNAD, CCAV Pasto. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1042-9498> Grupo de investigación Sindamanoy. [claudia.villota@unad.edu.co](mailto:claudia.villota@unad.edu.co).

## RESUMEN

---

La presente investigación se orienta a la identificación de variaciones en el nivel de aprendizaje organizacional de las empresas de la ciudad de Pasto generadas por el uso del *smartphone*, teniendo en cuenta que el aprendizaje organizacional se constituye en una de las dimensiones y un factor transversal de incidencia y potencial fortalecimiento de las dimensiones del clima laboral y que permite abordar acciones de inteligencia organizacional (IO) debido a su complejidad, la cual parte desde la gestión de los datos y la información hasta la generación de conocimiento de impacto. Las empresas no solamente se encuentran generando aprendizaje organizacional debido a sus procesos programados de capacitación y desarrollo de personal, sino que además se ven obligadas al aprendizaje continuo que exigen los cambios actuales y la necesidad de adaptarse a las condiciones mediante el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Se hace necesario establecer el nivel de aprendizaje de las empresas que se generan por medio del uso del *smartphone* y sus diversas aplicaciones y funciones, las condiciones que generan dicho aprendizaje, los factores que lo motivan, los desarrollos tecnológicos que lo propician y las condiciones en constante cambio que dinamizan dicho aprendizaje. Estas dinámicas comandan la instauración de procesos de IO, para escalar nuevos niveles tanto en la interpretación de sus realidades basadas en la información como hacia la utilización óptima de nueva información, hasta la capacidad de generar aprendizaje y nuevo conocimiento útil a las empresas.

*Palabras clave: aprendizaje organizacional, tecnología móvil, inteligencia organizacional, cultura de aprendizaje, gestión del smartphone*

## ABSTRACT

---

This research is oriented to the identification of variations in the level of organizational learning of companies in the city of Pasto generated by the use of smartphones, taking into account that organizational learning is one of the dimensions and a transversal factor of incidence and potential strengthening of the dimensions of the work environment and that it allows addressing organizational intelligence (OI) actions due to its complexity, which starts from the management of data and information to the generation of impact knowledge. Companies are not only generating organizational learning due to their programmed processes of training and personnel development, but they are also forced to continuous learning demanded by current changes and the need to adapt to conditions through the intensive use of information and communication technologies (ICT). It becomes necessary to establish the level of corporate learning generated by the use of the smartphone and its various applications and functions, the conditions that generate such learning, the factors that motivate it, the technological developments that propitiate it and the constantly changing conditions that energize such learning. These dynamics command the establishment of IoT processes, to scale new levels both in the interpretation of their information-based realities and towards the optimal use of new information, up to the ability to generate learning and new knowledge useful to companies.

*Keywords: organizational learning, mobile technology, organizational intelligence, learning culture, smartphone management*

# INTRODUCCIÓN

---

El propósito de esta investigación es describir las condiciones del aprendizaje organizacional propiciado por el uso del *smartphone* en el interior de las empresas de la ciudad de Pasto, siendo el aprendizaje uno de los factores que origina mayores niveles de inteligencia organizacional. En la medida en que los integrantes de una empresa se enfrentan a nueva información en el entorno desarrollan un grado de procesamiento y nuevas capacidades para incorporarlas en usos eficaces, eficientes, efectivos y productivos que mejoran no solo las condiciones organizacionales sino también su clima laboral, lo que redundará a nivel individual y colectivo dentro de la organización y fuera de ella.

Se busca encontrar la relación entre el uso del *smartphone* y los diferentes niveles de apropiación de nuevo conocimiento que conducen hacia el aprendizaje para la organización y sus colaboradores. De acuerdo con Stable (2016), “Para lograr este aprendizaje, es necesario desarrollar mecanismos de captación, almacenamiento, interpretación, transferencia, producción y evaluación del conocimiento que permitan aprovechar al máximo el aprendizaje que se da a nivel de las personas y de los equipos de trabajo.” (p.79). Dentro de este marco, la empresa centra su accionar en la interacción social, la cual hoy en día se ha visto obligada a ser interacción virtual en un gran porcentaje. Por ello, se analiza la situación de aprendizaje organizacional mediada por las tecnologías móviles y específicamente por medio del *smartphone* pues la hipótesis planteada busca establecer que a mayor interacción con la tecnología, mayor generación de aprendizaje organizacional se propicia y, por ende, mayor uso de nueva información que mejora los procesos y el clima laboral.

El objetivo principal es identificar las condiciones del aprendizaje organizacional generado por el uso del *smartphone* en los diversos procesos organizacionales por parte de los integrantes de las empresas en la ciudad de Pasto; condiciones orientadas al fortalecimiento de la inteligencia organizacional, para lo cual se plantean objetivos específicos enfocados en establecer el estado de generación de aprendizaje organizacional generado por la tecnología móvil entre los integrantes de las empresas; encontrar la fortaleza de los factores determinantes del aprendizaje organizacional y la contribución que sobre ellos realiza el uso del *smartphone* en las empresas y sus colaboradores en diversos procesos y proponer acciones de mejora en el uso del *smartphone* con el fin de obtener los mayores niveles de ventajas y beneficios en pro de afrontar los cambios del contexto empresarial por medio de la inteligencia organizacional.

La metodología de estudio se basa en una investigación cuantitativa, de corte no experimental, transversal, bajo el método de estudio analítico descriptivo, apoyado en diario de observación, formatos estructurados de recolección de información y el análisis de estadísticos de frecuencia, tendencia central y dispersión por medio del *software* SPSS; todo ello permite describir las condiciones existentes en las empresas en cuanto al aprendizaje organizacional y la inteligencia corporativa por medio del uso del *smartphone* en las empresas de la ciudad de Pasto, Colombia.

## ESTADO DEL ARTE

---

El uso de los dispositivos móviles ha movilizado una gran cantidad de información y conocimiento que permite procesar, aplicar y generar nuevo conocimiento, derivado de su uso. Según Castañeda (2015) “una condición para el aprendizaje en una institución es el soporte organizacional, el cual se define como la disponibilidad de recursos físicos y tecnológicos para compartir conocimiento, como, computadores, tecnologías de información y comunicación, *software* e infraestructura tecnológica” (p. 64).

De este modo, las condiciones de claridad estratégica, la formación y la cultura organizacional de aprendizaje son las aristas que brindan las bases para que una organización posea los elementos esenciales para generación de conocimiento y la consolidación de la de inteligencia organizacional. Cabe precisar que el aprendizaje organizacional determina la base de la inteligencia corporativa y se proyecta hacia la consolidación y permanencia en su entorno pues en la medida en que aprende se adapta a sus condiciones cambiantes, se establece y se consolida en su entorno.

El aprendizaje organizacional es fundamental para el desarrollo y aplicación de la inteligencia organizacional, donde una empresa aprende y se autorregula para mantenerse vigente en el mercado pues “se reconoce que tanto los individuos como las organizaciones son organismos que aprenden” (Chiappe, 2012, p. 297) y según Haber y Más (2013), “la inteligencia organizacional se entiende como la capacidad de afrontar nuevas exigencias o nuevos cometidos” para adaptarse a los cambios del entorno. Parte del aprendizaje organizacional es el conocimiento institucional, necesario para tener un referente ante los entornos, la aplicación de la misión, visión y valores corporativos, así como de los planes y programas de la empresa.

Además, hacen parte del aprendizaje y la inteligencia organizacional el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las tecnologías móviles, específicamente el *smartphone*, cuyos usos a nivel de aplicaciones, plataformas, desarrollos y enlaces

lo constituyen en una PC de bolsillo que permite tener la información siempre a la mano en el momento oportuno y desde variadas fuentes. Pero, sobre todo, hacen parte del aprendizaje organizacional el conocimiento de los grupos de interés, de sus necesidades cambiantes y de los mejores medios tecnológicos para atenderlos con nuevas y mejores opciones que le brinden facilidad de acceso a los productos y servicios ofertados.

La información y el conocimiento es uno de los activos que ha cobrado especial importancia en la organización, al grado que las empresas buscar proteger su información mediante mecanismos como los acuerdos de confidencialidad, las marcas y patentes, los secretos institucionales, que permiten mantener dichos conocimientos en reserva, así como los acuerdos de ética y bioética en los casos que así lo ameriten. De la misma forma, las innovaciones, la creatividad y la transferencia de nuevos conocimiento y tecnología se fortalecen por sus sistemas de cualificación y capacitación de personal y por el acceso a nuevas fuentes de aprendizaje en el ciberespacio. Sin duda, estas prácticas permiten conocer experiencias de empresas exitosas de otras latitudes, que puedan servir como referente de aplicación en contextos propios, así como la adopción de las nuevas tecnologías que suscita el smartphone, para interactuar y dar aplicación a los saberes, que no solo enriquecen la memoria institucional, sino que conducen a condiciones de eficiencia en los procesos. De acuerdo con Stable (2016):

Existen deficiencias en determinar cómo tiene lugar el aprendizaje organizacional; que permita reducir la brecha entre los conocimientos que poseen las personas, los equipos y la organización y que ello tribute a la mejora del desempeño de la organización. No obstante, existe un relativo acuerdo en que el proceso de aprendizaje en las organizaciones ocurre en tres niveles: individual, grupal y organizacional. (p.81)

Uno de los componentes más importantes del aprendizaje organizacional por medio de internet es la productividad y las interrelaciones para generar prácticas innovadoras a partir del uso de las tecnologías, las cuales capitalizan las capacidades del talento humano, quien es el encargado de generar, procesar, tecnificar y difundir el conocimiento. Con respecto al capital humano, según Fernández (2014), una de las claves es

el conjunto de conocimientos, habilidades o competencias que aporta a la empresa, que permiten desarrollar con éxito su trabajo, le proporcionan una fuente de inspiración, ideas y conocimientos que mejorarán el desarrollo de su trabajo y contribuirán al logro de resultados empresariales. (p. 17)

Por tanto, la iniciativa, la creatividad, la recursividad y demás cualidades de motivación hacia el aprendizaje avanzan mucho más hacia la inteligencia organizacional.

## METODOLOGÍA

---

Se utilizó la metodología cuantitativa conocida como positivismo, que permite conocer los resultados obtenidos de forma objetiva de la realidad. La metodología cuantitativa busca sondear aspectos objetivos de la realidad para dar a conocer sus aspectos cuantificables y frecuencias de ocurrencia de eventos encontrados por medio de una serie de pasos sistemáticos y métodos estadísticos que inician con la recolección de información y pasan por la sistematización por medio de gráficas, indicadores y datos calculados de eventos encontrados hacia la interpretación de resultados para proponer aspectos de mejora.

Para establecer las características de los nuevos escenarios de aprendizaje organizacional y el uso de las tecnologías móviles entre empresarios y empleados de las empresas y negocios de la ciudad de Pasto se aplicó el tipo de estudio analítico-descriptivo a una muestra de 384 personas que trabajan en las diversas empresas y negocios de todos los sectores económicos; muestra que se obtuvo según la fórmula de muestra aleatoria que toma como universo el total de la población en edad productiva de Pasto. El estudio es no experimental, transversal, apoyado en diario de observación y formatos estructurados de encuesta y entrevista, así como en la triangulación con la teoría de estudio.

Los resultados obtenidos se analizaron por medio del *software* SPSS para encontrar las medidas de tendencia central y dispersión por medio de escala Likert en los cuestionamientos establecidos con el fin de dar claridad sobre las variables de estudio para encontrar la descripción de las condiciones de aprendizaje organizacional mediante el uso del *smartphone* en las empresas de la ciudad de Pasto.

El aprendizaje organizacional hace parte de las dimensiones del clima organizacional, que se caracteriza por involucrar a todo el personal en la cultura de la generación constante de conocimiento. Este aprendizaje busca que la empresa y sus integrantes se autorregulen y mejoren a través de nuevo conocimiento aplicable e innovador para llegar a la realización de la inteligencia organizacional. Según Castañeda (2015):

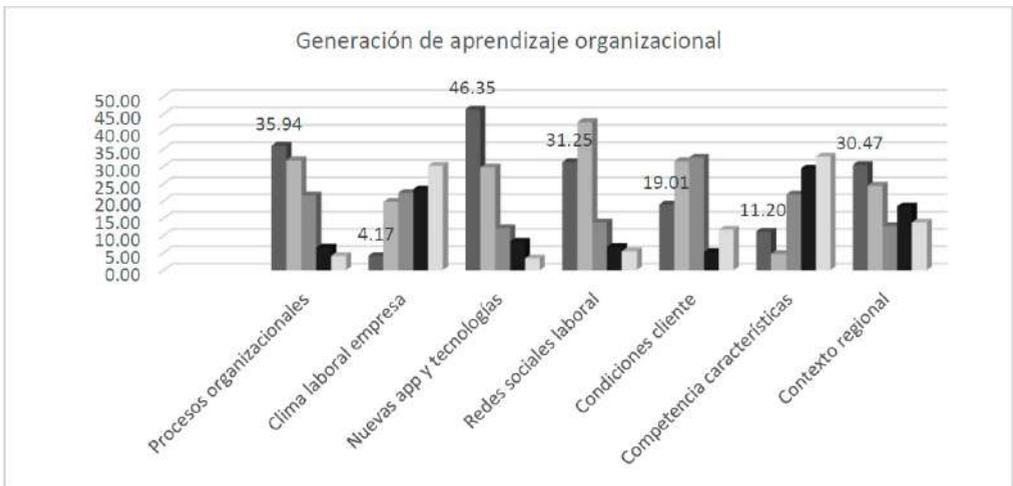
..... El aprendizaje organizacional es un proceso basado en el aprendizaje individual, a través del cual una entidad, ya sea pública o privada, grande o pequeña, adquiere o crea conocimiento, con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno transformarlo

y el medio de aprendizaje desde las nuevas tecnologías móviles es uno de los mayores aportes a las empresas de hoy para afrontar los constantes cambios globales a todo nivel.

## RESULTADOS

Una vez analizada y sistematizada la información se encuentra que el uso del *smartphone* ha dado origen a aprendizaje organizacional en un 46,35 % en el área de nuevas aplicaciones y tecnologías; en un 35,94 % en procesos organizacionales; en un 31,25 % se ha generado aprendizaje sobre el uso de redes sociales aplicadas a lo laboral; un 30,47 % ha generado aprendizaje por medio del *smartphone* en el área del contexto regional mientras que el 19,01 % genera un aprendizaje sobre el conocimiento del cliente, el 11,20 % hacia la identificación de las características de la competencia y el 4,17 % en lo concerniente al clima laboral de su empresa (ver figura 1).

**FIGURA 1.** Generación de aprendizaje organizacional a raíz del uso del *smartphone* en la empresa



Los años de uso del *smartphone* son bien identificados por los integrantes de la muestra pues se trata de un tiempo relativamente corto en relación con el uso de otros tipos de teléfonos celulares. Lo que más se destaca es que cada vez que se renueva el teléfono celular se adquiere un dispositivo con mayores adelantos tecnológicos y con mayores niveles de seguridad; según Carrasco y Devece (2015), “lo más importante es definir una estrategia que permita el desarrollo de la cultura móvil de la organización y que promueva un correcto uso de los dispositivos y delimite su alcance”. El 100 % de los encuestados de la muestra aleatoria posee un teléfono inteligente.

Los años de uso del *smartphone* por parte de personas vinculadas en diferentes cargos en empresas de la ciudad de Pasto se encuentran distribuidos así: el 55,73 % de los funcionarios vienen usándolo desde hace 6 a 10 años; el 19,79 % desde hace 1 a 5 años; el 17,45 % desde hace 11 a 20 años y solo el 7,03 % desde hace más de 20 años (ver tabla 1).

**TABLA 1.** *Años de uso del smartphone para fines empresariales*

Años de uso	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1-5	76	19,79166667	19,79	19,79
6-10	214	55,72916667	55,73	75,52
11-20	67	17,44791667	17,45	92,97
Más de 20	27	7,03125	7,03	100,00
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>	

Nota. Porcentaje de años de uso del *smartphone* en rangos de años, expresados en cuatro tipos.

Los resultados de la investigación marcan una media de 3,563, que en una escala de 1 a 5 se acerca al límite superior con la generación de un mayor nivel de aprendizaje. La varianza muestra una desviación de 1,469 con respecto a la media encontrada; dicha variación es mucho menor a la media en el rango de estudio, lo que corrobora el mayor grado de aprendizaje generado por el uso del *smartphone* (ver figura 1). Las condiciones de aprendizaje existentes generan mayores niveles de satisfacción al producirse el aprendizaje por el mismo hecho de mejorar el desempeño ante los procesos a cargo. Según Carrasco y Devece (2015) “es conveniente ofrecer modelos de gestión adaptados al entorno tecnológico actual y a las nuevas generaciones de empleados a fin de captar y retener el talento”.

**TABLA 2.** *Estadísticos de aprendizaje organizacional empresas de Pasto*

		Aprendizaje organizacional
N	Válido	384
	Perdidos	0
Media		3.563
Mediana		4.000
Moda		5.0
Varianza		1.469
Percentiles	3	1.000

Nota. Estadísticos de medición del aprendizaje organizacional generados por uso del *smartphone* en las empresas de Pasto.

Se evidencia que a mayor uso del *smartphone* en las labores empresariales, mayor generación de aprendizaje de los procesos a cargo, por lo cual se estima el mejoramiento en los factores inteligencia organizacional, una mayor cultura orientada al aprendizaje y cualificación empresarial, así como la capacitación a la cual se ve motivado el usuario del *smartphone* por propia iniciativa al aprender sobre el uso de su dispositivo, sus aplicaciones y sus usos laborales, dentro de los cuales se adquieren mayores destrezas y competencias de soporte tecnológico y mejores capacidades para prestar su servicio a la empresa, orientados al direccionamiento estratégico (ver tabla 2).

En cuanto a los resultados de las medidas de dispersión, se puede observar una varianza del 1.469, la cual se aleja notoriamente de cero pues tiene un alto grado de variación con respecto a la media; esto determina que aunque se genera aprendizaje empresarial a través del uso del *smartphone*, no siempre se puede atribuir este al móvil como única fuente de generación de información y conocimiento, pero es evidente que es un dispositivo por medio del cual se pueden integrar muchas de las fuentes de aprendizaje que propicia hoy en día el ciberespacio. Otros factores de aprendizaje están determinados por programas de capacitación y cualificación que instauran las empresas y que además se pueden integrar a los intereses del trabajador por hacer parte de procesos de educación formal y no formal que ofrece el medio educativo. De hecho, hoy en día las organizaciones educativas están ofreciendo a las empresas medios virtuales de aprendizaje que fácilmente se pueden cursar por medio del teléfono inteligente.

**TABLA 3.** *Proceso de aprendizaje organizacional influenciado por el uso del smartphone*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	5.46875	5.47	5.47
	Casi Nunca	24	6.25	6.25	11.72
	Algunas veces	63	16.40625	16.41	28.13
	Casi siempre	164	42.7083333	42.71	70.83
	Siempre	112	29.1666667	29.17	100.00
	Total	384	100.0	100.0	

Nota. Porcentaje de calificación de acuerdo con la generación de aprendizaje organizacional a través del uso del *smartphone*. Opciones de respuesta: N (nunca), CN (casi nunca), A (algunas veces), CS (casi siempre) y S (siempre).

Al sondear a los participantes sobre el cuestionamiento, ¿considera que el aprendizaje organizacional se encuentra influenciado por el uso del *smartphone*? El 29,16 % opinan que siempre se genera aprendizaje con su uso; el 29,17 % casi siempre; el 42,70 % algunas veces, el 6,25 % casi nunca y el 5,47 % que siempre se genera aprendizaje organizacional por medio del uso del *smartphone* (ver tabla 3). Lo anterior determina que un alto porcentaje de uso del dispositivo genera mayores niveles de aprendizaje organizacional, con el 88,7 % de favorabilidad hacia esta tendencia. Este es un resultado contundente que es importante ser analizado por las empresas y ser aprovechado para iniciar procesos de inteligencia organizacional para mejorar los niveles de eficiencia, efectividad, eficacia y productividad gracias a los usos y ventajas del uso del *smartphone* a nivel empresarial.

## DISCUSIÓN

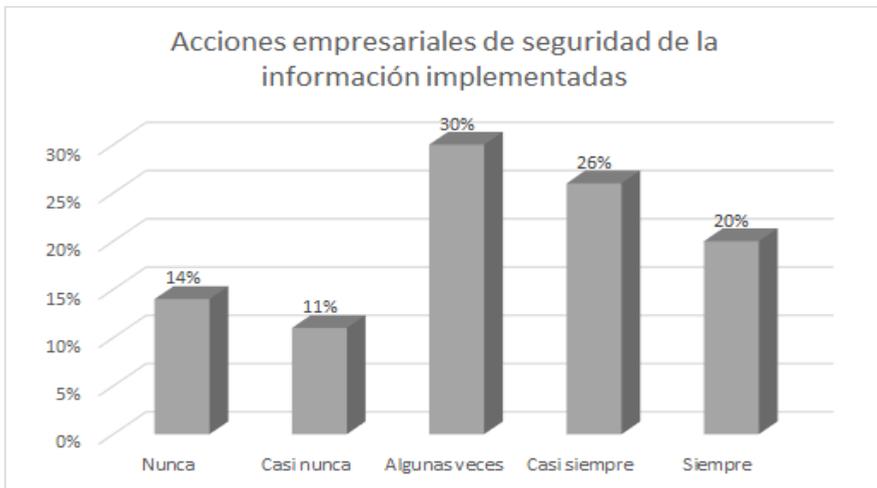
---

Las redes sociales, foros, chats, redes especializadas y de conocimiento, las fuentes de formación y capacitación, los blogs y los canales y transmisiones en directo hacen parte importante del nuevo bagaje de creación e interacción en torno al conocimiento y la innovación organizacional. De acuerdo con Merodio (2016), posicionar a la empresa en internet es “una de las acciones más importantes en el plan de redes sociales, ya que tal y como dicen las estadísticas, más del 78 % de los usuarios hacen caso de las recomendaciones en Internet de otros que no conocen”, por lo cual la mayor parte de las decisiones de compra son influenciadas por las redes sociales.

En efecto, los usos de las comunicaciones sincrónicas y asincrónicas del *smartphone* propician un aprendizaje por descubrimiento e interacción. “Un sistema de interacción informática sobresale en el ámbito laboral por la relación contractual basada en el análisis de los postulados teóricos de seguridad y confidencialidad de las TIC” (Galvis y Pesca, 2020). No obstante, surgen aspectos como las ventajas y desventajas de uso, los derechos y deberes y las políticas de uso de las tecnologías, que en muchas empresas recién se están instaurando. Por ende, no se puede desconocer que, en el mundo empresarial, los teléfonos inteligentes han reinventado la manera de hacer y ver las cosas, lo que está estrechamente relacionado con la innovación organizacional porque aumenta la competitividad e introduce nuevas formas de comercialización y nuevos métodos organizativos en el lugar de trabajo. Como bien lo dice Carrasco & Devece (2015), “Los mercados cambian y las necesidades de los consumidores también. Ahora el mundo es móvil y la empresa tiene que adaptarse” (p. 37).

De esta manera, uno de los aspectos que cobran mayor relevancia en los procesos de uso del smartphone en las labores empresariales es la confidencialidad de la información debido a que la misma debe ser garantizada desde la empresa, pero aún falta cultura al respecto por falta de conocimiento. Solo el 20 % de las empresas garantizan campañas de sensibilización para la seguridad de la información personal y empresarial, el 26 % casi siempre y el 30 % algunas veces orienta acciones en seguridad informática; entre ellas se encuentran la difusión de cápsulas informativas para sus empleados, la firma de contratos de confidencialidad, la instalación de software y la información encriptada y contraseñas de seguridad, entre otros mecanismos de cifrado de la información. En el porcentaje restante, casi la mitad de las organizaciones no han iniciado acciones de seguridad de la información, lo cual pone en riesgo los datos, personas y empresas ante ataques cibernéticos, fraude informático como malware y phishing, que intentan usurpar datos organizacionales.

**FIGURA 2.** *Acciones de seguridad de la información generadas por las empresas de la ciudad de Pasto*



Deben incluirse en las prácticas de seguridad informática por medio del *smartphone* la protección de datos sensibles, como derecho fundamental, para los empleados, clientes y grupos de interés que rodean a la organización; esto acrecienta el nivel de confianza hacia la empresa porque garantiza la seguridad en todo tipo de transacciones que se realicen por medios virtuales. Según Godoy y Quishpe (2019), todos se ven involucrados a nivel empresarial en la seguridad de la información, pues:

Para poder desarrollar la función empresarial asignada, se requiere de información, procedimientos o procesos que fueron desarrollados o adquiridos por la organización empresarial. Para ello, se requirió de inversión o emprendimiento de mejora, esto forma parte de la propiedad intelectual y confidencial de una empresa [...] se tiene información que según la jerarquía empresarial se tendrá mayor o menor sensibilidad el manejo de la confidencialidad. (p.1)

En esta perspectiva, el aprendizaje organizacional se orienta hacia la gestión de los datos, la información y el procesamiento hacia un nuevo conocimiento para llegar a la etapa de inteligencia organizacional, donde el aprendizaje logrado se orienta a la transferencia del conocimiento a los contextos empresariales mediante la aplicación práctica de innovaciones. “Los cambios del entorno económico global han generado modificaciones en los patrones culturales, que a su vez han sacudido los esquemas organizacionales” (Rostro y Solís, 2015). En medio de tales cambios constantes, es la tecnología en donde las empresas pueden encontrar formas novedosas para lograr avanzar con el cambio y afrontar los retos con innovaciones.

De este modo, el aprendizaje y la inteligencia organizacional concretan experiencias exitosas cuando se logra la mejora continua de cada uno de los procesos, procedimientos, tareas y actividades de la empresa o negocio. El aprendizaje organizacional se fortalece por medio de la capacitación continua y la cualificación programada sobre el estudio de las capacidades necesarias para el desempeño idóneo en cada cargo, además de la implementación de la investigación y de las nuevas TIC. Con el uso de la tecnología móvil en la empresa “será posible implantar modelos que permitan una mayor flexibilidad laboral sin bajar la productividad” (Carrasco y Devece, 2015).

Los resultados obtenidos también permiten establecer estándares de mejoramiento de las condiciones del aprendizaje organizacional que según Castañeda (2015) “se construyen sobre cuatro factores determinantes como son: la cultura de aprendizaje, la formación, el soporte tecnológico y el direccionamiento estratégico universitario”. Las organizaciones, como las personas, deben preservar la memoria técnica de sus logros y acciones, de sus procesos, aciertos y desaciertos, lo cual se convierte en la base

de la dinámica de aprehensión de nuevo conocimiento y de la inteligencia organizacional y usarse en el momento que más se requiera. La actualidad representa uno de los momentos de crisis, donde las empresas en medio de un aislamiento preventivo, debido al COVID-19, deben hacer acopio de todos sus aprendizajes anteriores y aprehender un nuevo conocimiento a la mayor velocidad posible para permanecer en el mercado.

De la misma manera, los empleados y colaboradores se encuentran con toda la disposición para asumir los nuevos retos a partir del uso del teléfono inteligente en nuevas acciones como son los cambios de canales de interacción, nuevas formas de distribución y alternativas productivas, acudiendo al uso masivo de las herramientas que brinda el smartphone, con el objetivo de mantener sus empleos y sus empresas. Uno de los medios utilizados por los empleados ha sido publicar sus empresas en redes sociales ya que para una empresa estar en las redes es una necesidad. Según Merodio (2016):

Hoy en día, hay más de 1350 millones de usuarios en el mundo conectados a redes sociales y que las utilizan de manera habitual en su día a día y no solo para hablar con amigos o pasar el rato, sino para ver información sobre empresas, consultar sus opiniones de productos que van a comprar o, simplemente, conocer novedades sobre marcas favoritas (p. 85).

Debido a esto la responsabilidad es compartida tanto para la empresa como para el gobierno, los empleados y todos los grupos de interés, en cuanto a la constante actualización de conocimientos y prácticas por medio de la gestión productiva, comercial, financiera y en todos los ámbitos de la gestión corporativa, aprovechando el auge de las TIC, en especial del smartphone pues genera aprendizaje desde y hacia diversos contextos. El entorno de toda organización exige una constante realimentación de sus servicios y esta se logra de manera eficiente y con la actualización constante de sus procesos de aprendizaje. El aprendizaje organizacional se torna más fluido, rápido y versátil a medida que se van incorporando las TIC en los procesos organizacionales.

Cabe considerar que, en un medio de desafíos, las empresas y negocios se ven enfrentadas a una innovación constante que supone un aprendizaje continuo tanto a nivel individual como colectivo, pero un aprendizaje dinámico y aplicable que permita la transferencia del conocimiento a las realidades de cada empresa y de cada contexto. Es preciso que este aprendizaje hacia el cambio sea regulado de manera estratégica por medio de planes y programas de contingencia para alcanzar una cultura de aprendizaje y hábitos organizacionales. Según Rostro y Solís (2015), el aprendizaje supone

Una serie de niveles que van desde el aprendizaje individual hasta el interorganizacional, pasando por el grupal y el organizacional. La base del conocimiento organizacional se lleva a cabo a un nivel individual y puede ser a través de un proceso de intuición, percepción e interpretación de la realidad, lo cual se traduce en prácticas, rutinas y comportamientos. El aprendizaje, a nivel grupal, obedece a la interacción y el diálogo entre sus miembros. (p. 101)

En este sentido se comprende que la flexibilidad es una de las principales características en los procesos empresariales:

en esta era digital y de un cambiante entorno económico, es deber de las empresas indagar en los gustos de los clientes, realizar investigaciones de mercados y saber las actuaciones de la competencia con el objetivo principal de lanzar productos y servicios que les generen mayores ingresos. (Ortiz, Aguilar y Giraldo, 2016, p.1)

En consecuencia, esta investigación propone la creación y aplicación de modelos de regulación y optimización en el uso de los dispositivos móviles para favorecer el aprendizaje organizacional; que eviten distracciones y permitan conocer y clasificar el tipo de información que se recibe por medio de la tecnología móvil, optimizando el procesamiento y transferencia de los datos, la información y el conocimiento.

Entre los aspectos de mejoramiento, las empresas y negocios deben plantear reglas de uso del smartphone para regular todos los aspectos emergentes que pueden incidir en la cultura de aprendizaje y el soporte tecnológico, enmarcadas en la dirección estratégica y la continua capacitación empresarial. El aprendizaje guiado y direccionado por medio de las tecnologías facilita el intercambio de experiencias exitosas hacia y desde otros contextos, la movilidad virtual, la internacionalización de las prácticas, la flexibilidad del aprendizaje y la integración desde lo local hacia lo global.

Existe una vinculación preponderante entre cultura y aprendizaje, ya que en la dimensión tácita del conocimiento se encuentran los supuestos, creencias y valores del individuo, los cuales finalmente se traducen en acciones, prácticas y rutinas en las organizaciones, las cuales pueden ser potenciadas o inhibidas. (Rostro y Solís, 2015)

**TABLA 4.** *Aprendizaje organizacional - Reglas de uso eficiente del teléfono inteligente*

			Aprendizaje organizacional	Reglas uso
Rho de Spearman	Aprendizaje organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.065
		Sig. (bilateral)	.	.309
		N	384	384
	Reglas uso	Coefficiente de correlación	.065	1.000
		Sig. (bilateral)	.311	.
		N	384	384

Nota. Análisis en SPSS; muestra el coeficiente de correlación de Spearman que confirma la relación directa entre la regulación del uso del *smartphone* y la generación de aprendizaje organizacional.

Es necesaria la incursión empresarial hacia la mayor logística y tecnología móvil así como el diseño de normas y políticas que regulen el uso de las tecnologías móviles para el aprendizaje organizacional. Se obtiene un coeficiente de correlación de Spearman de 0,65, lo cual establece una relación directa entre mayores conocimientos que se generan en el interior de la organización y el uso del *smartphone* en la empresa. Por esto se establece que son más necesarias las reglas de uso para la normatividad del aprendizaje organizacional y el uso de dispositivos móviles por parte de las personas que laboran sin importar el cargo desempeñado en la empresa (ver tabla 4).

En medio del auge del big data el crecimiento abrumador del volumen de las comunicaciones (MacCormick et al., 2012) conlleva a que se aceleren diversos procesos de aprendizaje dinámico adentro de la organización, los cuales se pueden canalizar con estrategias puntuales de cultura de aprendizaje y soporte tecnológico por medio de espacios y foros que conlleven la construcción conjunta de las experiencias exitosas en el uso del teléfono inteligente en las empresas pues “tanto los individuos como las organizaciones son organismos que aprenden” (Chiappe, 2012, p. 297).

La revolución de los Big Data proporciona datos estructurados, semiestructurados, no estructurados, lo que ha hecho necesaria una innovación tecnológica propiciada por empresas de medios digitales como: Google, Yahoo, Facebook. Las empresas que adoptan los Big Data como medio de transformación pasan a un enfoque predictivo y previsor. (Millán, 2017, p.261)

Por su parte, entre los estadísticos más destacados, además de la media aritmética de 3.563 para el aprendizaje organizacional y de la varianza de 1.469 que permite identificar que el aprendizaje en las empresas no solamente se debe al uso del *smartphone* sino a diversas variables organizacionales, también se destaca la moda de 5,0, el límite mayor del rango de estudio, lo que da mayor relevancia al aprendizaje generado por este dispositivo móvil, siendo el de mayor utilización en momentos en los cuales la organización incursiona en la virtualidad y el mundo móvil (ver figura 3).

**FIGURA 3.** Contribuciones del *smartphone* al aprendizaje organizacional



Nota. Del total de modas presentadas se toman los valores que más se repiten. Comparación de los estadísticos del aprendizaje organizacional derivados del uso del *smartphone* y su impacto en el clima laboral. Sin duda la inserción de la tecnología móvil supone que en los últimos años se ha acelerado el aprendizaje sobre las nuevas formas de comunicación y los nuevos procesos empresariales y mediante el uso del teléfono inteligente se ha acelerado aún más pues antes los negocios solo hacían transacciones presenciales, pero hoy es casi que una obligación pasar a la virtualidad.

De este modo, los usos del *smartphone* y sus aplicaciones para pagos virtuales, pedidos a domicilio, seguimiento a clientes, instalación de protocolos de bioseguridad, catálogos por redes sociales, nuevos horarios y nuevas disposiciones, gerencia de las relaciones con el cliente y demás acciones emergentes que han propiciado el uso de nuevas aplicaciones y mayores usos de herramientas virtuales por medio del dispositivo, que otrora serían vistas como futuristas, hoy son el pan de cada día. Según Merodio (2016), “las aplicaciones empresariales son herramientas que ayudan en el desarrollo de la actividad diaria en distintos ámbitos con el fin de aumentar la productividad y ahorrar costos de implementación y mantenimiento”.

El avance logrado muestra que los aspectos de continuos avances en materia de *software* y *hardware*, la aparición continua de nuevas aplicaciones para usos de todo tipo, el auge de desarrollos y desarrolladores, las nuevas formas de trabajo *freelance*, el auge de *youtubers*, *instagramers* y *facebookers*, entre otros tipos de manejo de criptomoneda y diversas formas productivas en línea, comandan oleadas de

aprendizaje ubicuo para las personas y las empresas que no quieren permanecer al margen de todos los avances. Según los resultados obtenidos, aunque es directamente proporcional la variable de aprendizaje organizacional en relación con la variable de conocimiento de las potencialidades técnicas del smartphone utilizado, con un coeficiente de correlación de 0.233, se puede definir que no es determinante conocer las potencialidades del dispositivo móvil para propiciar la generación de aprendizaje de la empresa y sus procesos entre los colaboradores (ver tabla 5).

**TABLA 5. Aprendizaje - Conocimiento de los usos y potencialidades del teléfono inteligente**

			Aprendizaje organizacional	Conocimiento usos potencialidades
Rho de Spearman	Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.233**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	384	384
	Conocimiento usos potencialidades	Coeficiente de correlación	.233**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Si bien es cierto que el aprendizaje tecnológico y el desarrollo de nuevas competencias digitales han surgido con el uso del teléfono inteligente, donde el aprendizaje es permanente, esto se debe a su portabilidad y fácil acceso a internet, lo que logra extender su uso a un público masivo como es el sector empresarial y eso se debe, en gran parte, a la tecnología con la que los trabajadores de las empresas, sin importar sus cargos, interactúan debido al uso creciente de nuevas aplicaciones. Sin embargo, aunque los funcionarios o empleados de las empresas de la ciudad de Pasto, como usuarios del teléfono inteligente no conozcan en su gran mayoría los beneficios de la tecnología y las potencialidades de uso del *smartphone*, logran aprender cada vez más sobre su uso pues la tendencia es llevar a cabo transacciones en línea a través de aplicaciones o dispositivos móviles.

Es una realidad que, actualmente, los procesos de aprendizaje organizacional se encuentran en constante interacción con las innovaciones tecnológicas porque cualquier empresa puede ser más eficiente, en todos los aspectos organizacionales, si todo el personal de la empresa tiene acceso a tecnologías móviles, como es el caso del *smartphone*, que faciliten todo tipo de tareas y se centren en el fortalecimiento de las condiciones existentes enfocadas hacia la calidad de procesos y procedimientos organizacionales; esto permite el máximo de eficiencia y, así, una mejor gestión en la empresa (ver figura 4).

**FIGURA 4.** Factores y estrategias de motivación de aprendizaje organizacional orientados hacia las posibilidades de generación de nuevo conocimiento a través del uso del *smartphone* en las empresas

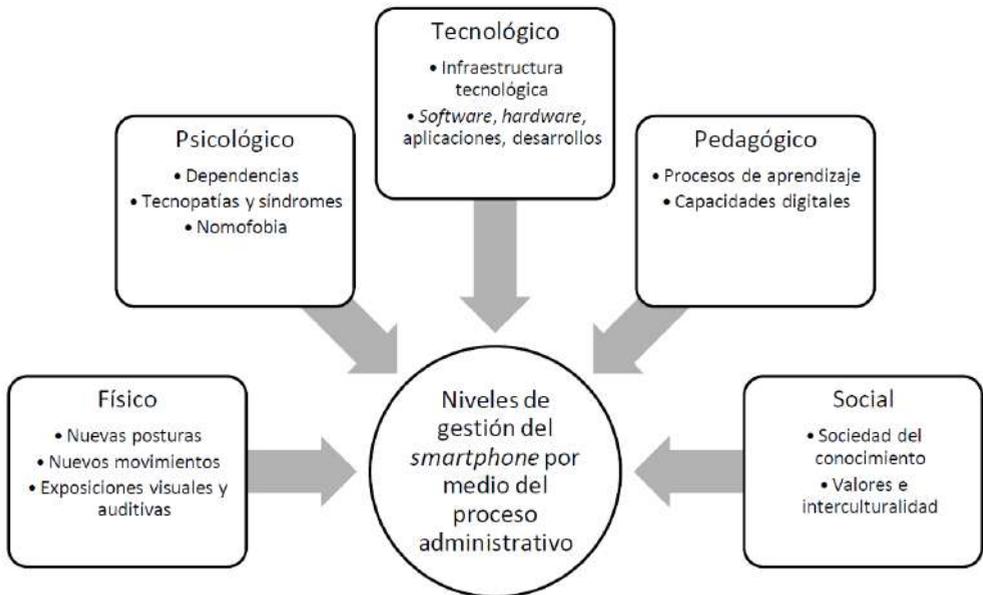


Es así como se han identificado cuatro factores de aprendizaje organizacional orientados hacia las posibilidades de generación de nuevo aprendizaje a través del uso del *smartphone* en las empresas. Como es la cultura del aprendizaje, capacitación y cualificación, estrategia empresarial y soporte tecnológico. Se resalta que la cultura de aprendizaje de los funcionarios y colaboradores de la empresa, se presenta en cuanto la motivación y la innovación en el uso de la tecnología móvil, así como también, los procesos de capacitación y cualificación en el personal de la empresa son estrategias de motivación hacia el aprendizaje organizacional por medio de las tecnologías móviles; de ahí que se requiere de un soporte tecnológico idóneo, en cuanto a infraestructura móvil, *software*, *hardware* y demás aplicaciones tecnológicas, así como lo es la estrategia empresarial, que se puede considerar dentro de las políticas empresariales del uso de las tecnologías móviles.

Las competencias digitales no son solo técnicas, sino que también están presentes en ellas las disciplinas de humanidades y la necesidad de tener una actitud creativa. Esta integración de conocimiento y habilidades será imprescindible para afrontar los empleos del futuro. Se trata de la palanca que integra las ciencias y las tecnologías con la visión humanista y que permite desarrollar un entendimiento verdaderamente integral del mundo. (Fundación Telefónica, 2019, p. 147)

Cabe considerar que existen beneficios directos por el uso de dispositivos móviles en las empresas de la ciudad de Pasto con el fin de gestionar los negocios; esto debido a los factores de aprendizaje organizacional orientados hacia las posibilidades de generación de nuevo conocimiento, por lo que el trabajador puede hacer uso de este dispositivo en todo momento y lugar. También se debe a las múltiples funcionalidades que incorpora el teléfono inteligente ya que conlleva motivación para el aprendizaje con una participación activa y dinámica. “Las innovaciones tecnológicas que han ido mejorando, han permitido que las empresas lo tomen como herramientas para ahorrar tiempo, dinero y estar en comunicación con su equipo de trabajo y clientes, encaminándose a brindar un mejor servicio” (Constante, 2019, p.16). Se cumple el objetivo de estudio al realizar propuestas que permitan la gestión del *smartphone* por medio de las fases del proceso administrativo y en diversos niveles de gestión del dispositivo.

**FIGURA 5.** Niveles de gestión del *smartphone*. Propuesta de esta investigación



Desde la perspectiva hacia la inteligencia organizacional, se presenta la propuesta niveles de gestión del *smartphone*, donde la empresa y el empleado se comprometen y asumen la responsabilidad de gestionar de forma profesional y eficiente su teléfono inteligente, para lo cual se han diseñado los niveles de control del uso del dispositivo. Es importante tomar como base el proceso administrativo aplicando la planeación, organización, dirección y control de los procesos generados a partir del uso del *smartphone* en la empresa, gestionando todos los aspectos a nivel físico, psicológico, tecnológico, pedagógico y social (ver figura 5).

De allí que los niveles de gestión propuestos propenden por el bienestar y condiciones adecuadas de clima laboral a nivel individual y grupal ya que el uso intensivo del smartphone está ocasionando nuevas condiciones de seguridad y salud en el trabajo, que pueden ocasionar bienestar o todo lo contrario. El nivel físico de la gestión del smartphone hace alusión a las posturas adoptadas y a nuevos movimientos que surgen con ocasión del uso del dispositivo a nivel de digitación, posturas y niveles de luz y de sonidos de incidencia para buscar protocolos de usos eficientes y de nuevas prácticas para minimizar su impacto. A nivel psicológico, la gestión del teléfono inteligente propone prácticas que prevengan los estados de dependencia, tecnopatías, nomofobia y síndromes como el del toque fantasma o llamada imaginaria mediante la propuesta de cualificación y programas de prevención.

En otras palabras, la gestión del nivel tecnológico del smartphone se refiere a las capacidades de actualización continua en software, hardware, aplicaciones e innovaciones tanto de los dispositivos como de la información tecnológica para la aprehensión de las competencias, habilidades y destrezas para resolver situaciones de infraestructura tecnológica. El nivel pedagógico de gestión del smartphone busca el desarrollo de procesos y modelos que permitan desarrollar las capacidades para procesar, transmitir y generar datos, información y conocimiento; también la interacción con las aplicaciones que generan conocimiento, aprendizaje, el diseño tecnopedagógico y el desarrollo de diversos elementos didácticos y lúdicos para dinamizar su conocimiento.

El nivel social de la gestión del smartphone pretende la orientación armónica de las relaciones laborales a nivel interno y externo con sus clientes, la competencia, el gobierno y la sociedad en general. En este nivel se incluyen los valores culturales y cambios interculturales, donde el comportamiento individual incide en los grupales. “La transparencia en la comunicación es un factor destacado por muchos autores” (Ruiz, 2017) pues este nivel de gestión se orienta a afrontar los continuos cambios en el uso de las tecnologías móviles y la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas en la sociedad del conocimiento y la responsabilidad social, donde el uso del smartphone se garantice en la empresa para la maximización de sus ventajas para el aprendizaje y la inteligencia organizacional.

Teniendo en cuenta la gran cantidad de información que ha crecido de manera exponencial en los últimos tiempos se contempla un proceso de selección de la información recibida en el smartphone con el fin de lograr su depuración, clasificación y posterior procesamiento y de acuerdo con dicha clasificación utilizar los filtros que brindan las herramientas virtuales. Para ello se propone seguir la selección de la información del dispositivo, que incluye la información propia, la recibida y la enviada por medio del smartphone. Es importante que tanto las empresas como los empleados busquen los mecanismos para replicar solamente información verídica, comprobada y derivada de fuentes fidedignas.

En consecuencia, la propuesta orienta la selección de información del smartphone según las siguientes categorías: información privada, necesaria, interesante, descartable y, por último, nociva. La primera categoría, de información privada, está compuesta por los datos sensibles de carácter personal e institucional, los cuales deben contar con los mecanismos de protección, contratos de confidencialidad, autenticidad, encriptaciones y blockchain, donde la confianza institucional sea recíproca, así como los derechos preservados mutuos.

La categoría de información necesaria comprende todos aquellos datos, información y conocimiento que son especialmente relevantes para el desarrollo de las labores que son de real importancia para sus requerimientos personales; esta información puede tener un grado de relativa privacidad, pero en algún momento también es de carácter interactivo. En cuanto al manejo de la información necesaria, es importante tener en cuenta las normas de derechos de autor, las patentes, las normas antiplagio, así como en el uso de software libre destacar los créditos del autor y brindar reconocimiento a los desarrollos tecnológicos.

**FIGURA 6.** *Gestión de información emitida y recibida por medio del smartphone*



La información interesante sería toda la información relacionada o no con las actividades laborales, que se orientan de manera preferente hacia el ocio, la distracción, el bienestar del talento humano y que abarcan gustos y preferencias del usuario pero que a la vez contribuyen con el adecuado clima laboral y que sí constituyen aprendizaje organizacional. Se pueden destacar en esta categoría los mensajes de interés, videos, música, *podcasts* y en vivos, entre otros, los cuales conllevan información de interés que con el uso pueden constituirse en insumo para innovaciones laborales en el futuro. Este tipo de información es de cuidado porque es el medio por el cual los datos pueden quedar

expuestos si no se clasifica adecuadamente el origen e intención del mensaje. Estos datos también pueden acarrear grandes cantidades de megas y de tiempo en consulta, lo que puede ocasionar distracciones laborales, personales y, de mayor cuidado, mientras se camina o se conduce es donde se pueden ubicar todos los tipos de memes.

Ahora bien, la información descartable es toda aquella que no conlleva ninguna importancia a nivel personal ni laboral; este tipo de información puede saturar los dispositivos por la proliferación de mensajes, grupos, contactos, redes y aplicaciones, llegando al punto de no alcanzar a procesar toda la información recibida, más aún, si se tiene en cuenta que el ciclo de vigencia de la información es cada vez más corto.

En la última categoría, la información nociva se constituye por todos los contenidos que acarrear amenazas cibernéticas, ciberbullying, fraude cibernético, malware o phishing, que activan virus, jackeos, las populares “chuzadas”, así como la información fraudulenta o spam. La gestión de la información nociva, amerita, por lo tanto, ser reconocida, filtrada y sustraída para evitar la invasión a la privacidad, el espionaje, los fraudes y la infiltración, manteniendo la seguridad del equipo, de la información y de las personas. Es importante construir reglas de uso del teléfono inteligente a nivel individual y grupal; por ejemplo, no publicar fotos con la ubicación, dirección, posesiones y mucho menos con la imagen de los menores de edad, como tampoco suministrar datos personales en línea.

Cada uno de los usuarios debe analizar la información vital y de interés para determinar hasta qué punto la información se puede eliminar, qué contactos se pueden bloquear y cuáles grupos se pueden excluir. Esta viene siendo una acción necesaria para la gestión óptima del teléfono inteligente y aprovechar la calidad de la información para los fines pertinentes y procesarla con el fin de obtener los productos requeridos en el momento oportuno, protegiendo así la información realmente necesaria para las gestiones personales y empresariales que están siendo realizadas por un mismo dispositivo al tiempo.

La propuesta se orienta a que esta clasificación en cascada se pueda desarrollar por medio del proceso administrativo de forma simultánea mediante las fases de planear, organizar, dirigir y controlar y, por supuesto, por medio de programas de capacitación y de seguridad informática dentro de los programas de capacitación, seguridad y salud en el trabajo. En el momento en que se incorpore el modelo propuesto de gestión del smartphone se conocerá un amplio mundo de posibilidades administrativas en la nube, en línea, de teletrabajo y de los procesos empresariales virtuales para una mayor generación de aprendizaje organizacional de forma continua y eficiente.

## CONCLUSIONES

---

1. El uso del *smartphone* cobra mayor valor para las empresas en momentos en los que las vías de interacción virtual son más que una opción para las empresas que quieren permanecer vigentes en el mercado. En este medio los empleados y los colaboradores no solamente aprenden por medio de programas de capacitación estructurados, sino que aprenden por uso y motivación en la experiencia. El usuario aprende por iniciativa propia sobre el uso de su dispositivo y sus aplicaciones, así como también adquiere mayores destrezas y competencias de soporte tecnológico, lo cual lo dota de capacidades para prestar un mejor servicio a la empresa y lo orienta a su direccionamiento estratégico.
2. De acuerdo con los análisis estadísticos de tendencia central y de dispersión, se resalta una clara tendencia de comprobación de la hipótesis con una media aritmética de 3.563 y una varianza de 1.469, acercándose la media al límite superior en el rango de 1 a 5 y una desviación corta con respecto a la media identificada en la varianza; por tanto, el *smartphone* se ha convertido en un dispositivo imprescindible para trabajar, al aprovechar los múltiples usos y variedad de aplicaciones susceptibles de ser adaptadas al campo laboral. Estos resultados generan mejores condiciones en el aprendizaje organizacional y una clara tendencia a mayores usos del dispositivo en actividades laborales donde se capitaliza el conocimiento hacia la innovación y genera inteligencia organizacional.
3. Existe una clara correspondencia entre nuevas tendencias de los factores de aprendizaje organizacional, como las nuevas tendencias del uso del *smartphone* en los entornos laborales de las empresas de la ciudad de Pasto, pues su importancia radica en el potencial que posee para generar mayor productividad e incrementar la eficacia de la gestión empresarial. La empresa tiene un gran reto y es determinar cómo va a aprovechar estas grandes ventajas según sus necesidades concretas para ser competitiva en medio de los cambios constantes y establecer una normatividad bajo reglas claras y concretas relacionadas con el uso de dispositivos móviles por parte de sus funcionarios.
4. El uso de las tecnologías móviles y el aprendizaje organizacional mantienen una estrecha relación. Se obtiene un coeficiente de correlación de Spearman de 0.65, lo cual establece una relación directa entre mayores conocimientos que se generan en el interior de la organización por medio del uso del teléfono inteligente en la empresa. En consecuencia, esta investigación se orienta hacia la gestión de la información generada por medio del *smartphone*, donde por un lado se gestionen los niveles que abarca su influencia y las categorías del tipo de información, con el fin de crear una atmósfera de seguridad, confiabilidad y productividad en los procesos de la empresa.

5. La propuesta de la gestión del *smartphone* por medio del proceso administrativo establece los niveles de influencia del dispositivo a nivel físico, psicológico, tecnológico, pedagógico y social; ahí cobra importancia la regulación y los programas de capacitación en cuanto a la prevención de problemas de salud derivados de las nuevas posturas y movimientos que genera el dispositivo, así como las exposiciones visuales y auditivas. La prevención de tecnopatías, nomofobia y síndromes, el avance hacia el conocimiento de la infraestructura tecnológica, las capacidades digitales, el auge de la sociedad del conocimiento y la aplicación de los valores y netiqueta en el respeto de la interculturalidad y la responsabilidad social, no afectan de forma negativa a los grupos de interés inmersos en la era digital.
6. En la propuesta de las categorías de la información recibida por medio del *smartphone* se encuentran los pormenores para la gestión de la información en las categorías de información privada, necesaria, interesante, descartable y nociva; el usuario y la organización deben estar capacitados y preparados para saber identificar y gestionar cada una de las categorías mencionadas, dejando claros los acuerdos de confidencialidad, la autenticidad de la información, la formación de encriptación y *blockchain*, así como la seguridad informática para saber protegerse del *ciberbullying* y los ataques cibernéticos de manera individual y organizacional.
7. Aunque los resultados demuestran que el uso del *smartphone* en la empresa propicia mayores niveles de aprendizaje organizacional por medio de la aplicación de innovaciones, es importante recalcar que este se encuentra fortalecido por otros factores determinantes como la toma de decisiones sobre el proceso de aprendizaje, la motivación para la innovación, la necesidad que surge de estar constantemente actualizado y, sobre todo, la articulación al direccionamiento estratégico institucional y la adaptación a los cambios tecnológicos. Sobre estos factores puede incidir directamente la empresa para que el uso del *smartphone* conlleve condiciones de productividad y efectividad.
8. En los actuales tiempos de crisis marcados por el aislamiento preventivo, debido al COVID-19, las empresas se han visto en la obligación de adoptar mayores usos de la tecnología móvil y de diversificar sus productos y servicios. Es una etapa para aprovechar la crisis y obtener beneficios tecnológicos sin retroceder en el aprendizaje, adoptando cada vez nuevas y mejores tecnologías para avanzar hacia la inteligencia organizacional, adoptando *software* y aplicaciones que permitan gestionar las relaciones con el cliente, adaptarse a sus necesidades, tener presencia en las redes sociales, mercadeo digital y muchas otras oportunidades que se presentan en el amplio espectro de la era digital empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Carrasco, S. y Devece, C. (2015). *Análisis de la aplicación de la tecnología móvil en las empresas (tesis de grado)*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España. <http://tiny.cc/f8mksz>

Castañeda, D. (2015). *Condiciones para el aprendizaje organizacional. Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67. <http://www.redalyc.org/pdf/212/21233043007.pdf>

Constante, M. (2019). *Influencia de la tecnología de vigilancia en el comportamiento individual o de la fuerza laboral de ventas de empresas de consumo masivo (tesis de grado)*. Universidad estatal de Milagro, Milagro, Ecuador. <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4907/2/INFLUE~1.PDF>

Chiappe, A. (2012). El conocimiento digital: una perspectiva para la didáctica desde la informática educativa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (35), 288-303. <http://www.redalyc.org/pdf/1942/194224362015.pdf>

Fernández, J. (2014). *La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero (tesis doctoral)*. Universidad de Murcia, Murcia, España. <https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/38753>

Fundación Telefónica. (2019). *Sociedad digital en España*. España: Editorial Taurus.

Galvis L. y Pesca, D. (2020). *Límites del tratamiento de los datos personales en el ámbito laboral frente al uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la era digital*. IUSTA, (52), 51-76. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/iusta/article/view/5482/5238>

Godoy, J. y Quishpe, J. (2019). Deontología aplicada al manejo de la información confidencial empresarial. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (5). <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/deontologia-informacion-confidencial.html>

Haber, A. y Más, A. (2013). Inteligencia Organizacional: conceptos, modelos y metodologías. *Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 18(38), 1-18. <http://tiny.cc/d8mksz>

MacCormick, J., Dery, K. y Kolb, D. (2012). *Engaged or Just Connected? Smartphones and Employee Engagement*. *Organizational Dynamics*, 41(3), 194-201. **[https://www.academia.edu/26497926/Engaged\\_or\\_just\\_connected\\_Smartphones\\_and\\_employee\\_engagement](https://www.academia.edu/26497926/Engaged_or_just_connected_Smartphones_and_employee_engagement)**

Merodio, J. (2016). *Estrategia y táctica empresarial en redes sociales*. Bogotá: LID Editorial Colombia SAS.

Millán, A. (2017). Reseña de Big Data, el poder de los datos. *Revista General de Información y Documentación*, 27(1), 261-268. <https://core.ac.uk/reader/84820952>

Ortiz, M. Aguilar, L. y Giraldo, L. (2016). *Los desafíos del marketing en la era del big data*. *E-Ciencias de la Información*, 6(1), 1-31. **[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1659-41422016000100016](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-41422016000100016)**

Rodríguez, D. y Gairín, J. (2015). *Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas*. *Educación*, 24(46), 73-90. **<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/12245/12811>**

Rostro, P. y Solís, O. (2015). Conceptualizando el diálogo entre cultura y aprendizaje organizacional. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 7(12), 95-103. **[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3528379](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3528379)**

Ruiz, J. (2017). Millennials y redes sociales: estrategias para una comunicación de marca efectiva. *Miguel Hernández Communication Journal*, (8), 47-367. **<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/5191/1/196-867-1-PB.pdf>**

Stable, Y. (2016). *Aprendizaje organizacional en organizaciones de ciencia tecnología e innovación*. *Ingeniería Industrial*, 37(1), 78-90. **<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360443665008.pdf>**



CAPÍTULO

---

# DISEÑO DE NEGOCIOS PARA COOPERATIVAS EN SAN JUAN DE PASTO

*Business Design for San Juan de Pasto Cooperatives*

---



Diego Germán Martínez Delgado

Economista, Especialista en Proyectos de Desarrollo y Magíster en Mercadeo Agroindustrial. Docente ocasional en la ECACEN de la UNAD.

Juan Carlos Díaz Dávila

Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales y Magíster en Administración. Docente ocasional en la ECACEN de la UNAD.

Silvio Augusto Delgado Unigarro

Administrador público, Especialista en Educación Cultura y Política y Magíster en Administración de Organizaciones. Docente ocasional en la ECACEN de la UNAD.

## RESUMEN

---

Según el Plan de Desarrollo Municipal (2016), en Nariño, Colombia, hay bastantes problemas que caracterizan la economía de su capital, San Juan de Pasto: el nivel de desempleo, la informalidad y tercerización por encima del promedio nacional, el sector agropecuario con baja participación en su valor agregado, el sector secundario con escasa infraestructura productiva y de transformación, las barreras de financiación y sobrecostos para la creación y financiación de organizaciones empresariales formales, además de otras barreras de carácter estructural regional agravadas por la crisis sanitaria del Covid 19. Todos ellos dificultan el desarrollo económico del municipio y afectan especialmente la formación de empresas del sector cooperativo; no obstante este panorama adverso, una vez que un grupo asociativo de tipo cooperativo ha logrado un consenso acerca de una idea con la que suponen se podría desarrollar un negocio rentable, dicha idea, que no es más que una suposición de un grupo de potenciales emprendedores, debe ser puesta a prueba en la realidad de su mercado objetivo para verificar que efectivamente se puede llegar a transformar en un emprendimiento rentable y sostenible; para ello se hacen necesarias las metodologías y herramientas de modelado de negocios adecuadas a las necesidades y condiciones especiales del sector solidario. El objetivo del presente capítulo es presentar los resultados de la investigación “Diseño de una herramienta para modelado de negocios de tipo cooperativo en el municipio de Pasto” que, en síntesis, consiste en la elaboración de una guía para estructurar negocios de tipo cooperativo e identificar la manera como los productos y servicios de los emprendedores asociados de este sector deben ser llevados al mercado.

*Palabras clave: diseño de negocios, modelo, validación, factores, cooperativa.*

## ABSTRACT

---

According to the Municipal Development Plan (2016), in Nariño, Colombia, there are quite a few problems that characterize the economy of its capital, San Juan de Pasto: the level of unemployment, informality and outsourcing above the national average, the agricultural sector with low participation in its value added, the secondary sector with scarce productive and transformation infrastructure, financing barriers and cost overruns for the creation and financing of formal business organizations, in addition to other barriers of a regional structural nature aggravated by the Covid 19 sanitary crisis. All of these hinder the economic development of the municipality and especially affect the formation of enterprises in the cooperative sector; notwithstanding this adverse panorama, once a cooperative-type associative group has reached a consensus on an idea with which it supposes a profitable business could be developed, this idea, which is no more than a supposition of a group of potential entrepreneurs, must be tested in the reality of its target market to verify that it can effectively be transformed into a profitable and sustainable enterprise; For this purpose, business modeling methodologies and tools appropriate to the needs and special conditions of the solidarity sector are necessary. The objective of this chapter is to present the results of the research “Design of a tool for business modeling of cooperative type in the municipality of Pasto” which, in synthesis, consists of the elaboration of a guide to structure cooperative type businesses and to identify the way in which the products and services of the associated entrepreneurs of this sector should be taken to the market.

*Keywords: business design, model, validation, factors, cooperative.*

# INTRODUCCIÓN

---

El creciente nivel de desempleo, subempleo e informalidad y el deterioro del ingreso per cápita por encima del promedio nacional como consecuencia de una débil estructura productiva, golpeada además por la apertura económica indiscriminada, por la baja competitividad de la economía regional y por la desarticulación del proceso educativo frente a los requerimientos del desarrollo, con el agravante de la crisis generada por la pandemia que azota al planeta, han hecho de Pasto un municipio con muy bajos estándares de crecimiento empresarial.

Las dificultades de acceso a recursos financieros, tecnológicos, de capacitación y a los mercados que enfrentan los empresarios de Pasto, que son en su inmensa mayoría micro y pequeños, constituyen un grave problema que limita su desarrollo y su capacidad para generar fuentes de ingresos y empleo estables; por ello deben recurrir con frecuencia, por ejemplo, a préstamos extrabancarios en su red de relaciones sociales (como amigos y familiares) para financiar sus proyectos.

En general, la empresa nacional, particularmente las micro y pequeñas, afronta múltiples fallas que han impedido su desarrollo y la mantienen en un nivel de subsistencia que impide su despegue; esta situación es más sentida en las regiones de la periferia nacional como es el caso del departamento de Nariño, donde no se cuenta con una infraestructura industrial adecuada, por lo que buena parte de la economía gira en torno a la microempresa y a las actividades de tipo informal.

El sector cooperativo del municipio de Pasto no escapa a esta realidad; presenta muy bajos niveles de desarrollo y escasa incidencia en los indicadores de crecimiento local y regional, con proyecciones hacia el futuro que reflejan la continuidad de esta tendencia y el desaprovechamiento del potencial que el sector representa no solo en términos económicos, sino en el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de las personas en los ámbitos de su influencia.

La problemática que mantiene en situación de estancamiento a las micro y pequeñas empresas del municipio y que conduce a la quiebra a un gran porcentaje de las estas afecta de igual manera a las cooperativas. Cabe anotar que según estudios recientes, tanto en el ámbito nacional como en el exterior, una de las principales causas de dichas quiebras son los problemas en el modelado de los negocios. Solamente hasta hace poco, con la aparición de los Canvas o tableros de modelado de negocios, se da un salto significativo que permite superar el paradigma de los planes de negocios que se habían convertido en el *sine qua non* del planeamiento para los nuevos emprendimientos y prácticamente en la única carta de referencia y presentación de los proyectos de emprendimiento a los fondos de inversión públicos y privados.

El objetivo de esta investigación consistió en indagar acerca de los métodos y herramientas más empleados actualmente para el diseño de negocios y en plantear una alternativa para el modelado de emprendimientos de tipo cooperativo en el municipio de Pasto.

## ESTADO DEL ARTE

---

La revisión minuciosa de la bibliografía relacionada con la temática del modelado de negocios permite observar que actualmente y a pesar de que existen infinidad de propuestas relacionadas con dicho tema para las empresas del sector lucrativo, en general, no se cuenta con estudios académicos acerca del modelado de negocios de tipo cooperativo solidario no lucrativo de la economía.

Una encuesta a nivel mundial de la Unidad de Inteligencia de *Revista Economist* efectuada a más de 4 000 altos directivos, encontró que la mitad de ellos favorecía nuevos modelos de negocio como fuente de ventajas competitivas. El mensaje que esos ejecutivos dieron fue claro y contundente: “la forma en que las empresas hacen negocios será más importante que el producto o servicio que ofrezcan” (Pereira, 2014).

Según Aldana et al. (2011), sobre los planes de negocio, Claude Ananou, profesor de HEC en Montreal que recibió el premio Rossi de la Academia de Ciencias Morales y Políticas de Francia por su libro *Lograr el Éxito* en la creación de empresas sin plan de negocio, afirma que el plan de negocios ya no es la herramienta principal para enseñar emprendimiento o empezar una empresa (p. 190); en esto coincide con la Agencia para la creación de empresas de Francia (APCE), que ha mencionado que alrededor del 95 % de los planes de negocio no funcionan. Esto debido a la complejidad de la predicción del comportamiento futuro del entorno y porque existe una parte emotiva al momento de escribir un plan de negocios que hace que el futuro emprendedor tenga una óptica favorable dando una visión positiva de la empresa y en ocasiones poco realista.

El Informe de Evaluación del Fondo Emprender del SENA (2014) concluye que la “mortalidad” de las empresas en Colombia es muy alta (un 35 % aproximadamente) a pesar de que estas están basadas en planes de negocios y son asesoradas y acompañadas por el FE (Fondo Emprender del SENA) tanto en el diseño de estos como en su implementación.

Por otro lado, estudios recientes tanto en el ámbito nacional como en el exterior mencionan que hasta hace poco tiempo una de las principales causas del estancamiento en las tasas de emprendimiento eran los problemas en el modelado de los negocios y esto se debía a que se le daba muy poca atención a este aspecto pues todo el esfuerzo

previo a la implementación del proyecto se enfocaba en redactar hipótesis generales de mercado, de producto, de posicionamiento, etc., documentos complicados denominados planes de negocios que se implementaban sin validar o verificar de manera precisa y detallada que los supuestos en los que se basaban fueran ciertos.

Dadas las características del contexto del cooperativismo en el municipio de Pasto y teniendo en cuenta que se trata de emprendimientos nuevos, se hacen necesarios elementos de innovación y estrategia, así como de generación y entrega de valor que garanticen el éxito de las iniciativas de los emprendedores. La conjunción correcta de estas variables se logra mediante la aplicación de un adecuado modelo de negocio que es “la forma como la empresa va a lograr ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, generando una experiencia de compra valiosa para el cliente a través de estrategias innovadoras en la cadena de valor” (Weinberger, 2009). En otras palabras, el modelo de negocio “describe la lógica como una empresa crea, entrega y captura valor” (Osterwalder, 2010). Un nuevo modelo de negocio puede crear y aprovechar las oportunidades de ingresos y beneficios, contrastando con modelos envejecidos que llevan a las empresas a la disminución de los ingresos y eventualmente al cierre. (Pereira, 2014).

El modelo de negocios es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de los clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (Osterwalder, 2010).

Por lo anterior se hace necesario el estudio y análisis de las propuestas que autores como Osterwalder con su modelo Canvas, Ries con su propuesta Lean Startup, Blank con los modelos basados en el cliente y Maurya con su modelo Lean Canvas, donde integra todos los anteriores, nos presentan como un nuevo enfoque para el diseño de modelos de negocio que partiendo de simples ideas, despliegan toda una gama de estrategias propias de la prospectiva, encaminadas a determinar la manera más apropiada en la que dicha idea, una vez convertida en negocio apropiada y genera valor para los clientes en un contexto determinado.

Es muy preocupante que dichas metodologías tan populares y conocidas en Estados Unidos y Europa, especialmente, no se apliquen masivamente en Colombia, donde las condiciones de la economía y del mercado hacen que no solo se requiera de manera urgente el uso de este tipo de metodologías para el emprendimiento, sino que además esas herramientas deban ser adaptadas a las particularidades de cada uno de los sectores de nuestra economía emergente, cuyas características hacen que factores como el riesgo, la competencia o la financiación adquieran una relevancia especial sobre

otros que se consideran en los Canvas, en general para otro tipo de economías más desarrolladas. Al respecto Maurya (2012) comenta: “El Lean Canvas, el lienzo de modelos de negocio para empresas nuevas, es una herramienta mucho más apropiada para un nuevo negocio en el que la incertidumbre es la condición predominante”.

Fino (2013) afirma que

..... No obstante, el modelo de negocio Canvas lleva más tiempo discutiéndose y aplicándose, la adopción y expansión del modelo Lean Canvas demuestra que aunque ambos se pueden aplicar a startups, este último beneficia los ecosistemas de emprendimiento, como el colombiano [...]. Lean Canvas responde mejor a las necesidades de una startup en un estado de incertidumbre alto (p.25).

De igual manera y atendiendo a las mismas consideraciones, es necesario recordar los fundamentos de la empresa de economía solidaria, la cual rescata las potencialidades de las agrupaciones humanas capaces de constituirse en un verdadero motor de cambio que permite a través de la generación de empresas acordes con la dignidad del hombre mejorar la calidad de vida de todos sus integrantes.

El sector solidario en Colombia se divide en dos grandes ramas: organizaciones de economía solidaria y organizaciones solidarias de desarrollo. Las organizaciones de economía solidaria (cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales) son organizaciones económicamente sostenibles que desarrollan su labor en tres ejes principales: económico, mediante actividades de producción de bienes y servicios; social, atendiendo necesidades de sus asociados y grupos sociales y cultural solidario, animando a sus asociados a ejercer una participación democrática que autogestione procesos de desarrollo en beneficio de la misma comunidad, con la premisa de que el ser humano debe ser sujeto actor de la economía.

Por su parte, las organizaciones solidarias de desarrollo (asociaciones, corporaciones, fundaciones, voluntariado y organismos comunales) son organizaciones sin ánimo de lucro que emplean recursos privados y gubernamentales para elaborar bienes y prestar servicios que benefician a la sociedad. En este sentido, hacen parte del sector solidario sin ánimo de lucro y participan en la construcción de una mejor sociedad. Su característica común es la de ejercer la solidaridad, principalmente de adentro hacia afuera, dirigiendo su accionar hacia terceros (grupos o comunidades diferentes a los propios). Uno de los objetivos de organizaciones solidarias de Colombia es posicionar al sector solidario como un modelo socioempresarial capaz de generar competitividad e igualdad de oportunidades para lograr la prosperidad de los colombianos.

Este tipo de organizaciones, y en particular las cooperativas con actividades económico-productivas, al igual que las del sector lucrativo, requieren de metodologías de prospectiva que les permitan no solamente superar los complicados procesos de montaje que deben atravesar los nuevos emprendimientos gracias a la correcta identificación de sus modelos adecuados de negocio, sino adquirir la fortaleza necesaria para el escalamiento hasta convertirse en empresas sólidas y prosperas en el tiempo.

## METODOLOGÍA

---

Esta es una investigación con enfoque mixto. Desde la concepción de Hernández et al. (2014), la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. Desde esta perspectiva, esta investigación pretende encontrar una concepción que pueda alcanzar una parte de la realidad, no comprobar o hacer medición alguna a ciertas cualidades, sino, por el contrario, revelar en lo posible tantas cualidades como sea posible. Por otro lado, a través de la evaluación de datos primarios y secundarios se obtiene información relevante y se proporcionan cursos alternativos de acción.

Metodológicamente hablando, como se señaló en el estado del arte, la revisión minuciosa de la bibliografía relacionada con la temática del modelado de negocios permite observar que actualmente y a pesar de que existen infinidad de propuestas relacionadas con dicho tema para las empresas del sector lucrativo, no se cuenta con muchos estudios académicos acerca del modelado de negocios de tipo cooperativo solidario no lucrativo de la economía, situación que permite enfocar la investigación desde un alcance exploratorio a partir de los dicho por Hernández et al. (2014) cuando afirma que:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Ahora, si se tiene en cuenta que en el proceso investigativo se detallan en forma gráfica los fenómenos y características del análisis de los diferentes factores del COOP-CANVAS, se determina la asociación de variables y con fundamento en ello se hacen los presupuestos y las predicciones necesarias, se puede hablar de una investigación descriptiva con fundamento en que:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. (Hernández et al., 2014)

## DISCUSIÓN

Diversos estudios recientes, tanto en el ámbito nacional como en el exterior, concluyen que hasta hace poco tiempo una de las principales causas del estancamiento en las tasas de emprendimiento eran los problemas en el modelado de los negocios. Adicionalmente, como resultado de la revisión bibliográfica adelantada en la presente investigación, se determinó que no existen estudios específicos acerca de los resultados del uso del plan de negocios en el sector cooperativo en general y es por eso que, partiendo del análisis de las propuestas de autores como Osterwalder con su modelo Canvas, Ries con su propuesta Lean Startup, Blank con los modelos basados en el cliente y Maurya con Lean Canvas, que integra los anteriores modelos ontológicos (fig. 1), se construye una herramienta metodológica adaptada a las particularidades del sector cooperativo de una economía emergente como la del municipio de Pasto, donde aspectos como la infraestructura, las dificultades de acceso a mercados y demás son especialmente complejos.

De igual manera y atendiendo a las mismas consideraciones, es necesario recordar los fundamentos de la empresa de economía solidaria, la cual rescata las potencialidades de las agrupaciones humanas capaces de constituirse en un verdadero motor de cambio que permite a través de la generación de empresas acordes con la dignidad del hombre mejorar la calidad de vida de todos sus integrantes.

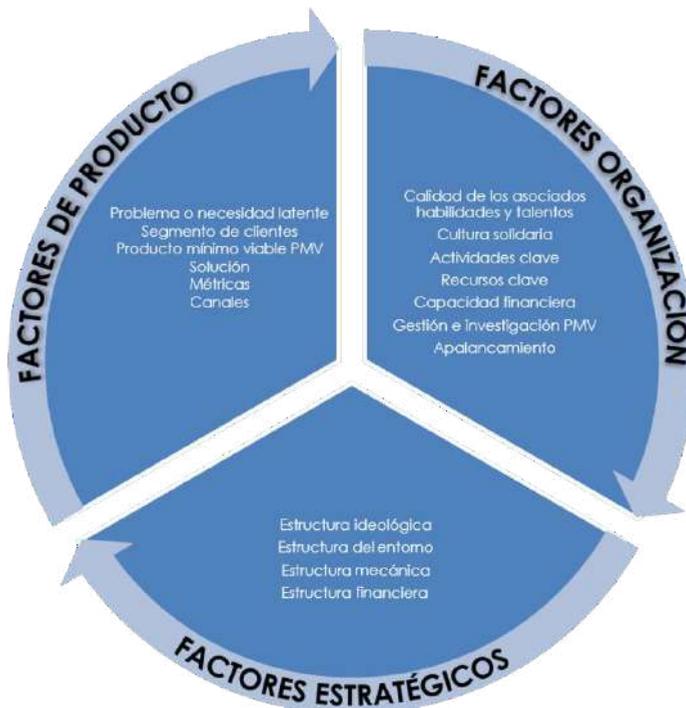
Las organizaciones de economía solidaria como lo son las cooperativas del municipio de Pasto y en particular aquellas con actividades económico-productivas, al igual que las del sector de capital con ánimo de lucro, requieren de metodologías de prospecti-

va que les permitan no solamente superar los complicados procesos de montaje que deben atravesar los nuevos emprendimientos, gracias a la correcta identificación de sus modelos adecuados de negocio, sino adquirir la fortaleza necesaria para el escalamiento hasta convertirse en empresas sólidas y prosperas en el tiempo.

## FACTORES DEL MODELO

El principal aporte de la presente investigación es una herramienta de trabajo para el modelado de negocios de tipo cooperativo a la que se denominó “Lienzo de modelado de negocios para cooperativas - COOPCANVAS”, que está estructurado en tres bloques complementarios; cada uno los bloques contiene un grupo de factores determinantes que orientarán la formulación de las hipótesis que deben ser validadas en su mercado objetivo para dar forma al negocio que, por ahora, se encuentra en etapa de ideación. Dicha herramienta se presenta en la figura 1.

**FIGURA 1.** *Coopcanvas*



Fuente: elaboración propia.

En la práctica, el método consiste en la identificación de la idea de negocio por parte del grupo cooperativo de emprendedores, quienes deberán describir dicha idea en un párrafo corto de no más de 50 palabras, en el que debe hacerse énfasis en la propuesta de valor del producto o servicio con el cual se piensa solucionar alguna necesidad, requerimiento o deseo de un determinado grupo de población. Esta propuesta de valor describe básicamente las características del bien y la forma en que este puede ser interesante para su mercado objetivo. A continuación, el grupo de emprendedores debe adelantar un trabajo de identificación de hipótesis para cada uno de los factores presentados y seguidamente aplicar las técnicas apropiadas para validar dichas hipótesis, teniendo en cuenta las métricas escogidas para verificar los resultados de cada factor o variable en particular.

Una vez aplicada la técnica de verificación de la hipótesis a cada factor se puede obtener un resultado positivo según la métrica que se utilice, caso en el cual se podrá considerar que la hipótesis ha sido confirmada o validada como cierta y ya puede ser incluida como parte del modelo de negocio cooperativo que se está intentado descubrir. En el caso contrario, si el resultado de la verificación de la hipótesis resultase negativo para un determinado factor, según la métrica utilizada, la hipótesis debe ser modificada o descartada y ya no puede considerarse como parte del modelo de negocio que se está diseñando.

A continuación se explica en qué consiste cada grupo de factores incluidos en el lienzo de modelado de negocios para cooperativas COOPCANVAS.

## 1. FACTORES DE PRODUCTO

Los factores de producto tienen un propósito común que consiste en encontrar la forma ideal o el diseño apropiado de un bien mínimo factible (BMF) a partir de la idea inicial (basada en supuestos), que es un prototipo con las características fundamentales del producto o servicio que se piensa ofrecer, para poder testearlo con clientes reales y verificar si efectivamente se puede elaborar y comercializar de manera sistemática, sostenible y rentable. Del proceso de testeo o verificación de hipótesis de producto con el BMF se obtienen conclusiones que permiten validar, modificar o descartar dichas hipótesis hasta encontrar el diseño adecuado para el mercado objetivo.

Los factores de producto que se identificaron en el marco de la investigación fueron los siguientes:

- Problema o necesidad latente
- Segmento de clientes
- Bien mínimo factible BMF
- Solución
- Métricas
- Canales

## 2. FACTORES DE ORGANIZACIÓN

Para hablar sobre un modelo de negocio para una organización solidaria de tipo cooperativo, es preciso profundizar antes en conceptos como economía social solidaria, gerencia y emprendimiento social solidario, de tal forma que se pueda situar la idea en un contexto propio. El concepto de cooperativa surge como respuesta a las consecuencias de los efectos de la Revolución Industrial, donde las calidades de las condiciones laborales comenzaron a deteriorarse debido a las tendencias de un mercado netamente capitalista cuyas condiciones y efectos para los trabajadores son conocidas y cuestionadas. Así las cosas, la economía social solidaria se fundamenta en la cooperación, la ayuda mutua y la inclusión social, entre otras, en busca de fines sociales sin desconocer que una empresa estructurada bajo la modalidad social solidaria puede tener el modelo organizacional de una empresa con carácter capitalista.

Por otro lado, para comprender los factores clave para el éxito de los emprendimientos cooperativos y precisamente desde esa perspectiva social solidaria, sin duda que es preciso abordar el concepto de emprendimiento social solidario.

Grau (2012) señala que, para poder definir el emprendimiento social, se requiere hacer una descomposición del concepto en sus dos dimensiones: la emprendedora y la social. Con respecto a la dimensión emprendedora, la autora retoma el concepto de Peter Drucker, quien afirma que “empezar un negocio no es condición necesaria ni suficiente para ser emprendedor”. Hablar de la dimensión social necesariamente hace referencia a aquellos emprendimientos que generan impacto social. Así las cosas, los emprendedores sociales se constituyen como personas con un gran sentido de la solidaridad e inclusión y con marcadas características de liderazgo, ambición y persistencia, que desean brindar cambios y soluciones a problemáticas que surgen en el interior de las comunidades. De hecho, “la línea que separa a los emprendedores empresariales de los emprendedores sociales es el compromiso de los últimos de crear un impacto social” (Grau, 2012).

El emprendimiento social, en contraste con las organizaciones caritativas, se fundamenta o se estructura con un modelo de empresa que busca utilidad al mismo tiempo que crea impacto, lo que permite que haga uso de recursos financieros en los asuntos que considere más estratégicos como la contratación del personal más idóneo, invertir en su desarrollo, usar el tiempo que sea necesario para concebir los mejores resultados y asumir riesgos en busca de nuevas y mejores soluciones para los grandes problemas del entorno.

Un punto importante para resaltar del emprendimiento solidario es que, en contraste con las organizaciones sin fines de lucro, las empresas sociales poseen modelos que no dependen de donaciones de terceros para el cumplimiento de su objetivo misional sino que, como las empresas, buscan crear ingresos mediante la comercialización de un producto o servicio para sustentarse. Desde esta concepción, toma importancia el concebir una herramienta para el modelado de un negocio cooperativo. Al respecto, Del Cerro (2015) en su libro *¿Qué es el emprendimiento social?* sostiene: “Las empresas sociales tienen modelos comerciales como el de cualquier empresa tradicional en el que venden un producto o un servicio a un precio definido y obtienen un beneficio económico” (p.25).

Así mismo Del Cerro (2015) menciona que “al igual que las empresas, utilizan la mercadotecnia, las finanzas, el talento, la innovación y la tecnología para llegar a la mayor cantidad de clientes posible; sin embargo, las empresas sociales difieren de las empresas tradicionales en un punto clave: su principal objetivo es generar impacto social, mientras que el principal objetivo de las empresas tradicionales es maximizar sus utilidades” (p. 25).

Teniendo en cuenta lo anterior, los factores de organización que se identificaron y desarrollaron para la obtención del modelo de negocios fueron los siguientes:

- Calidad de los asociados
- Habilidades y talentos
- Cultura solidaria
- Actividades clave
- Recursos clave
- Capacidad financiera
- Gestión e investigación PMV
- Apalancamiento

### 3. FACTORES ESTRATÉGICOS

La organización empresarial es un sistema abierto integrado por personas que interactúan en forma ordenada y coordinada para alcanzar metas de rentabilidad y crecimiento, aprovechando los recursos internos y externos y proporcionando, mediante el intercambio recíproco y productivo, valor agregado a la sociedad en la que se inserta. En este sentido, la cooperativa como organización solidaria sin ánimo de lucro y con una participación mínima de 20 personas es, según la definición contenida en la Ley 79 de 1988:

la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según sea el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Lo anterior implica una caracterización particular fundada en principios diferenciadores y generadores de una cultura especial desde y a partir de la cual los miembros de dicha organización deben actuar para alcanzar las metas de crecimiento económico y social que persiguen para sus asociados y para en el entorno en general.

De otra parte, la comunidad del municipio de Pasto, donde se desarrolló la investigación, tiene toda la caracterización necesaria para constituir asociaciones comunitarias organizadas y, como condición especial, tiene además una gran necesidad de hacerlo por la crisis que atraviesa, reflejo de la crítica situación nacional y sobre todo departamental, agravada por la crisis sanitaria por la que atravesamos; esto la empuja a pensar y aceptar soluciones nuevas y nuevos paradigmas de desarrollo.

Los factores que se identificaron y profundizaron como herramientas de identificación de la viabilidad de un proyecto de tipo cooperativo solidario en el municipio de Pasto fueron los siguientes:

- Estructura ideológica
- Estructura del entorno
- Estructura mecánica
- Estructura financiera

## CONCLUSIONES

---

El impulso al emprendimiento, y especialmente el de tipo cooperativo, debe tener en cuenta que las particularidades de estas organizaciones son más complejas que las del sector empresarial tradicional y, por ende, requieren de metodologías especialmente diseñadas para sus necesidades y características, de tal manera que con ellas se pueda garantizar no solo la consecución de modelos de negocios más realistas y consecuentes con las necesidades del mercado, sino también que los recursos que se inviertan en el sector tengan mayores posibilidades de alcanzar las metas que persiguen a nivel económico y social.

El diseño correcto de un modelo de negocios depende en principio de la metodología que se aplique en la verificación de las hipótesis relacionadas con la idea que lo inspire. Dichas hipótesis pueden ser organizadas en un modelo ontológico que las agrupe como factores, de tal manera que se puedan observar las conexiones e interrelaciones existentes entre ellas. El modelo de diseño de negocios resultado de la presente investigación cumple con ese propósito porque con su aplicación permite la identificación de la forma más adecuada de presentar una idea de negocios en un mercado.

Los múltiples factores que inciden en el modelado adecuado del plan de negocios para las cooperativas del municipio de Pasto pueden ser agrupados en: factores de producto, factores de organización y factores estratégicos. En cada uno de dichos factores cabe una hipótesis específica referente al negocio en particular, la cual debe ser contrastada con el mercado objetivo para validarse, modificarse o descartarse y construir con los resultados el modelo de negocios que servirá de fundamento y marco para el plan de empresa que se debe implementar y escalar a largo plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía Municipal de Nariño (2019). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Unión, emprendimiento y oportunidad”. <http://www.narino-narino.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-municipal-2016--2019>

Aldana, E., Ibarra, M. y Loewenstein, I. (2011). *Revista Ciencias Estratégicas* 19(269), 185-201. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322415004.pdf>

Amado, L. (2015). *Diseño de un modelo de negocio para almacenes detallistas orientados a la venta de pinturas automotrices en el mercado de Medellín (tesis de maestría)*. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Del Cerro, J. (2015). *¿Qué es el emprendimiento social?* [https://pulperiaquilapan.com/wp-content/uploads/woocommerce\\_uploads/2015/11/Ebook-%C2%BF-Qu%C3%A9-es-el-Emprendimiento-Social\\_-Juan-Del-Cerro.pdf](https://pulperiaquilapan.com/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2015/11/Ebook-%C2%BF-Qu%C3%A9-es-el-Emprendimiento-Social_-Juan-Del-Cerro.pdf)

Fino, D. (2013). *Innovación en Modelos de Negocio: Metodología Lean Canvas en una Startup de Base Tecnológica*. <http://eprints.rclis.org/22429/1/UMNGAGG-48FS-Diego%20Mauricio%20Fino%20Garz%C3%B3n-Ensayo%20v.5.pdf>

Grau, M. (2012). *Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*. <https://dds.cepal.org/redesoc/publication?id=2283>

Fosfuri, A. y Tribó, J. (2008). Exploring the Antecedents of Potential Absorptive Capacity and its Impact on Innovation Performance. *Omega*, 36 (2), 173-187.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Lane, P., Koka, B. y Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *The Academy of Management Review*, 31 (4) 833-863.

Ley 79/1988 de 23 de diciembre “Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa”. *Boletín Oficial de la Función Pública*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>

Maurya, A. (2012). *Running Lean*. Universidad Internacional de la Rioja. <https://reunir.unir.net/handle/123456789/5193>

Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. y Park, H. (2003). MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34 (6), 586-599.

Mowery, D. y Oxley, J. (1995). Inward Technology Transfer and Competitiveness: The Role of National Innovation Systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19 (1), 67-93.

Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. [https://tudelft.openresearch.net/image/2015/10/28/business\\_model\\_generation.pdf](https://tudelft.openresearch.net/image/2015/10/28/business_model_generation.pdf)

Perdomo, L. (2 de mayo de 2010). *De las formas originarias al cooperativismo actual*. <http://bloglauraperdomo.blogspot.com/>

Pereira, J. (19 de Febrero de 2014). Nuevos Modelos de Negocio. *Mercadeo.com*. <http://www.mercadeo.com/blog/2014/02/nuevos-modelos-de-negocios/>

Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.

SENA (2014). Evaluación del Fondo Emprender. *Resumen Ejecutivo*. [https://www.sena.edu.co/es-co/transparencia/pe/evalua\\_fondo\\_empren.pdf](https://www.sena.edu.co/es-co/transparencia/pe/evalua_fondo_empren.pdf)

SENA. (s. f.). *Fondo Emprender*. <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx#>

Serrano, M. y Blázquez, P. (2015). *Design Thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid: Esic.

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: USAID.

Zott, C. y Amit, R. (2009). *The Business Model as the Engine of Network-Based Strategies*. Estados Unidos: Wharton School Publishing.



## CAPÍTULO

---

# IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES EN EL SECTOR DEL TURISMO DE NATURALEZA EN EL DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA

*Importance of Digital Tools in the Nature Tourism Sector in the Department of Magdalena*

---

Jesús Fandiño Isaza

Magíster en MBA de Negocios, docente ocasional con funciones de docencia e investigación y líder del grupo de investigación INCACEN y semillero SIGMA. [Jesus.fandino@unad.edu.co](mailto:Jesus.fandino@unad.edu.co)

Luz Marina Dávila Coa

Magíster en Dirección Estratégica, docente ocasional con funciones de docencia e investigación y coinvestigadora del grupo de investigación INCACEN. [luz.davila@unad.edu.co](mailto:luz.davila@unad.edu.co)

Moisés de Jesús Rodríguez Bolaño

Magíster en Dirección Estratégica con énfasis en tecnologías de la información, docente ocasional con funciones de docencia e investigación y coinvestigador del grupo de investigación INCACEN. [moises.rodriguez@unad.edu.co](mailto:moises.rodriguez@unad.edu.co)



## RESUMEN

---

El presente trabajo es el resultado de la investigación “Diagnóstico del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las empresas del sector de turismo de naturaleza en el departamento del Magdalena”, en la cual se detecta la importancia de promocionar el destino del turismo de naturaleza sobre la base de nuevas tecnologías como las herramientas digitales, que se convierten en un elemento fundamental para mejorar la competitividad para este sector a través de las TIC. En este sentido, el estudio tiene como objetivo analizar la promoción de destino sobre la base de nuevas tecnologías digitales por el sector turismo en el departamento del Magdalena, para lo cual se realiza un estudio con enfoque documental y una investigación de tipo descriptiva. La información se obtuvo de empresas operadoras turísticas a través de una encuesta online y la secundaria de bases de datos de páginas relacionadas con el turismo de naturaleza. En el desarrollo de la investigación se pudo evidenciar la necesidad de elaborar aplicaciones móviles para el sector de turismo de naturaleza y las diferentes actividades que se vienen realizando a través de herramientas digitales

*Palabras clave: herramientas digitales, app especializadas, turismo natural, innovación empresarial, servicios online.*

## ABSTRACT

---

This paper is the result of the research “Diagnosis of the use of information and communication technologies in companies of the nature tourism sector in the department of Magdalena”, in which the importance of promoting the nature tourism destination on the basis of new technologies such as digital tools, which become a fundamental element to improve competitiveness for this sector through ICT, is detected. In this sense, the study aims to analyze the promotion of destination on the basis of new digital technologies by the tourism sector in the department of Magdalena, for which a study with a documentary approach and a descriptive type of research is performed. The information was obtained from tourism operating companies through an online survey and secondary information from databases of pages related to nature tourism. In the development of the research it was possible to demonstrate the need to develop mobile applications for the nature tourism sector and the different activities that are being carried out through digital tools.

*Keywords: digital tools, specialized apps, nature tourism, business innovation, online services.*

# INTRODUCCIÓN

Recientemente, las herramientas digitales han cobrado gran importancia en el turismo de naturaleza porque han permitido visibilizar este mercado turístico destacando sus paisajes naturales, sociales y culturales (Vargas, 2014). De igual manera, Flamarich (2013, p. 111, citado en Díaz, 2015, p. 8) destaca que la introducción de las TIC en el sector turístico ha contribuido con nuevos beneficios y ha provocado innovaciones muy visibles en el ramo y en su estructura. De acuerdo con Elliot y Joppe (2009, págs. 230-231) citado por Díaz, (2015, p. 8) recomiendan que, en la actualidad en el sector turístico, haya trabajadores calificados que tengan un amplio conocimiento y educación en TIC, además de otras competencias para cumplir con la demanda de clientes cada vez más exigentes.

Con base en lo anterior, el interés del estudio es visibilizar el potencial del turismo de naturaleza a través de nuevas tecnologías o herramientas digitales porque está relacionado con el desarrollo y el turismo sostenible (Martínez, 2017) debido a

que el Turismo de Naturaleza se considera uno de los principales tipos de turismo de más rápido crecimiento en el mundo, con tasas entre 25 % y 30 %, como segmento de mercado cobra cada vez más importancia, gracias a los cambios en los gustos y preferencias de la demanda por los turistas. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

En el *Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza* (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012, p. 72), se destaca el departamento del Magdalena como un destino de priorización inmediata para desarrollar sus productos, en los que resaltan el turismo de aventura y el ecoturismo. En esa misma línea, el Programa de Transformación Productiva del sector de turismo de naturaleza (2012) en la página 10 destaca esta región como ecoturística de mayor intensidad con cuatro zonas más del país, que requieren un incremento el uso de las TIC para promocionar mejor su destino.

El trabajo utilizó una muestra de 263 empresas operadoras del sector de turismo de naturaleza en el departamento del Magdalena, a las que se aplicó una encuesta en línea para posteriormente realizar un análisis comparativo con la información recolectada sobre el tipo de herramientas digitales requeridas en el turismo de naturaleza y de procesos formativos, los cuales se verificaron a través de los resultados y conclusiones por parte de los representantes y trabajadores de los negocios objeto de estudio (Fandiño et al., 2017).

Finalmente, se destaca cómo las empresas del turismo de naturaleza en el departamento del Magdalena han logrado desarrollar relaciones comerciales a partir del uso y aplicación de tecnologías digitales para contribuir al aporte del producto interno bruto (PIB), la generación de empleo e impactos positivos en la economía local y regional, que han facilitado la elaboración de estrategias de *marketing* digital dirigidas a lograr la adquisición de rentabilidad y retención de clientes como ventajas competitivas mediante la producción de enlaces entre proveedores, productores, distribuidores y clientes. De los resultados se construyó un patrón teórico que describe la situación actual del uso de las TIC en las empresas de turismo de naturaleza en el departamento del Magdalena y las principales necesidades de las empresas del sector, relacionadas con el uso de herramientas digitales.

## ESTADO DEL ARTE

Algunos acercamientos conceptuales y teóricos ayudan a comprender cómo el departamento del Magdalena al poseer paisajes y oferta turística única tiene oportunidades de crecimiento significativas en el sector de turismo de naturaleza; esto se puede relacionar con las teorías de la ventaja absoluta y ventaja comparativa expuestas por Adam Smith y David Ricardo en los siglos XVIII Y XIX respectivamente, según González (2011, citado en Guardiola, 2019).

En opinión de Guardiola (2019), Smith sostenía que, con el libre comercio, cada país podría especializarse en la producción de aquellos bienes en los cuales tuviera una ventaja absoluta (o que pudiera producir de manera más eficiente que otros países) e importar aquellos otros en los que tuviera una desventaja absoluta (o que produjera de manera menos eficiente) (p.104). El Parque Nacional Natural Tayrona, al concentrar diversos tipos de paisajes, ayudado por los distintos pisos térmicos de la Sierra Nevada de Santa Marta, le ofrece al turista una experiencia única donde puede experimentar las diferentes actividades del ecoturismo, lo que lo le da una ventaja absoluta para aprovechar; este sector anualmente mueve millones de dólares en el mundo. Colombia, y en especial Santa Marta, tienen una inmensa oportunidad de explotar a profundidad este segmento ejecutando acciones que le permitan estar dentro de las rutas mundiales de esta actividad (Guardiola, 2019).

Según de Algeri, Aquino y Succurro (2016, citados en Guardiola, 2019) “Comprender las ventajas comparativas en el turismo es de vital importancia, dada su relevancia para promover el crecimiento económico” (p. 247). Las propuestas de potencialización del turismo en sus múltiples variedades van ligadas a los conceptos de crecimiento y com-

petitividad; para “Pulido y Sánchez (2010) existe una relación directa significativa entre ambas variables puesto que una mayor competitividad turística estimula un mayor crecimiento turístico de los destinos. Los nacientes clústeres de turismo en la región Caribe favorecen exponencialmente la especialización de productos, una oferta amplia y sistemas de información efectivos (Guardiola, 2019)”.

“Ritchie y Crouch (2003) proponen que la competitividad de un destino es la capacidad del país para crear valor añadido y aumentar la riqueza nacional mediante la gestión de activos y procesos, el atractivo y la proximidad, y por la integración de estas relaciones dentro de un modelo económico y social que tenga en cuenta el capital natural de un destino y su preservación para las generaciones futuras.” (Domareski y Chim, 2019, p. 138).

La innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) nuevo o significativamente mejorado, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OECD y Eurostat, 2005, citados en Domareski y Chim, 2019, p. 141).

“Buhalis (2000), deduce que, en los destinos turísticos, la innovación puede proporcionar la atracción intencional de una demanda debido a su diferenciación de los demás destinos turísticos y, en consecuencia, permitir su continua competitividad.” (Domareski y Chim, 2019, p. 141).

Como lo hace notar Domareski y Chim (2019, p.141), citando a Hjalager (2002), se distinguen cuatro tipos de innovación específicas para el sector turístico: innovaciones regulares, innovaciones de nicho, innovaciones arquitectónicas e innovaciones revolucionarias. Así mismo “Hjalager (2010) subraya el sector turismo como diferenciador porque a lo largo de su historia ha sido caracterizado por su inmensa capacidad innovadora.” Domareski y Chim (2019, p.141).

El análisis de tendencias sobre la capacidad innovadora del turismo de naturaleza al introducir el uso de herramientas digitales para la promoción de destino se encuentra en el estudio realizado por UIT (2016) citado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (2016), menciona que cerca de 3200 millones de personas utilizan internet en el mundo y a finales de 2015 el número de suscriptores de teléfonos celulares en el mundo alcanzaría los 7 000 millones. De la misma manera señalan que la banda ancha móvil se incrementaría 12 veces con respecto a las cifras presentadas en 2007 y que esta tendencia creciente en cuanto al uso de las TIC conllevará a la profundización de mercados relacionados con el comercio electrónico.

En ese mismo estudio se revela que en octubre de 2013 TripBarometer elaboró un informe soportado por la firma TripAdvisor que destaca que nueve de cada diez turistas usa dispositivos móviles cuando viajan, que además organizan sus viajes con teléfonos inteligentes y tabletas y que también los utilizan para leer recomendaciones de sus viajes. Otro aspecto destacado de este informe es que el 53 % de los hoteleros del mundo tiene previsto aumentar su oferta para dispositivos móviles. Uno de cada cinco viajeros usa las redes sociales para presumir sus viajes y, según la misma encuesta TripBarometer 2013, las plataformas en línea son la primera fuente de información de viaje a la que recurrieron las personas consultadas.

El segundo elemento teórico abordado en el trabajo son las herramientas digitales, que desde la posición de Alegsa (2014, citado en Flores, 2019, p. 17), “Es todo *software* que puede ser utilizado en cualquier dispositivo electrónico, que permita facilitar las actividades del hombre con la tecnología.” En la opinión de Flores (2019, p.18), “Las herramientas digitales son sustituyentes de aquellas herramientas que nos eran funcionales para el mundo tangible, creando cierta mejoría como simplificar la comunicación a distancia realizada entre dos o más personas, y mejorar la organización de una empresa”.

Para Rosario (2005, p. 3, citado en Díaz, 2015, p.8), las TIC son el grupo de tecnologías que facilitan la obtención, preparación, provisión, transferencia, reconocimiento y presentación de comunicaciones; están basadas en una serie de atributos como la inmaterialidad, la rapidez, las aplicaciones multimedia y la posibilidad de transferir información por medio de diferentes canales.

Buhalis y Law (2008, p. 609, citados en Díaz, 2015, p. 9) revelan que, en lo referente al turismo, desde 1980 las TIC han permitido que el sector evolucione, lo que ha dado como resultado cambios en las prácticas y estrategias de los negocios, así como en las estructuras de las empresas. “Redondo y Juberías (2004, p. 2), destacan que las TIC han aportado al aumento masivo del turismo y al crecimiento de la oferta y de la demanda; definiéndolas como medios de comercialización, distribución y promoción de las empresas turísticas.” (Díaz, 2015, p. 9).

En lo relativo al campo empresarial, Redondo y Juberías (2004, p. 1, citados en Díaz, 2015, p. 9) señalan que las TIC promueven el progreso de las compañías y generan ventaja competitiva para las mismas. Paralelamente, Buhalis y O'Connor (2005, p. 7, citados en Díaz, 2015, p. 9) consideran que las TIC representan un pilar importante en la competitividad de las organizaciones turísticas, así como en los destinos que ofertan.

..... “Mirabell, Cantoni y Kalbaska (2014, p. 28) indican que, en el sector turístico, las Organizaciones de Gestión de Destino (DMO) alrededor del mundo, han utilizado las TIC con diferentes intenciones: marketing y promoción online, distribución de productos turísticos, y más importante aún, las están empleando para educación y entrenamiento de los actores involucrados.” (Díaz, 2015, p. 10)

Por esta razón, como afirma Katsoni (2011, p. 95, citado en Díaz, 2015, p. 9), cada vez más, varios sectores económicos y sociales consideran vital la aplicación de las TIC ya que los costos para desarrollarlas van reduciéndose mientras que los beneficios que ofrecen se van incrementando. Desde el punto de vista de Caro et al. (2014, p. 938):

..... El uso intensivo por parte del turista de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC), tanto en la organización como en el desarrollo del viaje, han revolucionado la forma de promocionar un territorio turístico ya que, cualquier destino que pretenda ser competitivo debe actualizar continuamente toda aquella información que pueda ser de interés para el visitante (localización e interpretación de los recursos, horarios de equipamientos y servicios, etc.).

En consecuencia, surge el turista 2.0 caracterizado por estar altamente conectado y, por tanto, hace un uso constante de la red mediante su dispositivo móvil, que requiere de información del territorio turístico en el proceso de anticipación (promoción y *marketing*), experiencia (comunicación) y recreación (búsqueda de más información, publicaciones y recomendaciones) del viaje turístico. A juicio de Caro et al.:

..... La web 2.0, con sus herramientas (foros, blogs, redes sociales, buscadores avanzados, sistemas de recomendación, reputación on-line, etc.) cambia radicalmente este panorama). Los tradicionales sitios web se transforman en aplicaciones web, se generan noticias, se comparte información, aparecen las aplicaciones 2.0 y, sobre todo, comienza a generarse contenidos de una forma más descentralizada con el usuario 2.0. (p.940)

Según Caro et al. (2014, p. 942), el usuario 2.0, en el ámbito del turismo, se transforma en el turista 2.0 y la web 2.0 en el concepto de travel 2.0 cuando se usan las herramientas para el viaje. La web se ha convertido en el medio informativo preferente utilizado por los turistas (viajeros) y tiene capacidad de decisión sobre la compra real de alojamiento y transporte. Entre las aplicaciones utilizadas destacan los sistemas de recomendación y reputación ya que la consulta de información de otros usuarios resulta clave en el comportamiento a la hora de viajar.

“Guttentag (2010), enfatiza que todas las tecnologías revisadas hasta ahora sirven de una forma efectiva para la promoción de recursos/destinos de interés, pero se debe reflexionar cuándo, con qué objetivo usarlas y su efectividad (siendo este aspecto el más complejo), sin olvidar que estas herramientas no pueden suplir el proceso experiencial razón de ser del desplazamiento turístico.” (Caro et al., 2014, p. 944).

## MÉTODO

### ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El proyecto tiene un enfoque documental, mediante la recolección de datos secundarios para analizar la promoción de destino sobre la base de nuevas tecnologías digitales que realiza el sector turismo de naturaleza en el departamento del Magdalena, organizaciones afines con el sector turismo y los estudios económicos realizados por la Cámara de Comercio de Santa Marta.

### TIPO DE ESTUDIO

Corresponde a un estudio descriptivo porque se busca detallar la situación actual de las empresas del sector de turismo acerca de la promoción que realizan del destino sobre la base de nuevas tecnologías digitales en el departamento del Magdalena relacionadas con el uso de aplicaciones móviles.

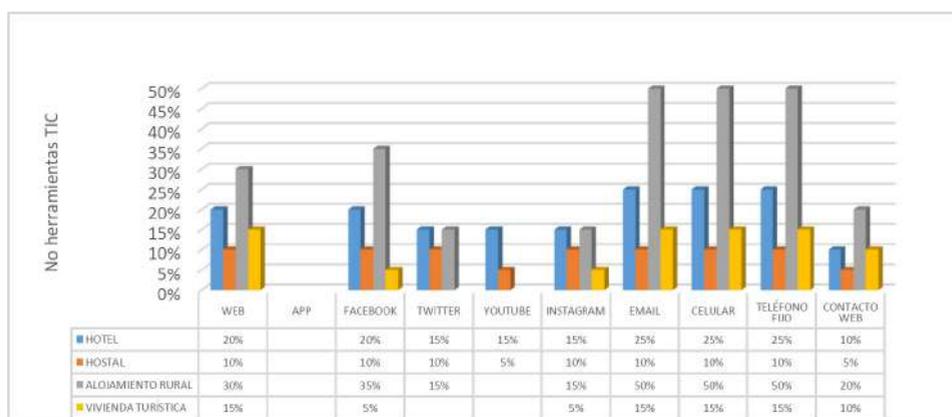
### POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio se compone de 838 operadores turísticos ubicados en el departamento del Magdalena, de la cual será seleccionada la muestra de 263 empresas bajo unos criterios preestablecidos por el grupo investigador (Fandiño et al., 2017).

## DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

Aquí se posibilita la comprensión de la oportunidad que tienen las tecnologías digitales de favorecer el perfeccionamiento e incremento de la oferta de servicios de las empresas del sector de turismo de naturaleza en el departamento del Magdalena y su importancia en el mejoramiento de procesos como las ventas, prestación de servicios de la cadena y procesos administrativos relacionados con el sector. A continuación, se presenta la discusión de resultados a partir de los resultados obtenidos en la investigación:

**GRÁFICO 1.** Herramientas TIC utilizadas por las empresas del sector turismo de naturaleza



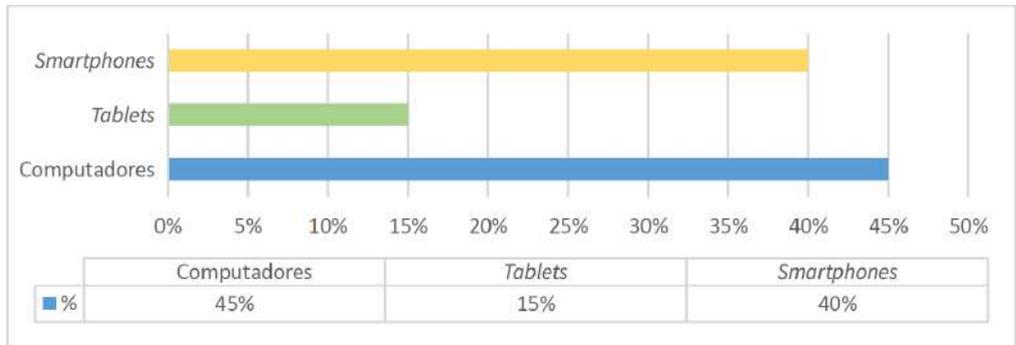
Fuente: Elaboración propia

En el inventario realizado a las empresas del sector de turismo de naturaleza se encontró que el 50 % de los alojamientos rurales tiene correo electrónico, número de celular y teléfono fijo para comunicarse con sus clientes; el 35 % tiene una cuenta en Facebook; el 30 % tiene página web; el 20 % tiene enlace de contacto en su página web y el 15 % tiene cuenta en YouTube o Instagram.

El 25 % de los hoteles tiene correo electrónico, número de celular y teléfono fijo para comunicarse con los clientes; el 20 % tiene páginas web y Facebook; el 15 % tiene cuenta en YouTube, Twitter o Instagram y el 10 % tiene enlace de contacto en su página web. En La categoría viviendas turísticas, el 15 % tiene página web, correo electrónico, número de celular y teléfono fijo; el 10 % tiene enlace de contacto en su página web y el 5 % tiene cuenta en Facebook. Finalmente, el 10 % de los hostales tiene página web, Facebook, Twitter, Instagram, correo electrónico, número de celular o teléfono fijo y el 5 % usan YouTube y tienen enlace de contacto en su página web.

Desde el punto de vista de Caro et al. (2014, p. 938), el turista 2.0 se caracteriza por estar altamente conectado y hace uso constante de la red mediante su dispositivo móvil; este siempre busca información del territorio turístico en el proceso de anticipación (promoción y *marketing*), experiencia (comunicación) y recreación (búsqueda de más información, publicaciones y recomendaciones) del viaje. En consecuencia, se considera importante que las empresas turísticas cuenten con herramientas tecnológicas y digitales donde el usuario pueda conseguir información oportuna del destino y de todos los actores involucrados en la prestación del servicio.

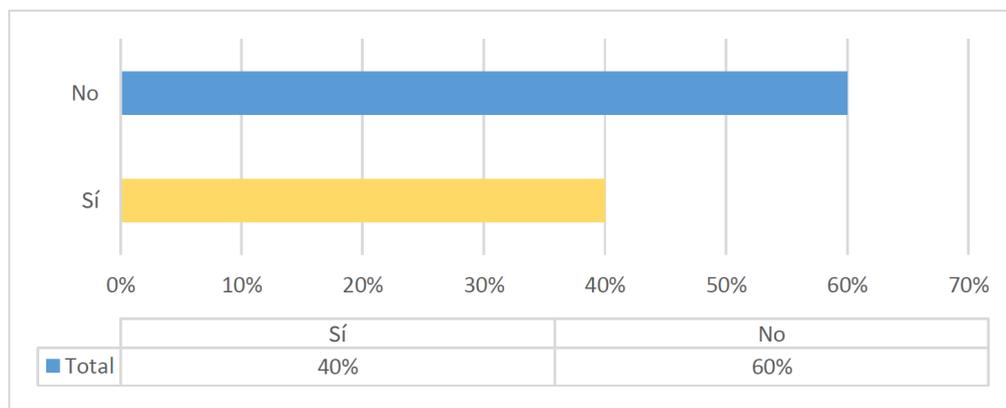
**GRÁFICO 2.** Equipos tecnológicos usados por las empresas del sector turismo de naturaleza



Fuente: Elaboración propia

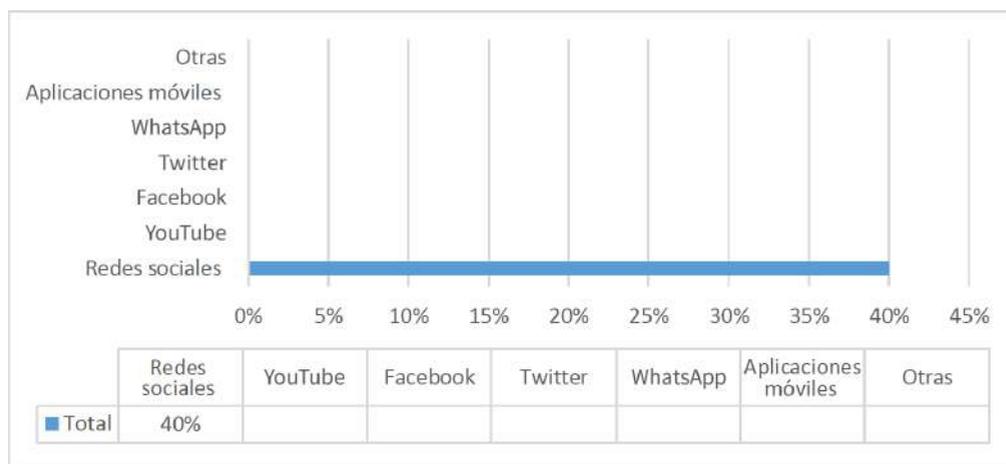
Las empresas del sector turismo de naturaleza utilizan computador de mesa y portátil en un 45 %, *smartphone* en un 40 % y *tablet* en un 15 %. Desde la posición de Buhalis

y Law (2008, p. 609, citado en Díaz, 2015, p. 9), estos datos revelan que las TIC han permitido que el turismo evolucione desde 1980, lo que ha dado como resultado cambios en las prácticas y estrategias de los negocios, así como en las estructuras de las empresas. Del mismo modo, “Redondo y Juberías (2004, p. 2), destacan que las TIC han aportado al aumento masivo del turismo y al crecimiento de la oferta y de la demanda; definiéndolas como medios de comercialización, distribución y promoción de las empresas turísticas” (Díaz, 2015, p. 9).

**GRÁFICO 3.** Capacitaciones sobre utilización de TIC

Fuente: Elaboración propia

El 60 % de las empresas del sector no han recibido capacitaciones en TIC mientras que el 40 % sí. En la opinión de la OECD y Eurostat (2005, citados en Domareski y Chim, 2019, p. 141) La innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) nuevo o significativamente mejorado, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa; por lo tanto, los negocios de este sector deben incrementar la formación en el uso de tecnologías digitales para responder a los nuevos retos.

**GRÁFICO 4.** Capacitaciones en TIC

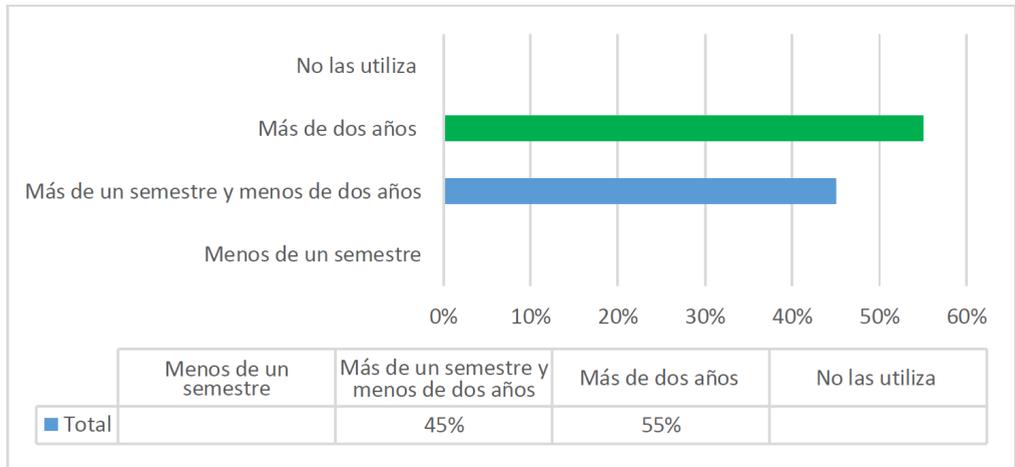
Fuente: Elaboración propia

Las empresas de turismo de naturaleza que recibieron capacitaciones en TIC, la hicieron en redes sociales. Según Pérez y Torres (2019), dentro de este nuevo modelo social existe un creciente interés por la comunicación organizacional y las relaciones públicas en línea; indican además que, aunque el entorno comunicativo ha cambiado, la función de las relaciones públicas en el nuevo contexto digital sigue siendo vigente y válida. Sin embargo,

Desde el enfoque de las relaciones públicas no se trata de crear contenidos en Internet, sino de captar la atención de los usuarios “inforxicados” por el exceso de información (Aced, 2013a, 2013b); se trata de dialogar con ellos y establecer una relación a largo plazo (Ramírez, 2016). (Pérez y Torres, 2019, p. 78)

Desde la posición de Pérez y Torres (2019, p.78), citando a Iglesias-García y Fernández-Poyatos (2012), se concluye que las redes sociales son esenciales a la hora de tomar decisiones de compra de los servicios turísticos. Estas además comunican de manera decisiva la imagen de los destinos turísticos, en la que los usuarios adquieren un nuevo papel en la estrategia comunicativa de destino ya que se intercambia información y se generan contenidos que influyen en otros posibles turistas.

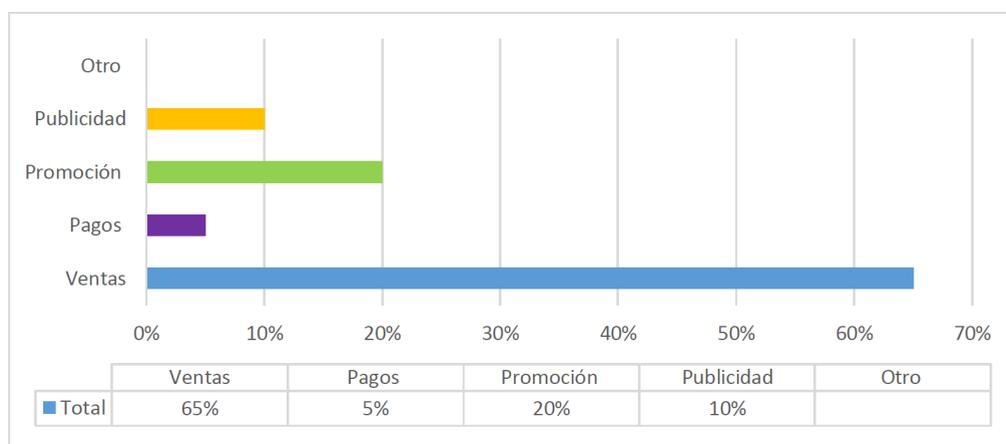
**GRÁFICO 5.** *Tiempo de uso de las TIC*



Fuente: Elaboración propia

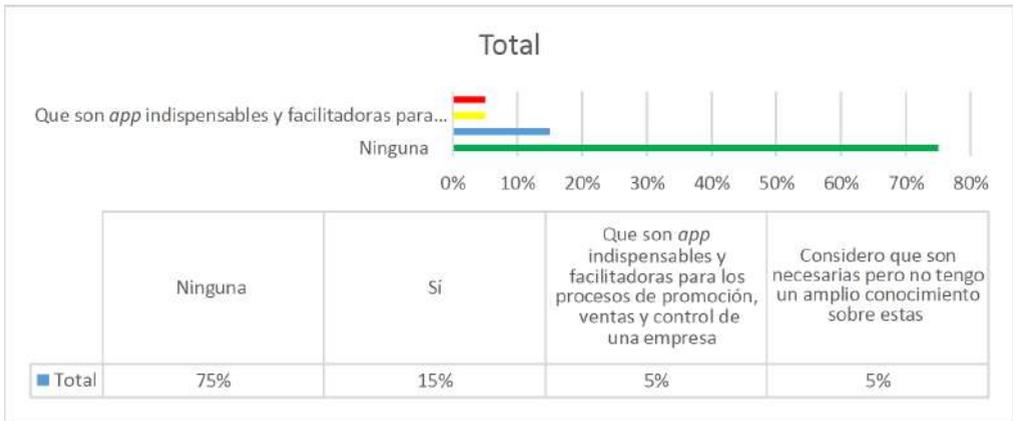
El 55 % de las empresas del sector turismo de naturaleza lleva más de dos años utilizando las TIC y el 45 % lleva más de un semestre y menos de dos años. Lo anterior se relaciona con las tendencias del estudio de UIT (2016) citado por la Unión internacional de Telecomunicaciones (2016), menciona que cerca de 3 200 millones de personas utilizan internet en el Mundo y a finales de 2015 el número de suscriptores de teléfonos celulares en el mundo alcanzaría los 7 000 millones. De la misma manera señalan que la banda ancha móvil se incrementaría 12 veces con respecto a las cifras presentadas en 2007 y que esta tendencia creciente en cuanto al uso de las TIC conllevará a la profundización de mercados relacionados con el comercio electrónico; es decir, se incrementará el uso de herramientas digitales y dispositivos por la demanda de compras de servicios en línea.

**GRÁFICO 6.** Acciones de articulación con otras empresas del sector a través de las TIC



Fuente: Elaboración propia

Las empresas del sector de turismo de naturaleza se articulan en un 65 % con las empresas del sector para realizar ventas, en un 20 % para promoción, en un 10 % para publicidad y en un 5 % para pagos, lo que es una gran estrategia. Así lo hace notar el estudio de TripBarometer en octubre de 2013, soportado en la firma TripAdvisor, que destaca que nueve de cada diez turistas usa dispositivos móviles cuando viajan, que además organizan sus viajes con teléfonos inteligentes y tabletas y que también los utilizan para leer recomendaciones de sus viajes. Otro aspecto destacado de este informe es que el 53 % de los hoteleros del mundo tiene previsto aumentar su oferta para dispositivos móviles. Uno de cada cinco viajeros usa las redes sociales para presumir sus viajes y, según la misma encuesta TripBarometer 2013, las plataformas en línea son la primera fuente de información de viaje a la que recurrieron las personas consultadas.

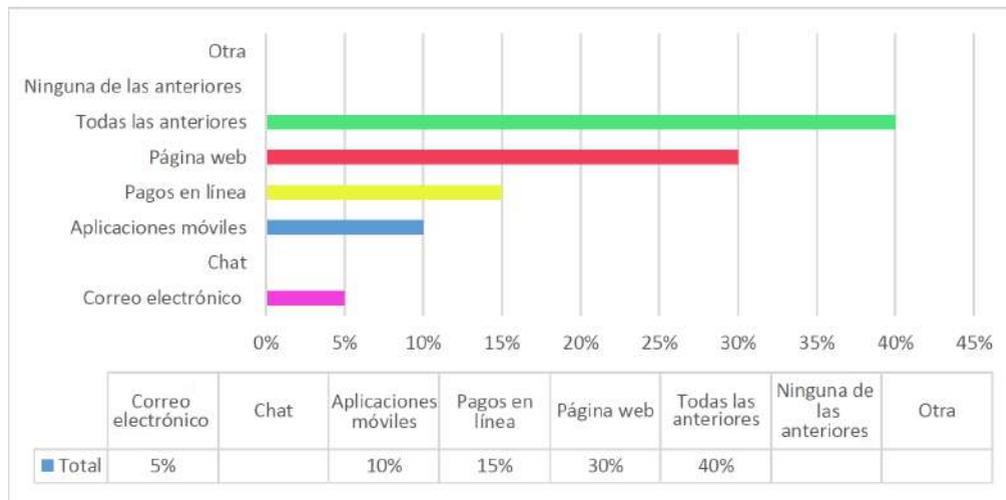
**GRÁFICO 7.** *Conocimiento sobre el uso de aplicaciones móviles*

Fuente: Elaboración propia

El 75 % de los encuestados de las empresas de turismo de naturaleza indican que no tienen conocimiento de las aplicaciones (*app*); el 15 % mencionan tener conocimiento; el 5 % que las aplicaciones son indispensables y facilitadoras para los procesos de promoción y control de una empresa y otro 5 % consideran que son necesarias, pero que no tiene un amplio conocimiento de estas.

Al respecto, Saura et al. (2017, p. 45), mencionan que la integración directa de las TIC en el sector turístico establece una base para el concepto y desarrollo del turismo como agente social en el ámbito geográfico. En el contexto del turismo electrónico y en el ámbito que nos ocupa, el citado *m-tourism* (aplicaciones móviles de turismo) recurre a tecnologías cada vez más innovadoras para aumentar los hábitos cotidianos de los turistas mientras viajan. También resaltan la personalización como otra característica importante ya que permite que los turistas puedan adaptar la información proporcionada y acceder a lo que sienten que es más adecuado en el destino en el que se encuentran (Agrebi y Jallais, 2015, citados en Saura et al., 2017, p. 45).

### GRÁFICO 8. Herramientas digitales utilizadas en las empresas del sector turismo de naturaleza



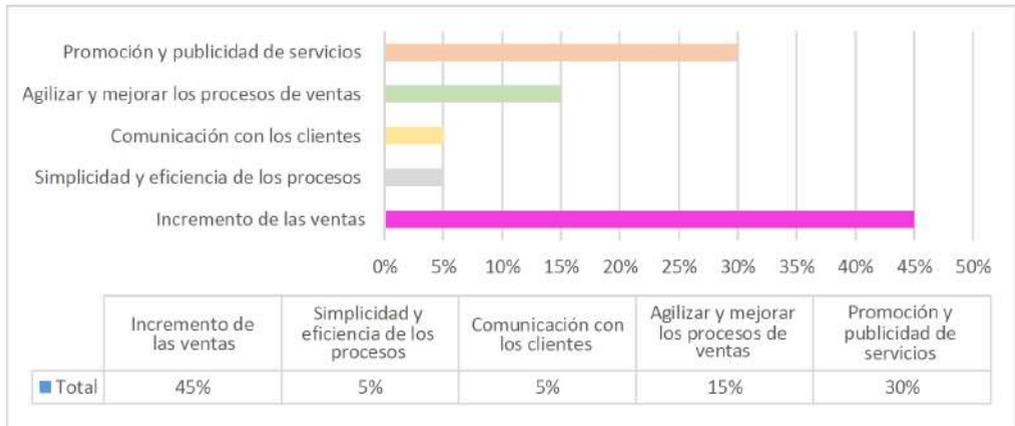
Fuente: Elaboración propia

El 40 % de las empresas del sector emplean herramientas digitales; el 40% señalan que un 40 % emplean la mayoría; el 30 % usan página web; el 15 % aprovechan los pagos en línea; el 10 % las aplicaciones móviles y el 5 % el correo electrónico.

En ese sentido, Saura et al. (2017, p. 45) resaltan no solo el incremento en la utilización de aplicaciones móviles sino también en el uso de teléfonos inteligentes a nivel global. “Tal y como desarrollan en su investigación Lin et al. (2014) un *smartphone* es un dispositivo inteligente que soporta la instalación de aplicaciones móviles que realizan funciones concretas predeterminadamente en el terminal” (Agrebi y Jallais, 2015, citados en Saura et al., 2017, p. 46).

“El informe de Mobile en España y en el mundo (2017) , destacan que la evolución del mercado móviles se ha visto incrementada exponencialmente alrededor del mundo en la última década. Este hecho es interesante ya que este es el mismo soporte que posibilita el funcionamiento de las aplicaciones móviles. Además, el número de aplicaciones descargadas por los usuarios que utilizan teléfono inteligente se ha incrementado a lo largo de los últimos años. El tiempo total dedicado al mundo digital ha aumentado en un 53 %, porcentaje que se ha visto impulsado principalmente por el uso de las aplicaciones móviles.” (Saura et al. (2017, p. 46).

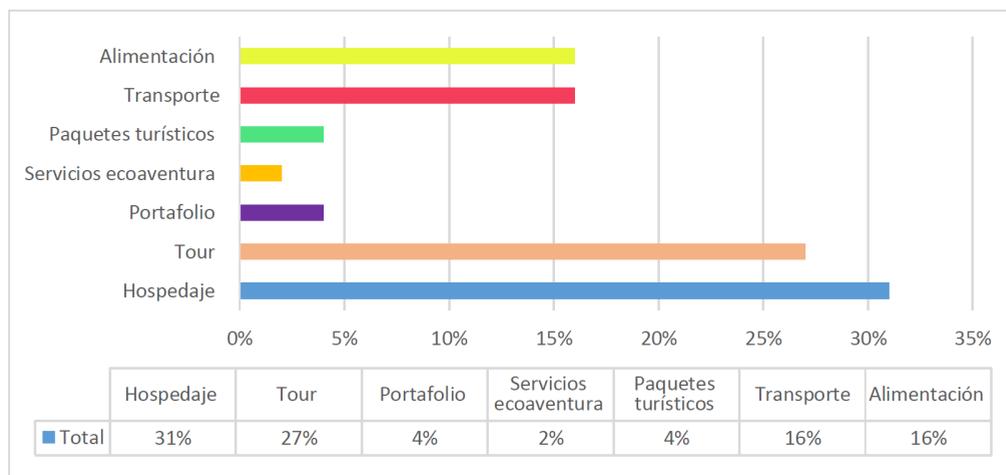
### GRÁFICO 9. Beneficios para las empresas por el uso de las TIC



Fuente: Elaboración propia

Los beneficios recibidos por las empresas del sector turismo de naturaleza por el uso de las TIC fueron incremento en las ventas en un 45 %, promoción y publicidad de servicios 30 %, agilización y mejora de los procesos de ventas 15 %, simplicidad y eficiencia en los procesos y comunicación con los clientes 5 %.

Como lo hace notar Zamora (2018, p. 285), la revolución digital de las últimas décadas y el desarrollo de las TIC han transformado la economía mundial generando un nuevo paradigma de oferta y demanda en el que la estructura de canales de comercialización y la cadena de valor han cambiado drásticamente, en particular en el sector turismo, con nuevos canales de distribución y nuevos modelos de negocio. Menciona además que con el auge de las TIC la intermediación turística como actividad resulta menos relevante cuando el consumidor de servicios turísticos puede personalizar su viaje desde la comodidad del hogar a través de internet (Manero et al., 2011, citados en Zamora, 2018, p. 285). Esto favorece al consumidor al acceder de manera directa a los servicios que desea consumir sin la necesidad de un intermediador y, por ende, redundando en los beneficios enunciados inicialmente en este párrafo.

**GRÁFICO 10.** *Tipos de servicios ofrecidos a través de las TIC*

Fuente: Elaboración propia

Las empresas del sector turismo de naturaleza ofrecen a través de las TIC los siguientes servicios: hospedaje 40 %, **tours** 27 %, transporte y alimentación 16 %, portafolio y paquetes turísticos 4 % y servicios de ecoaventura 2 %.

En ese sentido, Zamora (2018, p. 285) menciona que el consumidor hoy puede tener acceso continuo a información actualizada de cualquier parte del mundo: servicios meteorológicos, información de tipo de cambio, lugares de interés, horarios de destinos turísticos como parques nacionales y museos, así como en muchos casos la posibilidad de compra o reserva de todo tipo de tiquetes que van desde la estadía y el transporte hasta el acceso a sitios especiales como museos o parques; todo esto hace que el viaje se vuelva más eficiente, tanto a nivel de costos como de aprovechamiento del tiempo. Todos estos temas se vuelven aún más accesibles al sumarse las redes sociales y las aplicaciones móviles.

## CONCLUSIONES

---

En este trabajo, se reconoce la importancia de las herramientas digitales en el sector de turismo de naturaleza en el departamento del Magdalena y se derivan las siguientes conclusiones:

Según el inventario de TIC reportados por las empresas del sector de turismo para el desarrollo de sus operaciones se destacan computador de mesa y portátil, *smartphone* y *tablet*, lo que está muy relacionado con el informe de subestimación de equipos tecnológicos realizado por el DANE (2015) para las empresas de servicios relacionadas con el sector turismo.

Hay que resaltar que los alojamientos rurales como fincas turísticas o casas rurales, los hoteles y los hostales tienen redes sociales (Facebook), página web y cuentas en YouTube e Instagram. Generalmente utilizan estas herramientas digitales para promocionar su oferta de productos y servicios o para realizar transacciones entre las empresas de este sector y brindar una mejor estadía a los turistas extranjeros y nacionales.

Las empresas del sector ofrecen a través de las TIC los servicios de hospedaje, *tour*, transporte y alimentación, pero en menor medida portafolios y paquetes turísticos y servicios de ecoaventura, que son los que deben tener mayor promoción en el turismo de naturaleza por el potencial de los parques y reservas naturales del departamento del Magdalena. El hecho de que los paquetes y portafolios tengan el menor porcentaje puede obedecer a que la mayoría de las empresas encuestadas ofrecen sus servicios a través de los portales web de Tripadvisor y Booking.com, que en gran medida brindan servicios de alojamiento y restaurantes mas no paquetes turísticos.

El turismo de naturaleza se ha consolidado en los últimos años como un sector de promisorio que ofrece elevadas posibilidades de crecimiento en esta región del país, pero debe incorporar las TIC y el uso de los dispositivos móviles para incrementar las ventas, promoción y publicidad de servicios en gran proporción y en simplicidad y eficiencia en los procesos comerciales y comunicación con los clientes.

Finalmente, los principales aspectos detectados sobre las necesidades en el uso de herramientas TIC, las empresas dedicadas al turismo de naturaleza requieren aumentar el conocimiento de los beneficios y ventajas de las APP y presentar una oferta de capacitaciones en educación continuada de herramientas digitales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Caro, J., Luque, A., y Zayas, B. (2014). Aplicaciones tecnológicas para la promoción de los recursos turísticos culturales. En *XVI Congreso Nacional de Tecnologías de la Información Geográfica*, Universidad de Alicante, Alicante, España. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/46827>

Díaz, A. (2015). *Revisión de literatura: nuevas herramientas tecnológicas aplicadas al proceso de enseñanza-aprendizaje en el sector turístico (tesis de grado)*. Universidad de las Américas, Quito, Ecuador. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/4730>

Domareski, T. y Chim, A. (2019). Competitividad e innovación: Teoría versus práctica en la medida de competitividad turística. *El Periplo Sustentable*, (36), 134-156. <http://www.scielo.org.mx/pdf/eps/n36/1870-9036-eps-36-134.pdf>

Fandiño, J., Pineda, A., Dávila, L. y Rodríguez, M. (2017). *Diagnóstico del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las empresas del sector de turismo de Naturaleza en el departamento del Magdalena*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Santa Marta, Colombia. <https://www.researchgate.net/project/Diagnostico-del-uso-de-las-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-en-las-empresas-del-sector-de-turismo-de-Naturaleza-en-el-Departamento-del-Magdalena>

Flores, F. (2019). *Eficacia de las herramientas digitales y posicionamiento de marca en la empresa Procesadora de Alimentos y Bebidas Tarapoto S.A.C., 2018* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Lima. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28641/Flores\\_TF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28641/Flores_TF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Guardiola, A. (2019). Potencial turístico de Santa Marta (Colombia): Una revisión de su desarrollo, crecimiento y barreras. *Revista Espacios*, 40(6). <https://revistaespacios.com/a19v40n06/a19v40n06p22.pdf>

Martínez, V. (2017). El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 193(785). <http://dx.doi.org/10.3989/arb.2017.785n3002>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia. (2013). *Programa de Transformación Productiva*. <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ef226c3-5cb5-410a-b081-ad762c9f4e17>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Política de Turismo de Naturaleza*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/POLITICA%20DE%20TURISMO%20DE%20NATURALEZA.pdf>

Pérez, A. y Torres, R. (2019). Las agencias de empleo y desarrollo local, y el uso de las redes sociales en la promoción turística relacional. *Innovar*, 29(72), 77-88. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0121-50512019000200077&lng=en&nrm=iso&tIng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-50512019000200077&lng=en&nrm=iso&tIng=es)

Programa de Transformación Productiva (2012). Transformación productiva turismo de naturaleza. <http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/colombiaprospera/wp-content/uploads/2012/11/PTP-Turismo-Naturaleza-18-oct-Colombia-Prospera-2.pdf>

Saura, J., Palos, P. y Reyes, A. (2017). Marketing a través de aplicaciones móviles de turismo (m-tourism). Un estudio exploratorio. *International Journal of World of Tourism*, 4(8), 45-56. <https://idus.us.es/handle/11441/76959>

Unión Internacional de Telecomunicaciones (22 julio 2016). La UIT pública las cifras de 2016 de las TIC. <https://www.itu.int/es/mediacentre/Pages/2016-PR30.aspx>

Vargas, D. (2015). Turismo de segundas residencias y turismo de naturaleza en espacio rural mexicano. *Estudios Sociales*, 23(46), 290-312. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41742710012>

Zamora, A. (2018). Las TIC y el turismo costarricense. *Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento*. 285-308. [http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/capitulo\\_8.pdf](http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/capitulo_8.pdf)



## CAPÍTULO

---

# IMPACTO DE LA EDUCACIÓN FORMAL EN EL PROCESO DE RESOCIALIZACIÓN DE LOS RECLUSOS EN LOS CENTROS PENITENCIARIOS Y CARCELARIOS DE LA CIUDAD DE VALLEDUPAR – CESAR

*Impact of Formal Education in the Resocialization Process of the Inmates in the Penitentiaries and Prisons of the City of Valledupar – Cesar*

---



Flor Manuela Ariza Molina

Magíster en Administración de Organizaciones, docente ocasional con funciones de docencia e investigación y líder del semillero de investigación INVEAD. [flor.ariza@unad.edu.co](mailto:flor.ariza@unad.edu.co)

Fredys Padilla González

Doctor en Gestión de la Innovación, Docente ocasional con funciones de docencia e investigación, líder del semillero de investigación CIEMCIN. [fredys.padilla@unad.edu.co](mailto:fredys.padilla@unad.edu.co)

## RESUMEN

---

La educación está plasmada en la Constitución Política de Colombia (1991) en su artículo 67 como “un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura”.

Por lo anterior, toda persona en Colombia tiene derecho a la educación, pero algunos no gozan de las mismas oportunidades, como es el caso de los reclusos de las cárceles, que en su mayoría sufrieron discriminación, lo que originó múltiples dificultades en sus vidas como físicas, laborales, educativas y económicas, entre otras, por lo que deciden tomar otros rumbos, que en su mayoría terminan en los centros penitenciarios.

El objetivo de este documento es presentar los resultados de la investigación “Pertinencia de la educación formal en los centros penitenciarios y carcelarios en la ciudad de Valledupar”, sobre una muestra de 128 internos en los centros penitenciarios y carcelarios de la ciudad de Valledupar, a los que se les aplicó una encuesta estructurada bajo el modelo Likert para recopilar la información que tienen estos sobre la pertinencia de la educación formal y luego analizar el impacto de la educación formal en el proceso de resocialización de los reclusos en los centros penitenciarios y carcelarios.

*Palabras clave: educación, resocialización, sistema penitenciario y carcelario, población carcelaria*

## ABSTRACT

---

Education is enshrined in the Political Constitution of Colombia (1991) in its Article 67 as “a right of the individual and a public service that has a social function; it seeks access to knowledge, science, technology, and other goods and values of culture.

Therefore, every person in Colombia has the right to education, but some do not enjoy the same opportunities, as is the case of prison inmates, most of whom suffered discrimination, which caused multiple difficulties in their lives such as physical, labor, educational and economic, among others, so they decide to take other paths, most of them ending up in prisons.

The objective of this document is to present the results of the research “Relevance of formal education in the penitentiary and prison centers in the city of Valledupar”, on a sample of 128 inmates in the penitentiary and prison centers of the city of Valledupar, to whom a structured survey was applied under the Likert model to collect the information they have about the relevance of formal education and then analyze the impact of formal education in the process of resocialization of inmates in penitentiary and prison centers.

***Keywords: education, resocialization, penitentiary and prison system, prison population, prison population.***

## INTRODUCCIÓN

---

La educación es un derecho adquirido por parte de los internos porque según el fundador y primer secretario general del Consejo Internacional para la Educación de Adultos (CIEA), Roby Kidd (como se citó en Cosman, 1976), “La educación es una función fundamental de las cárceles y, lo que es más importante, que el medio de la justicia penal es, en realidad un medio educativo que requiere una modificación a fondo de su paradigma”.

De igual forma lo plantea la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 1997), “Hay amplias posibilidades de impartir una educación adecuada en las prisiones, y hay una gran necesidad de programas educativos, que pueden reportar importantes beneficios”.

Por lo anterior, en este escrito se realiza una investigación descriptiva, según lo expresado por Sabino (1986): “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta”. El propósito de la investigación es realizar un análisis sobre el impacto que tiene la educación formal en el proceso de resocialización de los reclusos en los centros penitenciarios y carcelarios de la ciudad de Valledupar – Cesar, teniendo en cuenta que, por lo general, la mayoría de la población carcelaria proviene de familias de bajos recursos, maltratos, agresión, poco afecto de sus familiares, lo que repercute en su comportamiento afectivo y social en la comunidad; por lo anterior, es la educación la que debe intervenir sobre estas personas para resguardar sus condiciones y ayudar a su regeneración e inserción social ya que se pueden encontrar en la población carcelaria personas de varios niveles de escolaridad, pero muchos no tienen la opción cercana abierta a la educación superior.

## ESTADO DEL ARTE

La exploración de la educación formal en los centros penitenciarios y carcelarios, estudiada y analizada en los últimos tiempos, la constituyen las investigaciones encontradas hasta el momento como:

González (2018) resalta que la educación en las cárceles venezolanas se manifiesta como un régimen complejo para generar aprendizajes significativos y cambios desde el punto de vista académico, social, cultural y personal en los privados de libertad. En este sentido, la educación en estos recintos no debe estar desligada de los principios sociales y políticos comunes que se consideran derechos inalienables. Además expresa:

El éxito educativo del privado de libertad no está condicionado a solo a los factores de planificación o programación educativa, sino de maduración personal y al factor social para mantener viva la fuerza impulsadora de la motivación de permanecer, proseguir, egresar y restituir valores.

Iturralde (2018) invita a reflexionar sobre la importancia constitutiva e instrumental que tiene la educación superior en la expansión de capacidades y libertades de grupos excluidos, específicamente de Personas Privadas de la Libertad (PPL); esta temática se aborda desde la perspectiva de la equidad y la justicia social y requiere considerar los principios éticos y de solidaridad que se ajustan al espíritu de los derechos humanos y a la visión del buen vivir. De igual forma resalta:

El acceso a educación en las cárceles es clave, no solo por su carácter terapéutico como elemento reinsertador, resocializador y rehabilitador, sino por ser el ejercicio de un derecho que reduce la situación de vulnerabilidad, debiendo abordarse desde dos perspectivas: la inclusiva, para que las PPL ingresen a un proceso que les permita alcanzar igualdad; y social, para democratizar conocimientos fomentando la participación ciudadana cuando recuperen la libertad.” (Iturralde, 2018)

Ruiz (2016) analiza los centros educativos ubicados en el interior de las cárceles chilenas, principalmente en lo referido a los planes y programas de estudios, currículum, características de los docentes y de los estudiantes, que también son adultos y están privados de libertad. Además, expresa la autora que la compleción de estudios colabora en la rehabilitación de los internos, les ayuda a reducir condenas y, eventualmente, serviría para una mejor reinsertión en el ámbito laboral y social.

Scarfó y Castro (2016) analizan las problemáticas que existen en las unidades penitenciarias con respecto al acceso a la educación, teniendo en cuenta la situación en la que se encuentran los sujetos privados de su libertad. Mencionan que, en el contexto específico de las cárceles, la educación es vital y gravitante para lograr un proceso formativo susceptible de producir cambios en las actitudes. La educación contribuye al proceso de integración social y, asimismo, hay que resaltar que la educación básica de adultos en particular, puede aliviar algunos de los problemas generados por la situación de vulnerabilidad cultural, comunicacional, social y psicológica que sufren las personas detenidas.

Español y Moreno (2014) revisan el papel que cumple la educación en los procesos de resocialización del personal de internos del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Tunja; allí los internos reconocen que la falta de la educación es una de las causas fundamentales para que ellos hubieran cometido delitos y vieron con sorpresa cómo dentro del establecimiento de reclusión han podido realizar actividades que en libertad ni siquiera imaginaban.

Montañez, et al. (2019) desarrollan una investigación a través de la arqueología-genealogía de Michel Foucault. La genealogía invita a realizar una revisión minuciosa de los documentos para hallar en ellos las posturas de las diferentes fuerzas y así mostrar las tensiones de los acontecimientos en cuestión. Relacionan, con documentos pertinentes para la investigación, la educación superior en las cárceles entre 2005 y 2015. Todo ello en aras de hacer visibles las fuerzas que participaron en la emergencia de las políticas de educación superior en la prisión y el recluso universitario.

Finalmente, Torres et al. (2015) relatan experiencias de maestras presas políticas en una cárcel de mujeres. Los autores muestran de manera creativa y oportuna cómo el proceso de construcción del vínculo social en una cárcel de mujeres de la ciudad de Bogotá es viable gracias a que dos maestras no renuncian a la lucha por su dignidad y la de quienes las rodean, en este caso, otras mujeres a las que se les ha negado su derecho a la educación, al trabajo y a la libertad; es el testimonio de dos mujeres sensibles e inquietas que sospechan de las intenciones educativas que les ofrece el programa oficial de educación en la cárcel y, a partir de esa necesidad fundamental, de ese derecho humano desconocido por su descontextualización, son capaces de proponer un programa de educación alternativo para responder a las necesidades más sentidas de sus compañeras de reclusión.

## MÉTODO

La información de esta investigación se realizó en los centros penitenciarios y carcelarios de la ciudad de Valledupar; son dos (2) que se encuentran en la ciudad: el Establecimiento Penitenciario de Alta y Mediana Seguridad y Carcelario de Valledupar - EPAMSCAVAL y el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Valledupar- EPMSCVAL. El estudio fue descriptivo con diseño no experimental y para conocer la pertinencia de la educación formal en estos centros penitenciarios se aplicaron encuestas a 128 reclusos; para el análisis de datos se utilizó el método estadístico Alpha de Cronbach. (Cronbach, 1951). Los criterios para definir el tamaño muestral se basaron en el cálculo de la muestra a partir de la siguiente fórmula:

Para el cálculo del tamaño de la muestra se usó:		
$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$		
Tamaño de la muestra	128,9314721	RESULTADOS
Numerador	653,45616	RESULTADOS
Denominador	5,068244	RESULTADOS
N (Población)	1890	
Z	1,96	3,8416
p	0,9	Probabilidad de si ocurrencia
q	0,1	Probabilidad de no ocurrencia.
Margen de error	0,05	0,0025

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

Los resultados arrojados se obtuvieron de acuerdo con métodos y procedimientos científicamente comprobados para la tabulación, sistematización, procesamiento y análisis de la información; estos resultados responden a las diferentes necesidades que se han formulado en el problema de la investigación. A continuación, se dan a conocer los resultados con su respectivo análisis.

La primera pregunta está orientada a conocer los rangos de las edades de las personas privadas de la libertad; es una información importante para nuestra investigación respecto al interés que muestran por los estudios formales dependiendo de su edad.

**TABLA 1.** *Distribución por edad de los internos*

Edad	Número	Porcentaje
18 a 30	53	41.4
31 a 50	71	55.4
51 en adelante	4	3.1
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los internos que participaron en la encuesta y que muestran cierto interés por adelantar estudios formales se ubican así: 53 entre 18 y 30 años ( 41.4 %); 71 entre los 31 y 50 años (55.4 %) y 4 de los 51 años en adelante (3.1 %) (tabla 1). Esto indica que la población interna de los centros carcelarios está ubicada en el rango de edad de los 31 a los 50 años.

Con la segunda pregunta se pretende conocer el nivel de escolaridad que tienen los internos de los centros carcelarios de Valledupar, con el ánimo de caracterizar la población respecto a sus estudios y el acceso a ellos.

**TABLA 2.** *Nivel de escolaridad*

Clasificación	Número	Porcentaje
Primaria	44	34.3
Secundaria	78	61
Universitarios	6	4.7
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Se identifica el nivel de escolaridad de la población interna de los centros carcelarios de Valledupar. 44 internos tienen estudios de primaria (34.3 %), 78 tienen estudios de secundaria (60.9 %) y 6 tienen estudios universitarios (4.7 %) (tabla 2). Con esto nos damos cuenta de que, la gran mayoría de los reclusos solamente tienen estudios secundarios, lo que nos indica que se deben formular estrategias que permitan elevar

el nivel de escolaridad de los reclusos con acceso a educación técnica, técnica profesional, tecnológica y universitaria a través de convenios con instituciones educativas.

La siguiente pregunta indaga la intención de estudio de los internos de los centros carcelarios para programas de educación superior ofertado por instituciones o universidades de la región.

**TABLA 3.** *Interés por el estudio universitario*

Clasificación	Número	Porcentaje
Sí está interesado	76	59.3
No está interesado	39	30.5
No sabe / No responde	13	10.2
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido en esta pregunta indica que 76 reclusos manifiestan estar interesados en realizar estudios de educación superior en una institución de educación superior (59.3%) mientras que 39 manifiestan no estar interesados (30.5%) y finalmente, 13 reclusos están indecisos y simplemente no responden (10.2%). Este indicador se interpreta como el interés que tienen los internos en realizar estudios universitarios en una institución, pero también indica que una gran parte de la población prefiere vincularse a actividades o programas laborales que permitan generar recursos económicos para subsanar sus propias necesidades dentro de los centros penitenciarios.

A continuación se conocerá la perspectiva que tienen los reclusos sobre los centros penitenciarios de Valledupar respecto a si la educación formal les ayuda a superar las dificultades que cada uno presenta y que les dará una mejor calidad de vida.

**TABLA 4.** *Relevancia de los estudios en el cambio comportamental de los reclusos*

Clasificación	Número	Porcentaje
Sí está de acuerdo	113	88.3
No está de acuerdo	6	4.7
No sabe / No responde	9	7.0
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido sobre la percepción de los estudios formales frente al proceso de rehabilitación que el Estado a través del INPEC desarrolla en el interior de los centros penitenciarios es bastante alentador: 113 reclusos manifiestan que están de acuerdo y que confían en el sistema para resocializarlos y enviarlos devuelta a la libertad con un pensamiento diferente al inicial (88.3 %) mientras que tan solo 6 internos manifiestan lo contrario (4.7 %); finalmente, un total de 9 internos presentan duda al momento de elegir la respuesta (7 %). Lo anterior indica que los estudios formales en los centros penitenciarios son una gran alternativa de rehabilitación y preparación para la libertad; definitivamente una persona estudiada piensa diferente y si se mezclan los estudios académicos con el emprendimiento social, se tendría una persona con pensamientos diferentes y apta para vivir en sociedad.

Los resultados mostrados a continuación indican la decisión y perspectiva que tienen los reclusos para realizar estudios académicos una vez salgan a la libertad, estudios que inician dentro del centro penitenciario.

**TABLA 5.** *Intención de seguir estudiando al momento de salir a libertad*

Clasificación	Número	Porcentaje
Sí está de acuerdo	83	64.8
No está de acuerdo	25	19.5
No sabe / No responde	20	15.7
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Un total de 83 reclusos manifiestan su intención de seguir estudiando al momento de salir a libertad (64.8 %); 25 manifiestan que no seguirán estudiando (19.5 %) y 20 no saben o no responden sobre la pregunta formulada (15.7 %). Este indicador es poco alentador para la totalidad de la población reclusa, pero evidencia que la mayoría tiene intenciones de seguir estudiando y eso es un gran avance ya que se convierte en una alternativa para tener una oportunidad en el momento de salir a libertad.

Los resultados arrojados con respecto al acceso de estudio de los internos dentro de los centros penitenciarios y carcelarios son los siguientes:

El 89 % de los internos encuestados está estudiando actualmente en colegio o universidad en el interior del centro de reclusión. El 93 % considera que al estar estudiando logrará un cambio en su vida frente al problema que afronta. El 98 % reconoce el estudio como una opción o alternativa de mejoramiento en la calidad de vida de las personas. El 87 % de los encuestados considera que cuando sea libre seguirá con los mismos estudios que inició en el centro de reclusión. El 75% afirma que sus familiares están de acuerdo con la educación universitaria que realizan en el centro de reclusión. El 78% de los encuestados recibe apoyo de la directiva del centro para realizar sus estudios. El 75% considera que estudiar en el centro de reclusión es una salida para solventarse económicamente. El 99.9% de los directivos y el 100% de los guardias están de acuerdo en que los internos realicen actividades de educación en el centro de reclusión.

Los resultados con respecto a la rehabilitación de los internos por parte de las directivas y guardias de los centros carcelarios y penitenciarios son:

El 85% de los directivos y el 99% de los guardias encuestados considera que los programas de redención para los estudios educativos por parte de los internos es una opción para rehabilitarse. El 85% de los directivos y el 100% de los guardias piensan que los internos que se encuentran realizando estudios educativos se rehabilitan socialmente. El 65% de los directivos y el 20% de los guardias piensan que los internos que se encuentran realizando estudios educativos volverán a delinquir. El 50% de los directivos y el 79% de los guardias encuestados creen que cuando el interno salga a la libertad continuará con los estudios que inició en el centro de reclusión.

Los resultados encontrados en esta investigación evidencian un porcentaje significativo de internos que actualmente estudian en alguna institución universitaria o colegio; de igual forma saben que el estudio es una opción o alternativa de mejoramiento en la calidad de vida de las personas y que puede ser una salida para solventarse económicamente una vez salgan a la sociedad para vivir conforme a la ley.

Por lo anterior, se puede afirmar que la educación de los internos en los centros de reclusión sí es una medida que los favorece para reintegrarse a la sociedad, teniendo en cuenta que es uno de los programas que tiene un diseño estructurado en el interior de los centros de carcelarios y que reciben apoyo fundamental por parte de las directivas y guardias del INPEC, con respecto al espacio físico para recibir sus clases, acceso a documentos de apoyo para sus estudios y los docentes que imparten los conocimientos.

Se resalta a la UNAD como institución universitaria que actualmente tiene estudiantes internos en centros de reclusión, matriculados en periodos académicos por cuatro meses en los diferentes programas ofertados, que mantienen su permanencia en la institución.

Mediante el acuerdo 002 del 30 de enero de 2018 se estableció la Política Nacional de Retención y Permanencia estudiantil que pretende incrementar significativamente la retención y la permanencia estudiantil mediante el trabajo colaborativo de todos los actores y académicos en pro de la mejora continua en la gestión académica, pedagógica, administrativa y financiera que permita la satisfacción y motivación de los estudiantes de primera matrícula. (Acuerdo 002 del 30 de enero de 2018)

Esto ayuda al interno a mantenerse en uno de los programas de resocialización, lo que repercute en la redención de pena, beneficio que se contempla en el tratamiento penitenciario, de tal manera que a “medida que avanza el tratamiento penitenciario se busca aumentar el grado de disciplina del interno motivándolo con un sistema que le vaya otorgando mayores beneficios a su buen comportamiento” (Uribe, J. (2016); De este modo, la educación resalta como uno de los programas de resocialización donde el interno no solo se motiva por la redención de la pena, sino que puede verlo como una oportunidad para aprender y trabajar y demostrar buen comportamiento para ser aceptado algún día en una sociedad exigente, sin obviar lo expresado por Muñoz (1999): “hablar de resocialización del delincuente solo tiene sentido cuando la sociedad en la que se requiere reintegrarlo es una sociedad con un orden social y jurídico justos” (p. 82).

## DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

La investigación nos ha dejado muchas enseñanzas; dentro de ellas, que la educación formal contribuye razonablemente al proceso de rehabilitación que desarrollan los internos de los centros penitenciarios al ser una alternativa de preparación para vivir en sociedad y fortalecer los conocimientos y habilidades al acceder a los programas académicos de primaria, secundaria o profesionales que permiten cambiar el pensamiento sobre los hechos y acontecimientos que llevaron a la persona a la situación de “recluso” en que se encuentra.

La educación en los centros penitenciarios y carcelarios es pertinente si responde a las peticiones sociales como a las necesidades propias de los internos que serán sus actores dentro de la sociedad, en donde dé lugar a otros modos de pensar, de actuar, de comprender y de convivir dentro de la sociedad actual. Para ello es importante que exista transferencia de conocimiento entre el tutor y el estudiante con el fin de recuperar todos los conocimientos que ellos tienen, para tener una vida útil dentro del centro penitenciario y fuera de él, lo que ayuda a ser reconstruido, reformulado y en ocasiones sistematizado, para poder abandonar el carácter de exclusión en la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*Constitución Política de Colombia* [Const.]. Art. 67. 7 de julio de 1991 (Colombia)

Cosman, B. (1976). *La educación en los establecimientos penitenciarios*. <https://unesdoc.unesco.org/search/5748fd02-9e20-4215-85bf-5ef527a3d016>

Español, W. y Moreno, B. (2014). La educación en cárceles, una experiencia desde un establecimiento de reclusión. *Revista Hojas y Hablas*, (11), 7-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6628744>

González, Y. (2018). Estudio Sociocrítico de la Educación en las cárceles venezolanas. *Revista Scientific*, 3 (8).234-247 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011891>

Iturralde, C. (2018). La Educación Superior en las cárceles. Los primeros pasos del Ecuador. *Alteridad: Revista de Educación*, 13(1), 84-95. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6235496>

Montañez, L., Pardo, J. y Rosas, N. (2019). *La emergencia de la educación superior en establecimientos carcelarios en Colombia entre los años 2005 a 2015 (tesis de maestría)*. Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, Colombia. <http://repository.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/10632/TO-23420.pdf?i-Allowed=y&sequence=1>

Muñoz, F. (1999) La resocialización del delincuente. Análisis y crítica de un mito. *Sistema: revista de ciencias sociales*, (31), 73-84.

Oviedo, C, Campo, H, y Arias, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>

Ruiz, M. (2016). Educación de adultos en escuelas cárceles de Chile. En A. Ocampo (coord.). *Educación lectora, fácil lectura y nuevas identidades educativas: Desafíos y posibilidades desde la inclusión y la interculturalidad* (págs. 39-85). Santiago de Chile: CELEI. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6289852>

Sabino, C. (1986). *Metodología de la investigación*. [http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso\\_investigacion.pdf](http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf)

Scarfó, F. y Castro, J. (2017). Estado, educación y cárceles”. *Anales de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de la Plata*, 46(13), 409-425. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6526755>

Torres, P. Ortega, P. y Arias, D. (2015). Educación y vínculo social. *Experiencias de maestras presas políticas en una cárcel de mujeres*. Bogotá: Editorial Aula de Humanidades.

Unesco. (1997). *Quinta Conferencia Internacional sobre Educación de Adultos*. Hamburgo, Alemania.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Bogotá, Colombia. *Acuerdo 002 del 30 de enero de 2018*. [https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/acuerdos/2018/COSU\\_ACUE\\_002\\_20180130.pdf](https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/acuerdos/2018/COSU_ACUE_002_20180130.pdf)

Uribe, J. (2016), *Rebaja de pena por vía de redención: ¿derecho o beneficio? Comentario a la sentencia 35.767 de la Sala de Casación Penal de la Corte Suprema de Justicia, del seis (06) de junio de dos mil doce (2012)*, M.P. José Leónidas Bustos Martínez. <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ef226c3-5cb5-410a-b081-ad762c9f4e17>



## CAPÍTULO

---

# MODELOS ADMINISTRATIVOS PARA EL DESARROLLO DE ORGANIZACIONES HACIA LA GENERACIÓN DEL VALOR AGREGADO

*Administrative Models for the Development  
of Organizations towards the Generation of  
Added Value*

---



Indira Illidge Correa

Tecnóloga en Administración Comercial y de Negocio, Contador Público, Profesional en el área de Administración de Empresas y Magíster en Administración de Organizaciones. Alta experiencia en el sector público y privado en el área administrativa, financiera y de talento humano, así como en asesorías en las áreas en referencia. Docente investigadora.

Marelbis Arregocés Vanegas

Profesional en Ingeniería Industrial, Especialista en Pedagogía para el desarrollo del Aprendizaje Autónomo y Magíster en Administración de Organizaciones. Docente investigador con 20 años de experiencia como docente en la metodología virtual, abierta y a distancia.

## RESUMEN

---

El presente capítulo se ha encaminado a brindar un análisis de cómo en las organizaciones se diseña y transfiere el valor agregado en cada uno de los procesos administrativos que conforman una empresa. Como instrumento de investigación se realizó una revisión documental en libros, textos, trabajos de grados, monografías, páginas como Scielo, Scopus, EBSCO, Orcid, Creative Commons, Crossref, Open Access, repositorios UNAD Dialnet, entre otros referentes a los modelos administrativos para el desarrollo de organizaciones hacia la generación del valor agregado. Se concluye, en primer lugar, que los modelos administrativos son el eje de la administración racional y un contorno para facilitar y analizar la situación de una organización a través de sistemas complejos (personas, ambiente y economía). En segundo lugar, el desarrollo organizacional, es una actividad en la cual se interrelacionan los empleados con el fin de lograr el mejoramiento del desempeño de las personas como profesional, el ambiente y la rentabilidad de la empresa. Finalmente, el valor agregado es lo que distingue el cliente al cubrir sus expectativas según sus motivaciones. Mientras que la propuesta de valor es todo el contenido de la oferta diseñada por la empresa, el valor agregado es lo que logra la empresa al superar las expectativas del cliente, lo que quiere decir que la propuesta de valor congenia con los intereses del cliente y los supera.

*Palabras clave: modelos administrativos, desarrollo, organizaciones, generación y valor agregado.*

## ABSTRACT

---

This chapter has been designed to provide a methodological analysis of how organizations design and transfer the added value in each of the administrative processes that make up a company. As a research tool, a documentary review was carried out in books, texts, degree papers, monographs, web pages such as Scielo, Scopus, EBSCO, Orcid, Creative Commons, Crossref, Open Access, UNAD repositories and Dialnet, among others, referring to the administrative models for the development of organizations towards the generation of added value. We conclude, firstly, that the administrative models are the axis of rational administration, and that they are an outline to facilitate and analyze the situation of an organization through complex systems (people, environment, and economy). In second place, the organizational development, is an activity in which the employees interrelate with the purpose of achieving the improvement of the performance of people as professionals, as well as the environment and the most important thing: the profitability of the company. Finally, the added value is what distinguishes the

client by meeting their expectations, according to their motivations. While the value proposal is the entire content of the offer designed by the company, the added value is what the company achieves by exceeding the customer's expectations, which means the value proposal is in line with the customer's interests and exceeds them.

**Keywords:** *administrative models, development, organizations, generation and added value.*

## INTRODUCCIÓN

---

El modelo administrativo en una organización; está vinculado por las suposiciones que aprecie el gerente y por las interpretaciones que hace de las situaciones con el fin de tomar decisiones en beneficio de la empresa. Es por ello que los gerentes actúan según como piensan y el modelo administrativo va a depender del clima en la institución donde se labora.

Por lo tanto, los modelos administrativos son la médula de la administración desde una forma sistematizada, clara, concisa y precisa; son un medio que permite reducir y analizar escenarios o sistemas complejos. El paso primordial en el enfoque de la administración hacia la solución de problemas es crear un modelo idóneo para la resolución de los problemas organizacionales, así como generar el valor agregado de la organización. Existen diferentes modelos y cambian según las variables. Existen tres razones básicas para la utilización de modelos:

1. La manipulación de las personas y organizaciones
2. La incertidumbre es un problema para la administración
3. La capacidad de diseñar modelos que representen

Entre las características de un modelo administrativo se encuentra que son aplicados para producir un cambio, necesitan la aplicación de distintas herramientas, pueden emplearse a varias empresas, permiten cambiar la manera en que se desempeña el talento humano en la organización por medio de las herramientas.

En este mismo orden de ideas, Porter y Kramer (2011) hablan sobre el “valor compartido” vinculando la competitividad de la empresa con la mejora de las condiciones sociales y económicas de la comunidad donde opera. Como lo expresan estos autores, el valor compartido relaciona la competitividad que cada día se globaliza, innova y desarrolla en un mundo empresarial beneficiando diferentes organizaciones desde la perspectiva social y económica.

“Champredonde y González Cosiorovski (2013) proponen un enfoque multidimensional a través del concepto “valor integral” de recursos territoriales, donde se traslada el foco de atención del producto al conjunto de actores involucrados en un proceso de valorización e implica considerar las actividades humanas en toda su complejidad.” (Salvador, 2016, p.76).

“Castellano y Goizueta (2015) realizan un análisis conceptual amplio sobre el tema y explican distintas iniciativas de valor agregado desde la perspectiva pública y privada incorporando el concepto “valor agregado institucional”. El valor agregado surge en instituciones públicas o privadas.” (Salvador, 2016, p.76).

A continuación, se presenta un análisis sobre los modelos administrativos para el desarrollo de organizaciones hacia la generación del valor agregado.

## ESTADO DEL ARTE

Gutiérrez, (2016) realiza una investigación titulada en Planteamiento de estrategias del clima organizacional para originar sentido de pertenencia de los funcionarios como valor agregado en las empresas del estado tema: dirección de impuestos, alcaldía de Villavicencio. El tipo de estudio es descriptivo y transversal ya que involucra a los funcionarios a través de encuestas para recolectar la información sobre la base de la hipótesis con el fin de analizar los resultados y poder contribuir al conocimiento sobre el sentido de pertenencia y valor agregado de los funcionarios. El objetivo general fue diseñar estrategias del clima organizacional al área de la Dirección de impuestos de la Alcaldía de Villavicencio en pro de lograr sentido de pertenencia, motivación y liderazgo en dicha área.

Las metas para la entidad y la inversión que se realice para que ellas se considera como un valor agregado y no como un gasto y está dirigida a la Dirección de impuestos y la Alcaldía de Villavicencio, cuyo objetivo principal es el diseño de estrategias del clima organizacional en pro de lograr sentido de pertenencia, motivación y liderazgo en dicha área. Se realizó un tipo de estudio descriptivo y transversal porque involucra a los funcionarios caracterizándolos a través de encuestas para recolectar información sobre la base de la hipótesis para analizar los resultados y poder contribuir al conocimiento sobre el sentido de pertenencia de los funcionarios y su valor agregado. Como resultado, en la investigación se plantearon recomendaciones de delegación de poder, mejor locación, compra de *hardware* y un buen programa de liquidación del cobro de los impuestos, asignación equitativa de distribución de las labores, reconocimiento a los mejores funcionarios, capacitaciones, creación de un comité para mejorar la

calidad del trabajo y un buzón de sugerencias y quejas. Como se puede observar, la entidad invierte en su personal en capacitaciones y talleres para mejorar la calidad de atención al cliente sin ver esta inversión como un gasto, sino como una estrategia que contribuye a lograr pertenencia de los funcionarios y su valor agregado.

Manzano y González (2011) analizan el desarrollo vertiginoso del conocimiento como activo intangible que ejerce influencia en todas las instituciones y conlleva cambios tanto de cultura como de estructura organizacional, donde el talento humano como agente generador de conocimiento se constituye en parte fundamental de la gestión estratégica y en el distintivo para lograr la ventaja competitiva y la eficiencia, lo cual ha estimulado su estudio en forma permanente. En su investigación documental y descriptiva buscaron dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿La información, el conocimiento y el talento humano son intangibles que contribuyen a la ventaja competitiva de las organizaciones? ¿Cuánto mayor sean los esfuerzos en tecnologías de la información de las organizaciones mejor se desarrollarán los procesos de gestión del conocimiento? Además, realizaron un diagnóstico situacional acerca de la gestión del conocimiento dado en el sector empresarial de la ciudad de Ocaña, que permitió enfocar adecuadamente estrategias que optimicen las capacidades, habilidades, información y en general el conocimiento que tiene el potencial humano.

Mendoza et al. (2018) consideran que el *marketing* como estrategia de ventas agrega un valor de uso al producto o servicio por lo que es posible hablar de las acciones de *marketing* hacia dentro del propio prestador de servicios. Con el fin de reflexionar sobre el *marketing* explican los diferentes tipos de *marketing*, sus funciones, la filosofía de la administración de la mercadotecnia, sus vertientes y el papel que desempeña en la industria cultural, hasta alcanzar la sistematización conceptual de los términos que permiten comprender la termodinámica del *marketing*, cuyo verdadero valor agregado consiste en que además del producto comprado, el cliente se lleve junto a él un elemento de autodefinición. El concepto de agregado de valor se vincula en general con la transformación de las materias primas en productos elaborados y con el posicionamiento de los productos en los nichos de mercado. Desde Aristóteles se menciona el valor y este es objeto de estudio de diversas disciplinas y teorías. Desde entonces, ya se establecía la distinción entre valor de uso y valor de cambio.

Desde la perspectiva marxista, la plusvalía (agregado de valor) es un resultado del trabajo; es decir, de la relación trabajo-capital en términos de acumulación de capital y de distribución de ganancias. El concepto de agregado de valor ha evolucionado e incluye otros aspectos productivos, sociales, culturales, identitarios y medioambientales aunque, por supuesto, mantiene su carácter predominantemente económico. El término valor proviene del latín *valere* y significa fuerte, mientras que valorización es

darle un sentido positivo a la fortaleza. Valorizar es valorar una mercancía o servicio en el sentido económico; en otras palabras, es señalar su precio, reconocer, estimar el valor o mérito de algo o alguien y a la vez es aumentar el valor de algo; así, en esta última acepción se hace mayor énfasis en el concepto de agregado de valor.

## MARCO TEÓRICO

---

### MODELOS ADMINISTRATIVOS

Los modelos administrativos son básicamente modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a sus necesidades ya que no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos (Marcano, 2016).

Los modelos administrativos surgen a través del tiempo y de las experiencias obtenidas en otras organizaciones; se implementan por medio de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. Según López (2008), son el núcleo de la administración racional y son un medio para simplificar y analizar situaciones o sistemas complejos. Un paso común en el enfoque de la ciencia de la administración hacia la solución de problemas es construir un modelo matemático para representar el sistema bajo estudio.

Ahora bien, las organizaciones desde una perspectiva administrativa, económica y humana contribuyen a la toma de decisiones, el uso y rendimiento de los recursos y el apoyo que se requiere de las personas; de esta forma emergen de la actividad científica proyectos y estudios encaminados a determinar la dinámica por la cual se generan diferentes modelos de gestión, adaptables según la estructura de la organización y los componentes desde su tecnoestructura (Mintzberg, 2009).

El ambiente de los negocios exige a las organizaciones formular objetivos y desarrollar estrategias que propicien ser sostenibles en el corto, mediano y largo plazo, dadas las cambiantes condiciones del entorno. Esto representa un reto, aunque la principal idea de las organizaciones se orienta a la relación con el ambiente y la generación de valor (Zott y Amit, 2005); en este sentido, es importante enunciar que la metodología por la cual una organización genera valor es lo conocido como modelo gerencial.

Osterwalder (citado en Márquez, 2010) propone una definición referente a los modelos gerenciales y afirma que “un modelo gerencial es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor” (p. 31).

Este autor ofrece los modelos gerenciales como un medio con una serie de pasos relacionados para presentar a las empresas con el propósito de que aumenten sus ingresos y obtengan un mejor valor agregado.

Johnson et al. (2008) expresan que un modelo gerencial resulta de la interrelación de diferentes elementos que articulados crean y desarrollan valor para la organización; el común denominador entre estas definiciones se orienta a la interacción de diferentes componentes de las organizaciones en torno a sus grupos de interés y a la generación de valor.

Según “Jofré (2002), los modelos gerenciales también pueden concebirse como la abstracción de la realidad a una idea que retrata la radiografía del funcionamiento actual de la actividad; es donde se asume la óptica global de los modelos gerenciales que generalmente transitan por una serie de procesos de declaración, análisis, ejecución, control y compensación. Por esta razón, los modelos gerenciales deben alinearse a la dirección estratégica de las organizaciones para buscar la perfecta sinergia entre el desarrollo competitivo y la generación de valor.” (Landazury, Jaafar, Cristofani y Canales, 2017, p.6).

Por consiguiente, las organizaciones desempeñan un papel muy importante en los modelos administrativos y el valor agregado. También está el concepto de organizaciones de alta complejidad; varios autores han escrito acerca de la complejidad; por lo tanto, la existencia del concepto tiene fundamento teórico. Se reconoce la complejidad como un sistema compuesto por un gran número de elementos que interactúan de manera no sencilla, donde todo es la suma de las partes (Wimsatt, 1972). La complejidad se fundamenta al reconocer sus elementos y las relaciones entre ellos, cuyo entendimiento no lleva al conocimiento absoluto en las organizaciones (Goldberg y Holland, 1988 citado por Flores y Vanoni, 2016).

## DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

El desarrollo organizacional equivale a estrategias, sistemas, habilidades y destrezas que utiliza la alta gerencia orientándolos hacia los esfuerzos y la identificación de las necesidades de los clientes según el escenario actual y la planificación hacia el futuro. Además, incluye un enfoque sistemático que tiene sus raíces en las ideas, la creatividad y las decisiones del individuo, la organización y el ambiente, donde se incluye el comportamiento de las ciencias sociales, es decir, las ciencias de la administración lo relacionan como un sistema entrelazado.

Un sistema complejo se define según la estructura. Flores y Vanoni (2016) lo conceptualizan como la complejidad que surge de la propuesta en la organización y que se

convierte en un sistema complejo, o sea, el resultado de las interacciones y retroacciones de los componentes y de estos con el medio cambiante y dinámico. De esta manera, se logra identificar el concepto de variedad de elementos y sus interrelaciones, intencionadas o no en las organizaciones.

Como se puede observar, la complejidad está vinculada con las organizaciones como un sistema desde el ámbito interno y externo. Un análisis frente a la complejidad externa e interna en el contexto organizacional sostiene que la primera describe la perspectiva del mercado, que se caracteriza por los llamados factores de cambio y flexibilidad, mientras que la segunda describe la perspectiva de la empresa, que se caracteriza por los campos de complejidad y la ocurrencia de dimensiones de complejidad. Los campos de complejidad permiten analizar y estructurar la complejidad interna existente en una empresa. Puede ser descrita por los tres campos principales de complejidad, producto (incluidos los servicios y valor agregado), procesos y organización. (Rodríguez, 2020).

En consecuencia, el objetivo del desarrollo organizacional es lograr la eficiencia y eficacia, donde los trabajadores son fundamentales en la empresa para conseguir el desarrollo del potencial. Se evita conformar elementos que no estén relacionados con el fin de lograr competitividad, aprendizaje organizativo e individual, así como la creación de sistemas flexibles y sensibles tanto al cambio interno y externo; he ahí donde el valor agregado desempeña un papel muy importante en todos los ámbitos cuando se venden **servicios y productos, entre otros**.

## VALOR AGREGADO

El modelo de valor agregado es la existencia y el aprovechamiento de talentos que favorezcan la productividad, la satisfacción y la motivación de las personas, la coherencia de los objetivos individuales con los de la organización y un clima laboral apropiado (Kaplan y Norton, 2000); visto desde el punto contable adquiere una valorización enorme un bien cuando se modifica y visto desde el nivel de persona, me aproximo a decir, es el mayor valor que se le debe dar a la persona que labora con satisfacción en el desarrollo de sus tareas en el puesto de trabajo. A nivel competitivo, asume que toda empresa tiene una propuesta de valor para atraer y retener clientes que demanda procesos internos excelentes (cadena interna de valor), pero que traerá como consecuencia mayores rendimientos financieros para los accionistas.

También, el valor agregado se determina cuando una persona o un conjunto de personas realizan una labor y por medio de esta le añaden valor a un objeto preliminar: están generando “valor agregado”. Esta labor puede transformar el objeto en un nue-

vo objeto, puede modificar sin hacer perder su esencia y puede ubicarlo en un espacio determinado. Los aumentos de valoración no necesariamente están ligados a una labor. Las valoraciones nacen de las subjetividades tanto individuales como sociales y vienen determinadas por procesos históricos. Un conjunto de individuos en un período determinado asigna un mismo valor a esta labor efectuada. Este valor puede ser tanto económico como social y cultural (Gutiérrez, 2016).

Para que lo anterior tenga viabilidad se requieren unos inductores clave asociados con las personas, entre ellos la existencia y el aprovechamiento de talentos que favorezcan la productividad, la satisfacción y la motivación de las personas, la coherencia de los objetivos individuales con los de la organización y un clima laboral apropiado (Kaplan y Norton, 2000).

Este componente de valor (económico y tangible) tiene como finalidad la creación de una ventaja competitiva que sea sostenible, aspecto asociado con una estrategia apropiada, unas condiciones de productividad favorables y una habilidad para actuar en un entorno cambiante (Camisón, 2002).

En este mismo orden de ideas, los modelos administrativos que las empresas van a seguir dependen de los sistemas y su enfoque hacia donde quiera llegar la organización y también del capital humano con que se cuente. Los nuevos sistemas de dirección de las empresas exitosas y competitivas se encaminan hacia una descentralización y polivalencia en el trabajo, donde el liderazgo participativo y la proactividad forman parte de una filosofía de calidad.

En cualquier organización, los trabajos se pueden definir para que permitan poca o ninguna libertad personal, o la discrecionalidad más amplia posible. La lógica de organizar, es un proceso gerencial permanente. “Las organizaciones son sistemas sociales que producen bienes o servicios, están orientadas por una racionalidad social, poseen un subsistema administrativo o de gestión, una estructura, unos recursos y se encuentran delimitadas por una estructura socioeconómica específica” (Martínez, 1999, p. 281). Para organizar se debe distribuir la carga de trabajo (actividades y tareas); esta división debe ser empleada de forma lógica y cómoda por personas y grupos, con lo que se forma una división de trabajo eficiente y eficaz que logra una departamentalización; ahí es donde surge el organigrama, donde se describen los cargos utilizando la jerarquía desde el gerente general hasta el subordinado.

En cuanto a la coordinación, es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes para perseguir las metas de la organización con eficacia. A través de dichos procesos se observan los diferentes desarrollos y enfoques de las organizaciones que se utilizaron para afrontar los cambios; asimismo, se hace

énfasis en los crecimientos, adaptaciones, entornos financieros y medio ambiente en los que se encuentra como organización. Es por ello que el crecimiento se inicia cuando se planifica y se previene para el futuro a través de estrategias de visión periférica con el objetivo de tener habilidad, localizar, reconocer y responder a la información en las distintas áreas del campo visual alrededor del objeto sobre el cual se fija la atención.

Igualmente, el liderazgo es un tema trascendental en la actualidad en el mundo empresarial. Las organizaciones y empresas luchan constantemente por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para su bienestar.

El liderazgo implica aprender a moldear el futuro existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. Involucra crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades. (Kotter, citado en Sosa, 2016)

Al hablar de las organizaciones, las personas y su entorno es importante nombrar a los conductores, líderes y aquellos que logran el éxito de los negocios y que orientan al personal. El líder no es una persona perfecta; como todo ser humano tiene sus errores, defectos y virtudes; sin embargo, es aquella persona con una serie de capacidades, habilidades, experiencias, virtudes y características que contribuyen a cumplir las metas y conseguir el éxito.

A pesar de que la administración y el liderazgo son sinónimos, se deben diferenciar ambos términos. Los líderes reales pueden liderar grupos no organizados en absoluto, mientras que solo puede haber administradores en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones.

Aunque son evidentes los aportes de las corrientes administrativas al control de gestión, el desarrollo de este término no ha ido aparejado al gran desarrollo que ha tenido en las últimas décadas la ciencia administrativa. “Kaplan y Johnson (1987) plantean

que “el control de gestión tradicional detuvo su desarrollo en 1925, momento en el cual todos los procedimientos contables, aún en uso ya existían: presupuestos, costos estándar, el modelo Du Pont, entre otros” (Sumba, 2014, p. 13).

Existe la necesidad de tener un método que posibilite traducir nuestras estrategias en objetivos relacionados que puedan ser medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Se debe incluir el análisis de la matriz DOFA para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que una empresa presenta.

En este mismo orden de ideas, si todo lo mencionado se relaciona con los cambios que se dan constantemente a nivel internacional como la caída de todas las barreras comerciales, legales, políticas, físicas, culturales, tecnológicas y de productos, todo se vincula con una economía global. De ahí que que las empresas grandes, medianas y pequeñas indiferentemente de su actividad cambien constantemente el ritmo del día a día con el fin de innovar, avanzar y estar siempre en el mundo competitivo.

## RESULTADOS

---

Metodológicamente, este documento se ha encaminado a brindar un análisis de cómo en las organizaciones se diseña y transfiere el valor agregado en cada uno de los procesos administrativos que conforman una empresa. Por tanto, como instrumento de investigación se realizó una revisión documental en libros, textos, trabajos de grados, monografías, páginas web y repositorios entre otros referentes a los modelos administrativos para el desarrollo de organizaciones hacia la generación del valor agregado. También se revisaron documentos oficiales concernientes a los modelos gerenciales con la pertinencia y relevancia del concepto, así como su forma de trabajo por parte de diferentes investigadores de las comunidades científicas nacionales e internacionales.

A continuación, se presenta una revisión documental que se realizó en Scielo, Scopus, EBSCO, Orcid, Creative Commons, Crossref, Open Access, repositorios UNAD, páginas web y Dialnet, entre otros.

**TABLA 1.** *Revisión documental*

Autores	Resumen
Mendoza, H. y Mendoza, K. (2018)	Gestión del conocimiento como herramienta para generar valor agregado a los procesos administrativos en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Chone
Wimsatt, W. (1972)	La complejidad en las organizaciones
Goldberg, D. y Holland, J. (1988)	Algoritmos genéticos y aprendizaje automático
Camisón, C. (1997)	La Competitividad de la Pyme Industrial Española: Estrategia y Competencias Distintivas
Castillo, Y., Castillo, J., Rodríguez, I., Moreno, S. y Moreno, S. (2010)	Valor agregado
Dorf, B. y Blank, S. (s.f.)	La guía paso a paso para construir una gran empresa
Champredonde, M. (2012)	La valorización de la tipicidad cultural y territorial de productos mediante certificaciones en países de América Latina
Kaplan, R. y Norton, D. (2000)	El cuadro de mando integral
López, V. (2008)	Otros conceptos de la administración
Marcano, C. (2016)	Modelos administrativos
Márquez, J. (2010)	Innovación en modelos gerenciales
Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013)	Generación de modelos gerenciales
Mintzberg, H. (2009)	Managing
Sosa, J. (2016)	Definición de Liderazgo
Porter M. y Kramer, M. (2011)	Creating shared value
Rodríguez, I. (2020)	Desarrollo de valor agregado en la auditoría de certificación en organizaciones de alta complejidad en Colombia con sistemas de gestión. Signos, Investigación en Sistemas de Gestión

Fuente: Elaboración propia, según consulta en Coello, (s.f.), Blank & Dorf (s.f.).

## DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

---

En el presente capítulo se realizó una revisión documental con el fin de analizar tres variables como son: los modelos administrativos, el desarrollo de las organizaciones y la generación del valor agregado. Al respecto, se puede decir que:

**L**os modelos administrativos son el eje de la administración racional; son un contorno para facilitar y analizar la situación de una organización a través de sistemas complejos (personas, ambiente y economía). El desarrollo organizacional es una actividad en la que se interrelacionan los empleados con el fin de lograr el mejoramiento del desempeño de las personas como profesionales, así como el ambiente y la rentabilidad de la empresa. El valor agregado es lo que distingue el cliente al cubrir sus expectativas, según sus motivaciones. Mientras que la propuesta de valor es todo el contenido de la oferta diseñada por la empresa, el valor agregado es lo que logra la empresa al superar las expectativas del cliente, lo que quiere decir que la propuesta de valor congenia con los intereses del cliente y los supera.

Las organizaciones se fundan en la confianza, en confiar en los otros; significa saber qué podemos esperar de ellos (Drucker, 1994). Actualmente estamos en un proceso de cambio en el cual se están revisando los modelos económicos, empresariales y sociales. La sociedad demanda empresas más responsables ética y socialmente; empresas que incorporen en su cultura la transparencia y el compromiso con sus *stakeholders*. Se procederá a realizar una revisión histórica de los intereses y fines de las empresas, desde el objetivo único de generar beneficios sin importar los medios para conseguirlos hasta el objetivo de que las empresas deben ser responsables en su entorno de influencia.

El factor determinante actual para conseguir el valor agregado de las empresas es el desarrollo de dos recursos intangibles muy determinados: imagen y reputación corporativa (Herrera, 2011). La reputación corporativa es un intangible de alto valor, por cuanto es un fenómeno psicológico que evoluciona a través del tiempo, construido a través de percepciones, creencias y actitudes.

La duración de las empresas en el mundo actual no sería posible con tan solo la venta de un producto, la prestación de un servicio, más las necesidades de los clientes; existe un aspecto muy importante: las expectativas que estas personas tienen de cómo las tratan.

Santillana (2018) expresa que el valor agregado empresarial se puede dar en todos los ámbitos cuando se venden servicios y también productos. La innovación es un elemento esencial para el valor agregado empresarial puesto que las ideas nuevas y efectivas son las que atraen a los clientes y los hacen sentir realmente especiales. El mejor resultado ocurre cuando las acciones se realizan sinceramente, es decir, cuando para la organización es verdaderamente importante que el cliente esté completamente satisfecho.

Toda organización que sobrevive a situaciones complejas, manteniendo sus niveles de excelencia, obtendrá como valor agregado la capacidad de gestionar los cambios constantes del medio ambiente (mercado), incluyendo los conocimientos obtenidos y las adaptaciones para alcanzarlo. Antes el mercado disminuía o aumentaba a menor velocidad, pero no existen mercados ni condiciones de entorno estables o definitivas. Antes los cambios eran más predecibles, pero en la actualidad ocurren con mayor velocidad, lo que exige eficiencia y eficacia para aportar soluciones de manera preventiva y correctiva con el fin de evitar recurrencias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Blank, S., & Dorf, B. (s.f.). *El Manual del Emprendedor. La Guía paso a paso para crear una gran empresa*. [https://theoffice.pe/wp-content/uploads/el\\_manual\\_del\\_emprend.pdf](https://theoffice.pe/wp-content/uploads/el_manual_del_emprend.pdf)

Camisón, C. (1997). *La Competitividad de la Pyme Industrial Española: Estrategia y Competencias Distintivas*. Madrid: Editorial Civitas.

Castillo, Y., Castillo, J., Rodríguez, I., Moreno, S. y Moreno, S. (11 de febrero de 2010). Valor agregado. *Modelos Administrativos*. <http://unesrgrupo1modelosadmon.blogspot.com/2010/02/valor-agregado.html>

Champredonde, M. (2012). La valorización de la tipicidad cultural y territorial de productos mediante certificaciones en países de América Latina. En J. Froehlich (coord.). *Desarrollo Territorial*. Producción, Identidad e Consumo. Rio Grande do Sul: Ed. Unijuí.

Coello, C. (s.f.). *Algoritmos Genéticos y sus Aplicaciones*. <http://aisii.azc.uam.mx/mcbc/Cursos/IntCompt/Lectura18.pdf>

Drucker, P. (1994). *Dirección de instituciones sin ánimo de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo.

Flores, M., y Vanoni, G. (2016). *Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI*. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/6099/609964241004/html/index.html>

Gutiérrez, I. (2016). *Planteamiento de estrategias del clima organizacional para originar sentido de pertenencia de los funcionarios como valor agregado en las empresas del estado tema: dirección de impuestos, alcaldía de Villavicencio (tesis de grado)*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Villavicencio, Colombia. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8604/40376899.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Herrera, R. (2011). El valor de la reputación corporativa en la empresa del siglo XXI. *Revista Dircom*, (80), 50-53.

Johnson, M., Christensen, C. y Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, 86 (12), 51-59

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). El cuadro de mando integral. *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión.

Landazury, L., Jaafar, H., Cristofani, M y Canales, R. (2017). *Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento*. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p20.pdf>

López, V. (17 de mayo de 2008). *Otros conceptos de la administración. Modelos administrativos*. <http://jhonnym.blogspot.com/2008/05/modelos-administrativos.html>

Manzano, O. y González, Y. (2011). La gestión del conocimiento como generador de valor agregado en las organizaciones: Análisis de un sector empresarial. *Libre Empresa*, 8(2), 69-80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4040233>

Marcano, C. (2016). *Modelos administrativos*. Monografias.com. <https://www.monografias.com/trabajos87/modelo-administrativo/modelo-administrativo2.shtml>

Martínez, C. (1999). Administración de Organizaciones. *Productividad y Eficacia*. [http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/catalogo/Libros\\_Digitalizados/M\\_Carlos\\_E\\_Martinez\\_1999.pdf](http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/catalogo/Libros_Digitalizados/M_Carlos_E_Martinez_1999.pdf)

Márquez, J. (2010). *Innovación en modelos gerenciales: la metodología de Osterwalder en la práctica*. MBA EAFIT, (1), 30-47.

Mendoza, H. y Mendoza, K. (2018). *Gestión del conocimiento como herramienta para generar valor agregado a los procesos administrativos en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Chone*. Universidad y Sociedad, 10(1), 263-268. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100263](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100263)

Mendoza, E, Osorio, A. y Ballesteros, E. (2018). ¿Cómo se enfoca el marketing y el valor agregado? Versatilidad del marketing. *Revista Dilemas Contemporáneos*. <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/624/1219>

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. California: Berrett-Koehler Publishers.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos gerenciales*. España: Grupo Planeta.

Porter M. y Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Rodríguez, I. (2020). Desarrollo de valor agregado en la auditoría de certificación en organizaciones de alta complejidad en Colombia con sistemas de gestión. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(2), 31-45. <https://doi.org/10.15332/24631140.5935>

Salvador, G. (2016). *AGREGADO DE VALOR: Compartiendo conceptos*. [https://inta.gob.ar/sites/default/files/agregado\\_de\\_valor.\\_compartiendo\\_conceptos.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/agregado_de_valor._compartiendo_conceptos.pdf)

Santillana, D. (11 de abril de 2018). *¿Qué es el valor agregado en las empresas?* Business Coaching Firm. <https://www.business-coach.mx/blog/que-es-el-valor-agregado-en-las-empresas>

Sosa, J. (27 de mayo de 2016). *Definición de liderazgo según autores*. [https://prezi.com/lfedygk\\_aasp/definicion-de-liderazgo-segun-autores/](https://prezi.com/lfedygk_aasp/definicion-de-liderazgo-segun-autores/)

Sumba, N. (2014). *Implementación de Indicadores de Gestión para el Departamento de Ventas del “Supermercado Estrella” del Cantón La Troncal*. <http://186.5.103.99/bitstream/reducacue/7192/3/IMPLEMENTACI%C3%93N%20DE%20INDICADORES%20DE%20GESTI%C3%93N%20PARA%20EL%20DEPARTAMENTO%20DE%20VENTAS%20DEL%20E2%80%9CSUPERMERCADO%20ESTRELLA%20DEL%20CANT%C3%93N%20LA%20TRONCAL..pdf>

Wimsatt, W. (1972). Complexity and Organization. *Proceedings of the Biennial Meeting of the Philosophy of Science Association*, 67-86. <https://doi.org/10.1086/psaprocbienmeetp.1972.3698961>

Zott, C. y Amit, R. (2005). *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*. USA: Wharton University of Pennsylvania.



## **UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)**

Sede Nacional José Celestino Mutis  
Calle 14 Sur 14-23  
PBX: 344 37 00 - 344 41 20  
Bogotá, D.C., Colombia

[www.unad.edu.co](http://www.unad.edu.co)



978-958-651-763-8