

# Plan de vida organizacional como catalizador en la reinención del desarrollo competitivo de empresas manufactureras de arcilla

## Organizational life plan as a catalyst in reinventing the competitive development of clay manufacturing companies

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.40.1.2019.07>

Artículo de Revisión. Fecha de recepción: 09/02/2019 Fecha de aceptación: 11/04/2019

**Luís Jiménez Rodríguez** 

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD (Colombia)  
lualf0115@gmail.com

**Rene Vargas Ortegón** 

Universidad de Pamplona (Colombia)  
renevargasortegon@hotmail.com

**Carlos Vera Pírela** 

Universidad Zulia, Maracaibo (Venezuela)  
cvcarlosalberto@gmail.com

**Ramiro Gamboa Suárez** 

Corporación Universitaria minuto de Dios, Neiva (Colombia)  
rgamboa1@uniminuto.edu.com

Para citar este artículo:

Jiménez, L., Vargas, R., Vera, C. y Gamboa, R. (2019). Plan de vida organizacional como catalizador en la reinención del desarrollo competitivo de empresas manufactureras de arcilla. *Económicas CUC*, 40(1), 105-122. DOI: <http://doi.org/10.17981/econcuc.40.1.2019.07>

### Resumen

El siguiente esbozo teórico tiene como propósito fundamental, hablar del plan de vida organizacional como catalizador en la reinención del desarrollo competitivo de empresas manufactureras y se efectuó fundamentándose en las categorías plan de vida organizacional y reinención del desarrollo competitivo. A su vez, el proceso investigativo se enfocó en el paradigma post positivista, desarrollándose en la metodología cualitativa y basada en la teoría fundamentada, realizando procesos de codificación y análisis de la información, con la intención de ir creando teoría de forma sistemática. Entre los resultados del trabajo investigativo, se identificaron los elementos de direccionamiento estratégico y describieron los pasos del plan de vida organizacional en las empresas del sector arcilla, detectando tanto elementos positivos como falencias en ambos casos y que trajeron como consecuencia, la propuesta de lineamientos que sugieren intensificar elementos importantes a considerar en la reinención del desarrollo competitivo de estas organizaciones con base a un plan de vida organizacional bien estructurado considerando el buen desarrollo profesional y personal de cada integrante de las organizaciones del sector.

**Palabras clave:** Catalizador; competitividad; desarrollo; plan; reinención.

### Abstract

The following theoretical outline has as its fundamental purpose, to speak of the organizational life plan as a catalyst in the reinvention of the competitive development of manufacturing enterprises and was carried out on the basis of the categories of organizational life plan and reinvention of competitive development. At the same time, the research process focused on the post-positivist paradigm, developing in qualitative methodology and based on grounded theory, carrying out processes of codification and analysis of information, with the intention of creating theory in a systematic way. Among the results of the investigative work, the elements of strategic direction were identified and described the steps of the organizational life plan in the companies of the clay sector, detecting as much positive elements as failures in both cases and that brought as consequence, the proposal of guidelines that suggest to intensify important elements to consider in the reinvention of the competitive development of these organizations based on a well structured organizational life plan considering the good professional and personal development of each member of the organizations of the sector.

**Keywords:** Catalyst; competitiveness; development; plan; reinvention.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones como entes productivos contribuyen a nivel mundial a la transformación de las actividades económicas, requieren desarrollar dentro de su cultura, planes de vida organizacionales, con el propósito de proporcionar estrategias para lograr desarrollo competitivo, a través de propuestas de generación de valor como factor diferenciador; en este sentido, la gestión corporativa constituye un factor clave para el éxito de los proyectos orientados al fortalecimiento de la convivencia empresarial y en consecuencia, al logro de sus objetivos planes y metas enmarcados en su visión de negocios.

Por tal razón, se puede señalar a lo antes planteado que esta situación determina el progreso o retraso de las actividades que conforman el ciclo operativo y financiero de una organización; lo cual es significativo al considerar plan de vida empresarial como aspecto a suponer desde el punto de vista académico y empresarial. sin embargo dicho plan organizacional Según Gutiérrez (2014), está relacionada con el plan estratégico de la empresa donde se involucran los pensamientos, objetivos, metas y valores, que le permite a la institución alcanzar idealmente los logros, utilizando para ello, todas las estrategias, herramientas y talento humano que junto al pensamiento gerencial unan esfuerzos para promover el sentido de pertenencia.

En este sentido, es importante integrar la visión del negocio a la decisiones estratégicas, lo cual garantiza la permanencia en el mercado y del mismo modo, como filosofía organizacional, genera reflexiones objetivas bajo un ambiente de convivencia con sentido humano, incorporando en estas acciones a los trabajadores; quienes participan y contribuyen al logro de los propósitos para lo que fue creada la organización,

promoviendo una cultura de productividad, desarrollo y posicionamiento en el mercado.

Por lo tanto, en un mundo especialmente orientado hacia la moda, la agilidad en la identificación de nuevos deseos y en el lanzamiento de nuevos productos al mercado se convierte en la clave para vencer a la competencia (Pérez, Hernández, Acosta y Chumaceiro, 2009, p. 283).

Como direccionamiento estratégico, es necesario reconocer la relevancia en los procesos contribuyendo así a la generación de valor como factor diferenciador de las empresas en un mundo enlazado por la economía globalizada. Para Serna (2014), "el direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización" (p. 59). En consecuencia, lo planteado por el autor, infiere que la estructura estratégica de la empresa, debe permitir orientar la propuesta de negocio.

Por ello, se deduce que una organización puede desarrollarse, crecer, crear utilidades, sostenerse en mercados cada día más exigentes, para ello es necesario reconocer el quehacer y materialización de la plataforma de valores de cada entidad, logrando así una relación de armonía y confianza con sus grupos de interés o referencia, pues este conjunto de acciones impulsan a la organización hacia un futuro, integrándose en el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo; esto significa entonces, que el direccionamiento estratégico genera cambios espontáneos y fortalecimiento, observándose la transformación de todas y cada una de las tareas y/o procesos administrativos y operativos de la empresa.

Al respecto, Chumaceiro y Hernández (2016), expresan "que se debe reconocer y apoyar aquellas iniciativas que provienen de los actores sociales como, acciones de cooperación" (p. 104). Además, Kaplan y Norton (2004) señalan que, sin una descripción sistemática de la estrategia, los ejecutivos

no están en condición de comunicarse con los grupos de interés con facilidad, de manera tal, que la satisfacción del cliente y/o usuario se ve disminuida impidiendo ello una viabilidad de la actividad empresarial (Chumaceiro, 2013). Es por ello, necesario un plan de vida empresarial que requiere comprensión compartida de la estrategia, lográndose así, que los ejecutivos estén alineados en torno a ella, de esta manera, no es posible implementar nuevas estrategias ante un entorno cambiante de competencia global, desregulación, soberanía del cliente, tecnología avanzada y ventaja competitiva derivada de los activos intangibles, principalmente el capital humano, de información y organizacional.

Por lo anteriormente expuesto, el plan de vida de cualquier organización se origina en la estrategia, lo cual debería ser la razón central de la empresa y para lograr la ejecución exitosa de la misma, debe ser coherente con la visión y misión, todo ello basado en el cumplimiento de la plataforma de valores corporativos; siendo este rasgo, característico de la actual perspectiva empresarial que contribuye al aumento de la competitividad.

Lo planteado previamente trae, por consiguiente, el desarrollo de la empresa y su naturaleza económica, en particular la industria manufacturera constituye un espacio que promueve la actividad empresarial basada en la cooperación especializada y tecnología específica, lo cual la hace diferente al resto de otras empresas al considerar su competitividad, es por ello que éstas entidades aseguran la rentabilidad a largo plazo.

Es también importante considerar, que el desarrollo competitivo requiere de fórmulas estratégicas para su ejecución, además de ser necesario integrar agentes catalizadores cuyas habilidades permitan revisar la estructura sobre la cual se enmarcan los

objetivos y políticas; por tanto, las empresas independientemente de su naturaleza económica deben aplicar un plan corporativo.

Lo antes expuesto, les permite perfilarse como organizaciones corporativas eficientes y sustentables en el tiempo, en este proceso las Pequeñas y Medianas Entidades (Pymes) igualmente deben considerar esta ecuación estructural y de esta manera lograr asegurar resultados rentables y sustentables en el tiempo, no obstante, es necesario solicitar la intervención de un experto, cuya óptica pueda sugerir el camino más asertivo para conducir el logro de objetivos y metas.

#### DESARROLLO

En Colombia, las Pymes juegan un papel muy importante en la economía nacional, son generadoras del 90% de las fuentes de empleo, lo cual permite dar dinamismo a la economía, ello permite al estado colombiano obtener ingresos por concepto de tributos, activar los mercados y algunas de ellas han conseguido expandir sus actividades hacia otros lugares del mundo, logrando desarrollo y avance en sus actividades con efectos positivos en el producto interno bruto de del país.

No obstante, varias de estas compañías no logran crecer al ritmo esperado, por no alcanzar un posicionamiento en el mercado, mediante la diferenciación de sus productos o servicios. A su vez, las Pymes han tenido que cerrar actividades cuando no logran sostener sus operaciones en los mercados que operan entre otras razones por la creciente competencia de la economía global.

De acuerdo a lo descrito, se debe reconocer que los procesos de globalización en Colombia son partícipes en la actualidad, se ha podido visualizar en las empresas del país sentido de organización y estrategia con niveles de efectividad y rentabilidad su-

perior, ello permite mantenerse con mayor firmeza en el mercado, es decir, aquellas cuya filosofía del negocio es compartida con sus trabajadores, inversores y su entorno.

Igualmente, Colombia ha recibido inversiones de grandes multinacionales cuyos costos de producción son relativamente bajos, enfocadas en el cliente y con reconocida imagen en el mercado, por tal razón los empresarios del país orientan sus esfuerzos por optimizar sus procesos productivos y administrativos, para que sus productos o servicios sean más competitivos frente a los nuevos mercados cuyas características y condiciones son cada vez más exigentes.

En este contexto colombiano; el plan de vida organizacional, propicia en empresas competir en un mercado bajo condiciones globales, donde las barreras geográficas para el comercio ya no existen. Ello implica obtención de beneficios con la materialización de las acciones que orientan el plan corporativo, centrados en la misión, visión, valores, políticas, además del constante dinamismo de su estructura organizacional como catalizadores estratégicos del desarrollo empresarial.

Por su parte, Aguilera (2010) afirma que el direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines; esto implica lograr el fin u objetivo central de una organización orientado al crecimiento, significa entonces que la dirección estratégica debe establecer un marco de acción centrado en las metas. En este sentido, en cada una de las fases del plan de vida estratégico de la empresa, se debe establecer una adecuada integración entre la organización y su entorno, tomando como base una o varias de las perspectivas del crecimiento empresarial, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización.

Todo lo antes mencionado, conduce a dar como referencia, a las empresas del Norte de Santander, donde puede observarse que la mayoría de ellas presentan una plataforma estratégica fundamentada en declaraciones normativas, debido a que los gerentes y algunos casos sus propietarios, posiblemente contraten un asesor externo o estudiantes en prácticas empresariales para diseñar manuales organizacionales, sin tomar en cuenta las expectativas del consultor experto en cuanto a su propia filosofía estratégica del negocio hacia la rentabilidad, como consecuencia dichos manuales no incorporan en su esencia, las realidades implícitas y no develadas por los inversionistas, hecho que impide desarrollar estrategias sostenibles para su materialización.

Desde esta realidad, se observan divergencias estructurales las cuales para ser focalizadas es necesario revisar y a partir de un diagnóstico objetivo y consciente pudiesen emerger contradicciones cuya realidad pudiese sugerir procesos que aseguren el desarrollo competitivo de las Pymes en Colombia, específicamente las dedicadas a la industria de la manufactura, para lo cual es necesario el despliegue, promoción y conservación de la competitividad; por ende, es importante que tanto la organización como un todo, incluya a los empleados, como elementos claves de la misma asumiendo roles innovadores, propiciando la productividad, eficiencia, eficacia, flexibilidad, así como, la adaptación al cambio, entre otras.

Ahora bien, algunos autores identifican la importancia de la competitividad tanto en lo territorial como en lo empresarial, por cuanto de ello dependen la sustentabilidad de la organización, al respecto Porter (1992) señala que los factores endógenos y exógenos determinan la competitividad de una empresa, es decir, para que una organización alcance y mantenga sus niveles de competitividad, es necesario centrarse

en las competencias distintivas o ventajas competitivas, que se desarrollen internamente en la empresa, orientadas al análisis de su cadena de valor y las relaciones con el entorno, brindándoles tanto a la industria como al sector económico fortalezas comparativas, que lo hagan competitivo en su localidad, región y país donde se encuentra ubicada.

Para Salcedo, San Martín y Andrade (2007) el proceso de globalización ha generado una competencia de supervivencia darwiniana entre las organizaciones de los diferentes sectores industriales, y las organizaciones exitosas son aquellas que compiten ventajosamente en contra de los rivales de su sector. Por su parte, Porter (1992) establece una jerarquía en cuanto a las fuentes de ventaja competitiva, distinguiendo entre ventajas de orden inferior, relacionados con bajos costos de mano de obra o materias primas baratas, que son fáciles de imitar, y ventajas de orden superior, referidas fundamentalmente a la diferenciación, las cuales son más difíciles de imitar y, por tanto, más sostenibles, debido a que requieren técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal especializado, capacidad técnica interna, entre otras.

A la par, la estructura organizativa debería facilitar el desarrollo del plan de vida organizacional para orientar su camino hacia empresas competitivas y sostenibles. Por ello, la competitividad empresarial en el contexto colombiano, requiere hacer una revisión de las políticas, para ello es necesario que el interés del Estado propicie la aplicación de un modelo de cambio económico, con el propósito de aplicar el marco de acción de la competitividad en Colombia.

Dado que, el estudio de la competitividad de las regiones colombianas ha tenido relevancia en el marco de la competitividad, el propósito es mejorar el desempeño de las

regiones y mejorar la calidad de vida de los habitantes, identificando qué aspectos claves de cada región presenta deficiencias y actividades factibles al desarrollar y movilizar la acción colectiva de los ciudadanos; en las empresas y agencias públicas (Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social-ILPES, 2003).

Es por ello, que las empresas cuyas actividades están enfocadas en la industria manufacturera y localizadas en el departamento del Norte de Santander, conllevan una agenda interna conectado con el plan regional de competitividad, el cual plantea en su principal objetivo, que las empresas industriales líderes en exportación apunten su direccionamiento enfocado a “fortalecer la planeación estratégica”.

De lo anteriormente planteado, se destaca que las empresas manufactureras requieren aplicar instrumentos estratégicos, en los procesos, siendo propicio para el desarrollo del plan de vida de las organizaciones colombianas y la competitividad de las mismas. En ese sentido, esta situación sugiere una ventaja competitiva como exigencia fundamental para permanecer en el mercado y alcanzar una rentabilidad superior en las organizaciones.

Según el índice de competitividad, el departamento de Norte de Santander, se encuentra en el puesto 15 de 22 de las empresas que están en ranking nacional, los empresarios de la región deben pensar, por tanto, en la mejora de este aspecto. Por otro lado, el presidente de la Cámara de Comercio de Cúcuta (2017), señala que éstas deben considerar los tres pilares prioritarios, como son educación, cultura de la innovación entendida como el cambio en los procesos para agregar valor y eficiencia.

Es por ello, que es viable tener presente lo planteado por Shapiro (2005), quien define la innovación como la capacidad de una empresa para cambiarse a sí misma

repetida y rápidamente para generar valor; y por último la infraestructura; que, según lo expresado por el autor, se puede reseñar las acciones generadoras de cambios como son responsabilidad de inversionistas, empleados y el entorno en general.

De esta manera, observando la situación de las empresas productoras de arcillas ubicadas en el Norte de Santander, presentan condiciones poco favorables para su crecimiento a ritmo adecuado, por una serie de desatinos que existen en ellas, por un lado, no se están realizando nuevas inversiones, ocasionando tal vez el estancamiento en los procesos, por otro lado, las utilidades podrían estar llegando a niveles críticos, paralelamente, las áreas funcionales no están cumpliendo con los protocolos establecidos; evitando con ello el cumplimiento de los objetivos; finalmente las divergencias de criterios en la convivencia gerentes y empleados, evidencian baja productividad en este tipo de organizaciones.

En consecuencia, es necesario reseñar la necesidad de las organizaciones de contar con un plan corporativo para promocionar la vida organizacional, permitiendo a estas prepararse ante posibles crisis de índole económica o financiera, estando alertas a factores generadores de valores institucionales, de esta manera, se fomenta ante los empleados el compromiso, así como, es necesario que su estructura estratégica deba estar clara tanto para la gerencia como para el personal, lo anterior propicia la convivencia e interacción ante conflictos de criterios o valores institucionales y considerando para ello, la visión prospectiva enfocada en el desarrollo potencial del mercado.

Al respecto, las industrias manufactureras que procesan productos de arcilla radicadas en Colombia, son pioneras en cuanto a la variedad ofertada y se encuentran bien posicionadas a nivel mundial, ante países competidores como Brasil, Chile, España

o Italia. Los inversionistas de estos países realizan visitas frecuentes al país para conocer el tipo y calidad de los productos fabricados, reseñando a la nación como una de las más prosperas en este negocio, es por ello que la Junta Directiva de la Asociación Nacional de Fabricantes de Productos de Arcilla y Ladrillos, (Anfalit), menciona que el mercado colombiano está abasteciendo a países como Estados Unidos y actualmente exporta a países como Costa Rica, República Dominicana, Nicaragua y Panamá.

Sin embargo, la producción en este tipo de industrias requiere considerar aspectos logísticos como el desplazamiento de las mercancías, tomando en cuenta la ubicación en diversas localidades a nivel mundial como ya se ha reseñado, igualmente, la capacidad instalada de la industria puede presentar mermas que en ocasiones generan improductividad significativa, aunado a ello, el empleo formal en este sector también ha disminuido como consecuencia de la merma en la producción.

Como consecuencia de lo anterior, se evidencia la necesidad de un plan de vida organizacional como catalizador en la reinversión del desarrollo competitivo de empresas manufactureras, buscando fomentar la conciencia, no solo de la gerencia de éstas empresas, sino también, de las autoridades gubernamentales, facilitando de esta manera el crecimiento del mercado, haciendo a éstas empresas más competitivas, para promover el desarrollo productivo.

### Definiciones y conceptos

Ahora bien, para abordar el problema investigado, se consideró lo planteado por Pelekais, Finol, Neuman, Carrasquero, García y Leal (2012), quienes expresan que el enfoque es una forma de “ver” o plantear la resolución de un problema, pero dentro de grandes lineamientos o compromisos

conceptuales (paradigma), o sea el enfoque determina por lo general como actuar respecto a algo. Desde esta óptica, la presente investigación se enfoca en el paradigma post positivista, desarrollando la práctica de la metodología cualitativa y basada en la teoría fundamentada, entendiendo ésta, como una estrategia metodológica de la inducción analítica, que tiene como intención final, inventar o descubrir una teoría.

A su vez, cabe señalar lo expuesto por Sandín (2003), cuando menciona que el diseño cualitativo tiene como objetivo la construcción de un esquema de análisis con altos niveles de abstracción sobre un fenómeno social específico. De igual manera, Aguilar (2012) indica que el diseño cualitativo se adapta a las teorías sustantivas, facilitándose así la recogida de datos empíricos, ofreciendo descripciones complejas de acontecimientos y sucesos, para posteriormente desarrollar categorías y relaciones que permitan la interpretación de los datos.

### *Eficacia*

En el ámbito de las ciencias sociales, señala Aaker (2006), frecuentemente se define la eficacia como el estado en que una persona, entidad empresarial u otro ha podido lograr lo que se ha trazado como objetivos. De igual modo, y por lo general se presenta este concepto con su relación a otros para definir la contundencia de logro, como la eficiencia en cuanto al factor tiempo y entendida como el resultado obtenido y los medios utilizados para su logro, al igual que relacionarlo con efectividad que se deriva en la satisfacción que representa el logro alcanzado o resultado obtenido.

De acuerdo a lo señalado por Chiavenato (2006), una definición exacta de eficacia pudiera generar alguna contradicción por la amplitud de concepciones que se tienen de sí, sin embargo, lo que sí es coincidente es el conjunto de complementos conceptua-

les que lo acompañan para definirse como la optimidad de los resultados por el uso de forma asertiva de los medios.

### *Eficiencia*

El criterio de eficiencia, se relaciona a la acción dinámica como acto indisoluble y unido al concepto de la función organizacional, la cual implica en cuestión de determinado tiempo la muestra de un producto o servicio con características de calidad. De acuerdo a lo señalado por Beltrán (2009), posee una especial perspicacia, definida la eficiencia como la vista o mirada muy aguda y que alcanza mucho en la satisfacción del cliente a quien va dirigido el producto.

Este término, es también es plenamente aplicable a la idea de empresarialidad, dado que la función empresarial siempre genera nueva información, es decir, que la eficiencia se atribuye datos que cualifican un producto por los datos que se recopilan durante el proceso para destacar el tiempo que cada fase emplea hasta el logro del producto final, a fin de hacer cálculos de ganancia por la inversión realizada y la satisfacción que el producto genera en el cliente en el recorrido productivo.

### *Efectividad*

Esta unidad indicativa de la direccionalidad estratégica en el plan de vida organizacional, se correlaciona con la proactividad, la cual según Codina (2008), se refiere a la capacidad de las personas de producir, propiciar cambios a través de nuevas acciones, de actividades dirigidas a lograr la transformación. De manera que la efectividad es una unidad que se refiere a la productividad con acciones de proactividad, implicando la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Dentro de estos indicadores y acciones influyentes en la direccionalidad estratégica están la

calidad, la disponibilidad de los materiales tecnológicos, la capacidad que tiene la mano de obra, la motivación y el estado afectivo que tienen los miembros directivos como supervisores del proceso productivo.

Según Cascio (2007), la efectividad es sinónimo de productividad por ser el factor más importante de cualquier organización, que busca incrementar el salario, los empleados, la competitividad y el nivel de vida de su personal. El autor expone que no es el capital, ni la tecnología; los más importantes para ser efectivos es obtener la mayor productividad con un mínimo de riesgos; de esto se traduce que la representación de esta efectividad es el recurso humano que con eficiencia y eficacia se logra la calidad productiva, donde el cliente se siente insatisfecho como contribuyente por la opinión que emite sobre el producto o servicio.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las áreas funcionales, mismas que son: producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, materiales, técnicos (Münch y García, 2002, p. 52).

El aumento en la efectividad se basa en la productividad como elemento esencial para elevar el nivel de la realidad que vive una empresa y optimizar los usos y utilización de los recursos disponibles para mejorar a su vez la calidad de vida de quienes conforman la organización.

#### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

##### *Plan de vida organizacional como catalizador*

El plan de vida organizacional constituye para Vargas (2005), “una función muy importante de la administración, la misma

que se complementa con la organización, la dirección o liderazgo y el control”. En la actualidad los profesionales de las ciencias gerenciales consideran todos estos subprocesos y subsistemas interrelacionados e interdependientes del proceso y sistema administrativos.

Siguiendo con lo expuesto por Vargas (2005), quien expresa que el plan de vida organizacional involucra todas aquellas acciones que determinan los objetivos para alcanzar el futuro en función de los medios disponibles y apropiados para conseguirlos. A su vez, también considera los objetivos, acciones, recursos y respectiva implantación, así como, los procesos prospectivos del futuro y el correspondiente presupuesto.

A su vez, Lozano (2008) plantea que la generación de planes de vida y carrera dentro de las organizaciones es uno de los mecanismos con los que cuenta la gerencia de talento humano, departamento de personal o unidad de recursos humanos, para proponerse la integración de sus elementos y lograr conectar los objetivos personales con los de la empresa, lográndose de esta manera, una mayor motivación y logro de los objetivos organizacionales de una forma más eficiente.

En este sentido, Casares y Siliceo (1995) expresan que la planeación de vida y carrera que se ubica como un subsistema de la administración del talento humano que conforma la organización, pretende enriquecer y armonizar libremente los intereses personales con los institucionales en una carrera común. La planeación de vida y carrera en las organizaciones, se entiende como un instrumento cuya mística es la de que las personas crezcan junto a la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella. El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus



miembros. Para Casares y Siliceo (1995), el objetivo general de la planeación de vida y carrera es

... determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización” (Casares y Siliceo, 1995, p. 66).

Por otro lado, los autores Werther y Davis (2000), indican que la planeación de vida y carrera, es el proceso mediante el que se escoge metas de empleo y se establece la trayectoria hacia esos objetivos, el simple hecho de planear una carrera no asegura el éxito. Un mayor rendimiento, la experiencia, la preparación y un poco de suerte desempeñan un papel importante. Sin embargo, las personas que sólo se basan en la suerte, es más difícil que están preparadas para las oportunidades que se les presentan. Las personas que tienen éxito elaboran planes de carrera y toman medidas para llevar a cabo esos planes.

De esta manera, ha surgido por parte de las organizaciones modernas un gran interés de desarrollar sistemas integrales de planeación de vida y carrera con el fin de incrementar el potencial en la contribución gerencial y directiva, así como, para disminuir la rotación, desarrollar capacidades y habilidades en el talento humano que las conforma.

### *Reinvención del desarrollo competitivo*

Para una empresa, según el autor Levy (2010), el desarrollo competitivo no es más que la plataforma que conlleva a la Creación de Valor Económico, es decir, la manera para lograr que la empresa tenga un valor superior, o sea, el instrumento para incrementar constantemente sus recursos tangibles e intangibles. Ahora bien, en el caso de las ONG, el desarrollo competi-

vo, aunque como organización ella crea no compita, cuando en realidad, compite por conseguir los fondos que la financien, es la plataforma del logro de su misión.

En este sentido, Levy (2010), expresa como la calidad, innovación y productividad pueden ser medidos con base al proceso de planeamiento efectivo del desarrollo competitivo y debe existir en la organización la necesidad de generar el máximo esfuerzo para acceder a la información, analizarla y controlarla, sumado a la creatividad, capacidad, motivación, innovación, interacción y experiencia de la gente, siendo esto, la mejor manera de asegurar la comprensión imaginativa de las necesidades del cliente antes y mejor que los competidores y generar la posibilidad de enfocar los recursos en la productividad, accesibilidad de recursos, eficiencia y la optimización de los costos.

Adicionalmente, Levy (2010), expresa que existen cinco (5) elementos claves para considerar en toda organización en su *Desarrollo Competitivo* como son, Estrategia, Cultura, Recursos, Gestión y Mercados, todos ellos para asegurar que se pueda crear: valor patrimonial y rentabilidad, crecimiento y desarrollo sostenido, lealtad y retención de la demanda y gente comprometida, integrada, alineada y de alto nivel de vocación y desempeño.

Para atender a estas afirmaciones, se deben tener los factores clave de éxito para competir en este sector:

- Mantener canales de comunicación abiertos con clientes y prescriptores para identificar necesidades que den pie al diseño de soluciones. Estos canales pueden ser reuniones o encuentros de diversos tipos, siendo importante que sean periódicos.
- Talento humano como arquitectos e ingenieros altamente especializados capaz de identificar, proponer, adaptar y hacer llegar la solución al cliente, dando uso especial a la cerámica.

- Alianzas con partners de conocimiento para innovar en nuevos sistemas constructivos. Imprescindible poder comprobar resultados para una mejor salida al mercado.
- Control y gestión de una cadena de suministro altamente especializada con una gran variedad de sub-proveedores de las partes que implican la solución.
- Producción flexible a fin de adaptarse como un “traje a medida” del cliente. Logística just in time sin stock final.
- Entorno regulatorio propicio para el surgimiento de soluciones de costo total.

A su vez, el mencionado autor Levy (2010), expone que el desarrollo competitivo brinda herramientas de diagnóstico y variables de comparación para lograr en las organizaciones, evaluar sus competencias, habilidades y conductas cruciales, así como, la relación entre éstas y las ventajas competitivas de cada producto y servicio. También, facilita el éxito en el desafío de crear un capital humano relacionado en el que cada elemento que conforma la organización pueda vincular sus propias responsabilidades con los objetivos estratégicos de

la compañía y aumenta la integración grupal y desarrollo individual.

Por otro lado, el desarrollo competitivo, potencia la capacidad de incrementar la Inteligencia Colectiva, la cual esta basada en la habilidad grupal de incorporar más y mejores prácticas y habilidades facilitando la capacidad de aprender, de aprender a aprender y de aprender a desaprender los mapas mentales que ya no sirven más. Finalmente, el desarrollo competitivo, genera en sus miembros la motivación y el sentido de pertenencia que se vive al formar parte de una organización por todos considerada como “un Modelo a Imitar”.

#### MÉTODO Y MATERIALES

La presente investigación se enmarca dentro de la epistemología social, la cual una de sus vertientes responde del externalismo total y un marcado relativismo, lo que plantea la interpretación hermenéutica del funcionamiento de las comunidades productoras de conocimiento, a la luz de condiciones estrictamente socio-culturales o socio-simbólicas. Dentro de este orden de ideas, el desarrollo teórico de este momento, se apoyará en el actuar subjetivo del objeto investigado.

TABLA 1

*Clasificación de variables bajo enfoques epistemológicos*

Variable gnoseológica Variable ontológica	Empirismo	Racionalismo
Idealismo	Etnografía, diseños de convivencia, inducción reflexiva	Interpretaciones libres, lenguajes amplios, argumentación reflexiva
Realismo	Mediciones, Experimentaciones, inducción controlada	Abstracciones, sistemas lógico-matemáticos, deducción controlada

Fuente: Padrón (2007).

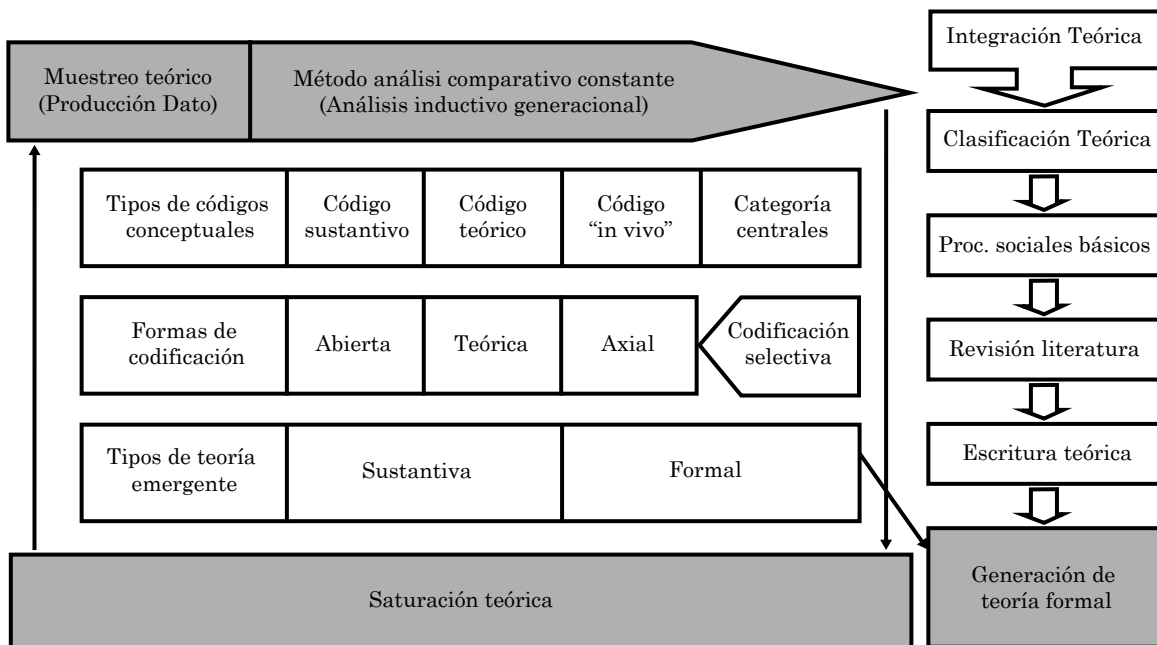
Por consiguiente, gran parte de la razón de ser del mismo está enmarcado dentro de la subjetividad de la data; no se pretende establecer leyes universales, sino de estudiar y comprender plan de vida organizacional como catalizador en la reinención del desarrollo competitivo de empresas manufactureras del sector arcilla de Norte de Santander (Colombia).

Por su parte, Sandín (2003), señala que en el paradigma socio-crítico, ontológicamente la realidad es compartida, histórica, construida, dinámica y divergente; que los hechos están impregnados de valores e ideologías y las relaciones de poder determinan los comportamientos de aceptación de patrones de dominación.

Para determinar el enfoque que el investigador aplicó un paradigma Pos-positivista, con una metodología cualitativa y para teorizar, fundamentándose en con-

ceptos y datos obtenidos de la realidad de estudio. Se describe lo que Strauss y Corbin (1998), presentan como “teoría fundamentada” Se refieren a una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizada por medio de un proceso de investigación. En este método, la recolección de datos, el análisis y la teoría que surgirá de ellos guardan estrecha relación entre sí.

De acuerdo a lo planteado por Denzin (2004), el método de la teoría fundamentada; es la técnica más adecuada para obtener y comprender cómo definen los individuos un fenómeno o acontecimiento a través de su interacción social. En función a lo planteado, se refiere a una teoría derivada de una serie de datos recopilados de manera sistemática y evaluada a través de un proceso de investigación.



**Figura 1.** Componentes Básicos de la teoría fundamentada.  
Fuente: Adaptado de Carrero (1998) y Cuñat (2005).

Recopilación de la información,  
decodificación de datos y teorías emergentes

TABLA 2

*Matriz axial de sistematización integradora de la información por subcategoría:  
Elementos de direccionamiento estratégico-pasos*

Teoría de entrada de las unidades	Teoría emergente de las unidades
Eficacia Eficiencia Efectividad Equidad Responsabilidad legal y socio ética Análisis situacional Definición y selección de estrategias Plan de acción Mecanismos de implementación	Mayor involucramiento de personas Mayor aporte Mayor entendimiento Mayor claridad Facilidad de estrategias para alcance de objetivos Involucramiento de la alta gerencia Condiciones del entorno La globalización Evaluaciones cada cierto tiempo par ampliar la visión Manejo de medios de comunicación Liderazgos Retroalimentación Participación de inquietudes de trabajadores Comparación entre lo planificado y lo logrado Comparación en base a las dificultades Líderes grupales Mecanismos audiovisuales para verificar la información Interacción directa para eventos deportivos y culturales Socialización Unión de trabajadores con directivos Participación de las familias de los trabajadores Desarrollo de incentivos Donación de cerámica para mejorar la calidad de vida Meritocracia Producción a nivel local Aprovechamiento de las necesidades del mercado Cerrar o reinventar el concepto Pocos empleados Un mercado no tan competitivo Auge por la calidad Reinvencción con nuevas máquinas Mayor porcentaje por la posición Empresa con mayor producción Sin necesidad de exportar No hay familiares de los socios Manejamos rotación de los cargos Evitación de lesiones Cansancio Deseo de otro trabajo Fidelidad por pagos puntuales Gratificación económica Buen trato El trabajador no es indispensable Buscar productos rentables

...

...

Teoría de entrada de las unidades	Teoría emergente de las unidades
	A dónde vamos
	A dónde queremos
	Cambiar su estructura para este nuevo producto
	Adaptar a las demandas
	Aprovechamiento de las fortalezas de la región
	Reducción de costos
	Crecer con tecnologías limpias como inversión a largo plazo
	Talento humano
	Mejoras de producción
	Bajar costos
	Nuevas tecnologías
	Bienestar al ambiente
	Bienestar a la comunidad

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 3

*Matriz axial de sistematización integradora de la información por subcategoría:  
Ventajas competitivas-ventajas comparativas*

Teoría de entrada de las unidades	Teoría emergente de las unidades
	Pilares de funcionalidad
	Innovación
	Generación de emoción
	Pilares de diferenciación por innovación
	Ajustamiento a la ley
	Responsabilidad social
	Programas educativos escolares
	Definición de programas de medio ambiente
	Tecnología utilizada
Adaptación a los cambios	Tecnologías blandas por la responsabilidad del medio ambiente
Reflexión y análisis	Empresa como hermandad
Ruptura de paradigmas	Propósito productivo
Cambio e innovación	Propósito social
Proactividad	Crecimiento de la región
Control	Generación de empleo
Evaluación periódica de estrategias	Sentido de pertenencia
Diferenciación	Diferenciación del producto
Optimización de los servicios	No hay resistencia al cambio
Productividad	Manejo de nuevas tecnologías
	No están preparados para crisis internacional
	Busqueda de nuevos mercados
	Solvamos las circunstancias
	Evitar cadenas de comisiones
	Aprovechamiento del cierre de otras empresas para vender
	Utilizar equipos que no contaminen
	Debería haber acompañamiento de organismos del Estado
	Competición consigo mismo
	Estamos preparados para una crisis

...

...

Teoría de entrada de las unidades	Teoría emergente de las unidades
	Vinculo familiar como empresa Empresa unida Prestaciones al día Empresa unida Visión de familia Amistad Alianzas Límites ambientales según la ley

Fuente: Elaboración propia.

### Lineamientos propuestos

Una vez realizado el trabajo de campo y el análisis de datos, se generaron los lineamientos teóricos para el plan de vida organizacional catalizador en la reinvencción del desarrollo competitivo de empresas manufactureras, considerando para esto, las teorías emergentes que afloraron en la investigación, considerando entre las razones e implicaciones desarrolladas en esta investigación a la gerencia estratégica como instrumento administrativo, el cual permite a la alta dirección concebir el desarrollo de la empresa en un horizonte de tiempo.

Es necesario concebir la transición de un estado actual a un estado ideal o deseado, mediante un plan de vida a través de su visión a largo plazo; denominado dentro del quehacer empresarial como estructura estratégica, la cual constituye los pasos para fortalecer la plataforma organizacional de una empresa, soportado por la infraestructura ética y moral reflejada en sus valores corporativos.

En consecuencia, es posible desarrollar objetivos organizacionales propuestos, cuyo propósito sea lograr la rentabilidad y competitividad de las empresas, donde la creatividad e innovación sean catalizadores de una atmósfera cultural, donde la significativa sensibilidad humana de los empleados, con el sentido de compromiso con los cambios, condicione la disposición

a generar propuestas de valor agregado para los productos manufacturados.

#### Lineamiento 1.

*Preparar al talento humano para promover el cambio y la transformación empresarial*

- Impulsar el potencial humano de la organización mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, motivaciones personales y laborales, así como objetivos y cultura organizacional.
- Ofrecer al personal la oportunidad de crecimiento profesional y personal estimulando el interés por aprender, asimilar y expresar nuevos y modernos conocimientos, a la par de los tiempos actuales de globalización empresarial y apoyándose en la capacitación del personal mediante estudios de pre y postgrado, talleres, cursos, seminarios y charlas; a manera de buscar ampliar sus conocimientos en relación al trabajo o labor que desempeñan en la empresa.
- Buscar incorporar a la organización personal con iniciativas y creatividad, habilidades y destrezas propias a fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos aportando innovación y desarrollo.
- Propiciar políticas que involucren reglas y criterios de operación, realización e inclusión que aseguren la sucesión, promoción y desarrollo del talento humano de la organización.

#### Lineamiento 2.

*Promover la filosofía de gestión organizacional para que se internalice en el talento humano de la organización*

- Dar a conocer la misión, visión y objetivos de la organización a todo el personal a través de los diferentes medios de comunicación disponibles, tales como, carteles informativos, monitores o pantallas de televisión, redes sociales, entre otros.
- Desarrollar, sino existe, el código de ética de la organización para plasmar en él los principios, valores y rasgos de la empresa y del personal para que haya consonancia y estímulo a incorporar esos elementos éticos en el quehacer laboral.

#### Lineamiento 3.

*Incentivar el buen desarrollo del plan de vida organizacional*

La organización diseñará programas de formación gerencial en los cuales se desarrollan habilidades de liderazgo, que van desde la capacidad de supervisión, formación de equipos y tomas de decisiones, considerando adicionalmente:

- Incluir todos los miembros de la organización.
- Diseñar planes flexibles, en relación del área, nivel y persona.
- Formular, ejecutar y evaluar las acciones que permitan que la organización logre sus objetivos mediante el proceso de revisión de la carrera individual, por parte de la dirección de más alto nivel organizacional.
- Realizar evaluaciones e instrumentos de medición de las habilidades, interés y potencial del personal.
- Ofrecer programas de maestría, diplomados, congresos para incentivar el crecimiento personal, profesional y de desempeño laboral.
- Coaching.

- Cursos de desarrollo de habilidades gerenciales y seminarios de planeación de vida y carrera.
- Sistemas de evaluación de 360°.
- Considerar implementar sistemas de rotación de puesto (rotación interna) para de esa manera tener todo el personal preparado a desempeñar cualquier cargo en caso de alguna eventualidad que así lo amerite.

#### Lineamiento 4.

*Generar en sus miembros la motivación y el sentido de pertenencia que se vive al formar parte de la organización*

Este lineamiento propicia la integración del plan de vida organizacional con el desarrollo competitivo de la organización, para poder facilitar el éxito en el desafío de crear el capital humano relacionado en el que cada elemento que conforma la organización pueda vincular sus propias responsabilidades con los objetivos estratégicos de la compañía considerando para ello la integración grupal y desarrollo individual.

- Permitir al trabajador participar en actividades de la organización, no presionarlo, controlarlo, ni estar continuamente bajo la supervisión de sus superiores, ya que esto provocaría inhibir sus acciones.
- Premiar al personal, recompensándolo, propiciando su entusiasmo y disposición para rendir al máximo en la organización, mediante incentivos como son una justa remuneración (beneficios organizacionales) o escala de puestos en la organización (beneficios individuales).

#### Lineamiento 5.

*Aplicar controles en la gestión que potencien el desarrollo competitivo en función del plan de vida organizacional*

En este sentido, se deben desarrollar los pasos con el fin de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones productivas:

- Elegir qué controlar.
- Determinar las unidades de medición.
- Establecer el sistema de medición.
- Establecer los estándares de logros de resultados y la forma de obtenerlos.
- Medir los logros de resultados actuales.
- Diferenciar entre lo real y el estándar.
- Tomar acción sobre la diferencia.

#### Lineamiento 6.

*Diseñar, construir e implementar un sistema operativo y manuales del proceso de plan de vida organizacional*

Este lineamiento permitirá que el plan de vida organizacional se encuentre en permanente evaluación y monitoreo con el fin de hacer la retroalimentación necesaria que permita la efectiva, eficiente y eficaz implementación del plan de manera que se pueda obtener el éxito organizacional y potenciar el desarrollo competitivo organizacional de forma secuencial y permanente.

#### CONCLUSIONES

En la presente investigación, fue posible realizar un análisis del plan de vida organizacional catalizador en la reinvencción del desarrollo competitivo de empresas manufactureras del sector arcilla, ubicadas en Norte de Santander (Colombia), gracias al enfoque cualitativo abordado, el cual consistía en la teoría derivada de datos recopilados y analizados de manera sistemática. En este método abordado, la recolección de datos, análisis y teoría que surgió de ellos guardaron estrecha relación entre sí.

En esta relación se observan subcategorías, elementos de direccionamiento estratégico y pasos, ambas relacionadas con el plan de vida organizacional como catalizador, surgiendo teorías emergentes a la necesidad de un mayor involucramiento entre personas, aporte y entendimiento, una facilidad de estrategias para alcanzar objetivos, involucrando la alta gerencia, condiciones

del entorno, globalización, evaluaciones para ampliar la visión, manejo de medios de comunicación, liderazgos grupales e individuales, retroalimentación y participación de inquietudes de los trabajadores.

También surgieron elementos importantes que las empresas manufactureras deben dar respuesta, como a dónde ir y a dónde quieren ir como organización, cambiar su estructura para nuevos productos, adaptarse a las demandas, aprovechar las fortalezas de la región, reducir sus costos, crecer con tecnologías limpias como inversión a largo plazo, invertir en el talento humano y buscar el bienestar de la comunidad.

Adicional a la comparación entre lo planificado y lo logrado, comparación en base a las dificultades, interacción directa para eventos deportivos, culturales, socialización, unión de trabajadores con directivos, participación de las familias de los trabajadores, incentivos, donación de cerámica para mejorar la calidad de vida y meritocracia, es evidente como algunas organizaciones cumplen con planes de vida organizacional cónsonos con las expectativas de su talento humano y la necesidad de incorporar en esos planes otros elementos que permitan incrementar la fidelización, permanencia y pertenencia hacia la organización creando un desarrollo competitivo eficiente, eficaz y efectivo.

En cuanto a la segunda categoría, reinvencción del desarrollo competitivo, se analizaron las subcategorías ventajas competitivas y ventajas comparativas de las cuales emergieron ventajas tales como que son pilares de funcionalidad, innovación, generación de emoción, pilares de diferenciación por innovación, ajustamiento a la ley, responsabilidad social, existencia de programas educativos escolares, definición de programas de medio ambiente, tecnologías blandas por la responsabilidad del medio ambiente, empresa como hermandad, propósito productivo y social, crecimiento de la región, generación de empleo, sentido de pertenencia y diferenciación del producto.



Además, surgieron otros elementos como que no hay resistencia al cambio, interés en el manejo de nuevas tecnologías, sienten estar preparados para una crisis internacional, están permanentemente en búsqueda de nuevos mercados y siempre prestos a solventar circunstancias adversas.

De lo antes expuesto, se observa, se identifican elementos de direccionamiento estratégico y describir los pasos del plan de vida organizacional en empresas manufactureras del sector arcilla, detectando tanto elementos positivos como falencias en ambos casos y como consecuencia, la propuesta de lineamientos sugieren intensificar elementos importantes a considerar en la reinención del desarrollo competitivo de estas organizaciones con base a un plan de vida organizacional bien estructurado considerando el buen desarrollo profesional y personal de cada integrante de la empresa.

Surgieron a la vez, recomendaciones a tomar por parte de las organizaciones como considerar la búsqueda de nuevos negocios nacionales e internacionales para prepararse ante cambios locales o globales de los mercados que puedan incidir negativamente en el accionar de la organización e impulsar su crecimiento, evitar los riesgos y situaciones presentadas con la dependencia del mercado venezolano que incide negativamente en algunas empresas del ramo al punto de cerrar sus puertas algunas.

A su vez, se recomienda seguir invirtiendo en tecnologías verdes diseñadas para la optimización en la generación de los productos de arcilla con mínima contaminación, así como, en la actualización y capacitación del personal en este tipo de tecnologías para estar cónsonos con las leyes, la conservación del ambiente y el alcance del bienestar social de las comunidades cercanas a la industria.

#### REFERENCIAS

- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2006). *Liderazgo de Marca*. Barcelona: Deusto.
- Aguilar, A. (2012). Ontología y epistemología en la investigación Cualitativa. *Revista de investigación en Psicología* 15(1). 209 – 212.
- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Revista pensamiento y gestión*, 28(1). 85-106.
- Beltrán, J. (2009). *Indicadores de gestión. Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad* (2 ed.) Bogotá, D.C.: 3R Editores.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2017). *Informe de Gestión*. Recuperado de [http://www.cccucuta.org.co/media/transparencia\\_2017/informe\\_de\\_gestion\\_2017.pdf](http://www.cccucuta.org.co/media/transparencia_2017/informe_de_gestion_2017.pdf)
- Carrero, V. (1998). *Análisis Cualitativo de datos: Aplicación de la Teoría fundamentada (Grounded Theory) en el ámbito de la innovación organizacional*, [Tesis Doctoral]. Universidad de Jaime, Castellón.
- Casares, D. y Siliceo, A. (1995). *Plan de Vida y Carrera*. México, D.F.: Limusa.
- Cascio, W. (2007). *Productividad del Recurso Humano*. Bogotá, D.C.: Legis.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a. ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Chumaceiro, A. (2013). *Políticas internacionales, nacionales y políticas públicas tributarias en Venezuela como promotoras de la responsabilidad social de las empresas*. [Tesis doctoral]. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo.
- Chumaceiro, A. y Hernández, J. (2016). Países generadores de políticas públicas para el fomento de la cultura empresarial dirigida hacia la responsabilidad social. *Revista Telos*, 18(1). 103-120. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/790>.
- Codina, A. (2008). *Inteligencia Emocional para el trabajo gerencial: antecedentes y fuentes*. [Online]. Recuperado de [https://degenerancia.com/articulo/inteligencia\\_emocional\\_para\\_el\\_trabajo\\_gerencial/](https://degenerancia.com/articulo/inteligencia_emocional_para_el_trabajo_gerencial/)

- Cuñat, R. (2005). *El proceso de creación de empresa desde la perspectiva estratégica: Diseño de un modelo de actuación para la creación de empresas cooperativas de trabajo asociado en el país valenciano*. [Tesis doctoral]. Universidad de Valencia, España.
- Denzin, N. (2004). The war on culture, the war on truth. *Cultural Studies ↔ Critical Methodologies*, 4(2), 137-142. <https://doi.org/10.1177/1532708603256627>
- Gutiérrez, V. (2014). *Principios de la felicidad organizacional*. México, D.F.: Granica.
- ILPES. (2003). *Gestión pública por resultados y programación plurianual*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, 84(2), 42-53.
- Münch, L. y García, J. (2002). *Fundamentos de administración*. México, D.F.: Trillas.
- Levy, A. (2010). *Desarrollo competitivo y dinámica de los sectores industriales*. Buenos Aires: Granica.
- Lozano, D. (2008). *Plan de vida y carrera: cuaderno de trabajo*. México, D.F.: Imagen.
- Padrón, J. (2007). Tendencias epistemológicas de la investigación científica en el Siglo XXI. *Cinta moebio*, 28(1), 1-28.
- Pelekais, C., Finol, M., Neuman, N., Carrasquero, E., García, J. y Leal, M. (2012). *El ABC de la investigación. Un encuentro con la ciencia*. Maracaibo: Astro Data.
- Porter, M. (1992). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D.F.: Continental.
- Pérez, M., Hernández, J., Acosta, I. y Chumaceiro, A. (2009). Consideraciones teóricas para el análisis de las Pequeñas y Medianas Empresas como fuente de generación de empleo y su correspondencia ética con la Sociedad. *Formación Gerencial*, 8(2), 272-297.
- Salcedo, M., San Martín, F. y Andrade, M. (2007). La Planeación estratégica como palanca de alineación entre las tecnologías de información y la competitividad de los negocios globales. *Gestión y estrategia*, 32(1), 21-34.
- Sandín, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica* Bogotá D.C.: 3R Editores.
- Shapiro, S. (2005). Innovar para ser Competitivo. *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, 66(1), 76-79.
- Strauss A. y Corbin J. (1998). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage.
- Vargas, R. (2005). *Proyecto de Vida y planeamiento estratégico personal*. Lima: Seguridad & Gestión.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, D.F.: Mc-Graw Hill.
- Luis Jimenez Rodriguez** es Administrador de Empresas, Esp. en Control Interno e Indicadores de Gestión, Magister en Gestión y Desarrollo en Empresas Sociales y Doctor en Ciencias Gerenciales. Docente-Investigador de la UNAD, Universidad Francisco de Paula Santander (Colombia) y Fundación de Estudios Superiores de Comfanorte.
- Rene Vargas Ortegon** es Administrador de Empresas, MBA en Administración y Dr. en Ciencias Gerenciales. Docente Universidad Pamplona (España).
- Ramiro Gamboa Suarez** es Contador Público, MBA en Administración y Dr. en Ciencias Gerenciales. Docente-Investigador, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Universidad Antonio Nariño (Colombia).
- Carlos Vera Pirela** es Licenciado en Ciencias Sociales y Esp. Gerencia Educativa, con Magister en Gerencia y Dr. en Ciencias Gerenciales, Posdoctorado en Gerencia de la Educación. Docente-Investigador de la Universidad del Zulia (Venezuela) y la Universidad Popular del Cesar (Colombia).