

# UNIVERSIDAD, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

## Pilares para la investigación y el desarrollo sostenible



COLECCIÓN UNIÓN GLOBAL

COORDINADORES:

Gustavo Adolfo Moreno López  
Yamarú del Valle Chirinos Araque

LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

[www.doi.org/10.47212/Universidadcienciatecnologia2021.1](http://www.doi.org/10.47212/Universidadcienciatecnologia2021.1)

# UNIVERSIDAD, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Pilares para la investigación  
y el desarrollo sostenible



**DR GUSTAVO ADOLFO  
MORENO LÓPEZ**

Candidato a doctor en Administración, Universidad de Medellín. Abogado, Institución Universitaria Salazar y Herrera. Magíster en Educación y Desarrollo Humano en el Convenio CINDE-Universidad de Manizales y Especialista en Gestión de la Calidad Universitaria Universidad de San Buenaventura Medellín. Licenciado en docencia, Universidad de San Buenaventura Medellín. Tecnólogo en supervisión de industria y comercio, Politécnico Marco Fidel Suárez. Rector Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Investigador Integrante del Grupo de Investigación “GIDEP” Grupo Interdisciplinario de Estudios Pedagógicos – Categoría A- Colciencias. Director Grupo “GRIESO” Grupo de Investigación en Educación y Ciencias Sociales y Humanas. Clasificado como Investigador Junior – Convocatoria 833 de 2018 COLCIENCIAS



**DRA. YAMARÚ DEL VALLE  
CHIRINOS ARAQUE**

Dra. En Gestión de la Innovación, Directora General de la Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S. ALININ, Docente investigadora de la Universidad Católica Luis Amigó en Colombia. Investigadora Senior categorizada por Minciencias, profesora de Pregrado y Postgrado en la UNERMB Venezuela, Ponente en eventos nacionales e internacionales, conferencista magistral en eventos internacionales, Directora de tesis de pregrado y postgrado, investigadora reconocida por el programa de estímulo al investigador PEII nivel A2 en Venezuela. Editora de libros de investigación, par evaluador de revistas científicas Indexadas a nivel nacional e internacional, autora de artículos publicados en revistas científicas, responsable de proyectos de investigación internacionales en ejecución, profesora invitada en diversas Universidades en Latinoamérica.



UNIVERSIDAD, CIENCIA,  
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN  
Pilares para la investigación y el desarrollo sostenible

COLECCIÓN UNIÓN GLOBAL

COORDINADORES:

Gustavo Adolfo Moreno López

Yamarú del Valle Chirinos Araque

LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

Este libro es resultado de investigación, todos los capítulos incluidos en él son productos de investigaciones desarrolladas por sus autores. Fueron arbitrados bajo el sistema doble ciego por expertos externos en el área, bajo la supervisión de los grupos de investigación de: la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero (UPTAG), Falcón, Venezuela, la Alianza de Investigadores Internacionales (ALININ), Antioquia, Colombia. Corresponde a la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez (IUMAFIS), Medellín, Colombia. Entidad financiadora IUMAFIS. Los planteamientos y argumentaciones presentados en los capítulos de libro: Universidad, Ciencia, Tecnología e Innovación: Pilares para la investigación y el desarrollo sostenible, son responsabilidad única y exclusiva de sus autores, por lo tanto, los coordinadores, las universidades e instituciones que respaldan la obra, actúan como un tercero de buena fe.

Edición: Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero, Santa Ana de Coro, Falcón, Venezuela.

Coeditor: Alianza de investigadores Internacionales S.A.S. ALININ. Itagüí, Antioquia, Colombia.

Ente Financiador: Institución Universitaria Marco Fidel Suarez (IUMAFIS), Medellín, Colombia.

© 2020. Universidad, Ciencia, Tecnología e Innovación: Pilares para la investigación y el desarrollo sostenible

### **Coordinadores**

Gustavo Adolfo Moreno López  
Yamarú del Valle Chirinos Araque

### **Autores**

© Gustavo Adolfo Moreno López; © Catalina Gómez Ruiz ; © Ledy Torcoroma Gómez Bayona; © Claudia Patricia Hernández Ríos; © Olga Vélez Bernal; © Juan Felipe Álvarez Villa; © Henry Alonso Osorio Vasco; © Christian Alejandro Alzate Gutiérrez; © Laura María Bermúdez Arboleda; © Jorge Uribe-Piedrahíta; © Sergio Alberto Estrada Montoya; © Esmeralda Rocío Caballero E; © Gloria Patricia Pérez Saavedra; © Elizabeth Patiño Muñoz; © Dorkys Coromoto Rojas Nieves; © Yamarú del Valle Chirinos Araque; © Nataliya Barbera Alvarado; © Oditza Nacrina Bracho Vega

Edición Única

Versión digital

Depósito legal: FA2020000035

ISBN 978-980-7857- 44 - 4

[www.doi.org/10.47212/Universidadcienciatecnologia2021.1](http://www.doi.org/10.47212/Universidadcienciatecnologia2021.1)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

Evaluación de contenido:

Esta obra ha sido aprobada por el Consejo Editorial del Fondo Editorial Universitario Servando Garcés (UPTAG) y editada bajo procedimientos que garantizan su normalización.

Declaración conflictos de interés:

Los autores de esta publicación declaran la inexistencia de conflictos de interés de cualquier índole con instituciones o asociaciones comerciales.

Hecho en Venezuela.

Editora: Dra. Yamarú del Valle Chirinos Araque.

Coordinadora Editorial: Lic. Gabriela Castillo.

Portada: Atardecer en Medellín

Imagen de Nelson García Bedoya

Diagramación e impresión:

Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S ALININ

Revisión de estilo, gramática, ortografía y redacción:

Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S ALININ

## CATALOGACIÓN DE LA FUENTE

378 UN58

Universidad, Ciencia, Tecnología e Innovación: Pilares para la investigación y el desarrollo sostenible. / Gustavo Adolfo Moreno López, Yamarú del Valle Chirinos Araque, coordinadores. – Santa Ana de Coro (Venezuela). Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero (UPTAG), 2020. (Colección Unión Global). -- 206 páginas.

Versión digital, ISBN: 978-980-7857-44-4

Educación SUPERIOR; DOCENCIA; HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS; ETICA; RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL; ADSOLUTISMO MORAL; TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIÓN; INNOVACION; CIENCIA; TALENTO HUMANO; VIRTUALIDAD; ESTRATEGIAS; MARKETING; SATISFACCIÓN DEL CLIENTE; DESARROLLO EMPRESARIAL; Institución Universitaria Marco Fidel Suarez (IUMAFIS), Medellín, Colombia, apoyado por los grupos de investigación Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero (UPTFAG), Falcón, Venezuela, y Alianza de Investigadores Internacionales (ALININ), Antioquia, Colombia.

Disponible en:

<https://editorialuptag.wordpress.com/>

<https://investigacionuptag.wordpress.com/>

<https://alinin.org/alinin/biblioteca-virtual/>

[www.academia.edu](http://www.academia.edu)

[www.doi.org/10.47212/Universidadcienciatecnologia2021.1](http://www.doi.org/10.47212/Universidadcienciatecnologia2021.1)



ALIANZA DE INVESTIGADORES  
INTERNACIONALES S.A.S  
ALININ

**ALININ**

Dra. Yamarú del Valle Chirinos Araque  
Directora General

Dra. Dorkys Coromoto Rojas Nieves  
Directora Científica

Dra. Nataliya Barbera Alvarado  
Coordinadora de Investigación

Dr. Roberto Godínez López  
Coordinador de Investigación, Guanajuato – México.

Dr. Adán Guillermo Ramírez García  
Coordinador de Investigación, Estado de Sonora – México



Fondo Editorial Universitario Servando Garcés  
Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero

### **CONSEJO EDITORIAL**

Ing. Rafael Pineda Piña  
Rector

MSc. Emma Paola García  
Vicerrectora Académica

Ing. Víctor Piñero Cruz  
Vicerrector de Desarrollo Territorial

Dra. Josany Sanz  
Secretaria (E)

MSc. Luis Eduardo Piña López  
Coordinador de Creación Intelectual y Desarrollo Socioproductivo

Lcda. Gabriela Castillo  
Coordinadora Fondo Editorial Universitario Servando Garcés

Dra. Yamaru del Valle Chirinos Araque  
Editora Tendencias de la Investigación Universitaria

Creado por resolución del Consejo Universitario en febrero del año 2017



## **Colección Unión Global**

La Colección Unión Global fue creada mediante acuerdo institucional entre el Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial Alonso Gamero y la Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S ALININ en febrero del año 2017, y se afianza su creación según lo dispuesto en el reglamento del Fondo Editorial Universitario en el Artículo 36. Que indica lo siguiente: “El Catálogo General, en su ordenación, partes, colecciones, títulos u otros elementos que lo componen, se constituirá como el sistema de organización e identidad de los libros, revistas científicas y otros productos realizados por la Editorial. Su configuración es el exponente máximo de la línea editorial que se ponga en práctica”. Esta colección tiene como propósito realizar publicaciones a nivel nacional e internacional que promuevan el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación desde la inter y transdisciplinariedad de la ciencia. Por tal motivo, el Fondo Editorial Universitario Servando Garcés la designa para todas las publicaciones en coedición con la Alianza de Investigadores Internacionales SAS ALININ quedando su uso reservado única y exclusivamente para estos fines.

## AUTORES

**Gustavo Adolfo Moreno López**

Institución Universitaria Marco Fidel Suarez – IUMAFIS

**Catalina Gómez Ruiz**

Institución Universitaria Marco Fidel Suarez – IUMAFIS

**Ledy Torcoroma Gómez Bayona**

Universidad de San Buenaventura Claudia Patricia Hernández Ríos

Institución Universitaria Marco Fidel Suarez – IUMAFIS

**Olga Vélez Bernal**

Institución Universitaria Marco Fidel Suarez – IUMAFIS

**Juan Felipe Álvarez Villa**

Institución Universitaria Marco Fidel Suarez – IUMAFIS

**Henry Alonso Osorio Vasco**

IE El Pinal

**Christian Alejandro Alzate Gutiérrez**

Universidad de San Buenaventura Laura María Bermúdez Arboleda

Universidad Pontificia Bolivariana (UPB)

**Jorge Uribe-Piedrahita**

Institución Universitaria Salazar y Herrera.

**Sergio Alberto Estrada Montoya**

Institución Universitaria Marco Fidel Suarez – IUMAFIS

**Esmeralda Rocío Caballero E**

Institución Universitaria Marco Fidel Suarez – IUMAFIS

**Roger Alexander González Ramírez**

Institución Universitaria Marco Fidel Suarez – IUMAFIS

**Gloria Patricia Pérez Saavedra**

Institución Universitaria Marco Fidel Suarez – IUMAFIS

**Elizabeth Patiño Muñoz**

Institución Universitaria Marco Fidel Suarez – IUMAFIS

**Dorkys Coromoto Rojas Nieves**

Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S - ALININ

**Yamarú del Valle Chirinos Araque**

Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S - ALININ

**Nataliya Barbera Alvarado**

Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S - ALININ

**Oditza Nacrina Bracho Vega**

Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S - ALININ

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....1

## CAPÍTULO I

### **HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE EXPERIENCIAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE SIGNIFICATIVAS MEDIANTE EL USO DE LAS TIC PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

Catalina Gómez/Gustavo Moreno/Ledy Gómez/Claudia Hernández/Olga Vélez.....5

## CAPÍTULO II

### **ENTRE EL ABSOLUTISMO Y RELATIVISMO ÉTICO, UNA MIRADA A LA CONSTRUCCIÓN DE CÓDIGOS MORALES EN EL CAMPO EMPRESARIAL Y PROFESIONAL**

Juan Álvarez/Henry Osorio/ Gustavo Moreno/Ledy Gómez/Olga Vélez.....20

## CAPÍTULO III

### **HERRAMIENTAS VIRTUALES EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN TIEMPOS DE COVID-19**

Christian Alzate/Ledy Gómez/Gustavo Moreno/Olga Vélez/Claudia Hernández.... 33

## CAPÍTULO IV

### **ESTRATEGIAS RELACIONALES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyMEs) DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN BÚSQUEDA DE LA SATISFACCIÓN Y CONFIANZA DEL CLIENTE**

Ledy Gómez/Laura Bermúdez/Jorge Uribe/ Gustavo Moreno/Olga Vélez/  
Claudia Hernández/.....60

## CAPÍTULO V

### **CONSULTORIO EMPRESARIAL REGIÓN. MODELO DE INNOVACIÓN PARA EL PROGRESO DEL EMPRESARISMO**

Sergio Estrada/Catalina Gómez/Juan Avila/Christian Alzate/Esmeralda Caballero..92

**CAPÍTULO VI**  
**ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA**  
**COMPRESIÓN LECTORA DESDE EL APRENDIZAJE COLABORATIVO**  
Esmeralda Caballero/Gustavo Moreno/Ledy Gómez/Catalina Gómez/Olga Vélez.108

**CAPÍTULO VII**  
**REPRESENTACIONES SOCIALES ALREDEDOR DE LA FORMACIÓN:**  
**TENSIONES ENTRE LAS PRÁCTICAS Y EL DISCURSO DE LA CALIDAD**  
Roger González/Sergio Estrada/Gloria Pérez/Elizabeth Patiño/Olga Vélez. ....122

**CAPÍTULO VIII**  
**PRESUPUESTO 2020-2021 EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS EN TIEMPO**  
**DE LA PANDEMIA COVID -19**  
Gloria Pérez/Gustavo Moreno/Ledy Gómez/Olga Vélez.....138

**CAPÍTULO IX**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: GENERADORAS DE VENTAJAS**  
**COMPETITIVAS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**  
Gustavo Moreno/Ledy Gómez/Olga Vélez/Claudia Hernández.....155

**CAPÍTULO X**  
**INFLUENCIA DE LOS VIDEOJUEGOS EN EL COMPORTAMIENTO DE**  
**LOS ADOLESCENTES**  
Dorkys Rojas/Yamarú Chirinos/Gustavo Moreno/Nataliya Barbera/  
Oditza Bracho.....172

## **Introducción**

Universidad, Ciencia, Tecnología e Innovación: Pilares para la investigación y el desarrollo sostenible, esta obra contempla contenido que refleja la realidad en los actuales momentos, cuando la pandemia del COVID-19 ha exigido de todos los profesionales su máximo esfuerzo, destrezas, habilidades y competencias, mismas que en la mayoría de los casos surgieron gracias a los conocimientos aprendidos y generados en las Instituciones de Educación Superior (IES), esto evidencia que en las IES se enseña ciencia, la cual permite el desarrollo de tecnología y promueve constantemente la innovación, en todos los procesos de desarrollo de diversas actividades, lo que garantiza la producción de los bienes y servicios que necesita la sociedad para mejorar su calidad de vida.

En estos últimos meses se ha observado como las naciones, las organizaciones públicas o privadas, con o sin fines de lucro han logrado sobrevivir a estos tiempos económicos difíciles e inciertos, gracias a las tecnologías de la información y la comunicación, utilizando las mediaciones virtuales, y las herramientas digitales existentes, mismas que en tiempos anteriores eran poco utilizadas o se les daba un uso inadecuado o simplemente existía el temor de usarlas, otro factor que ha garantizado esa sobrevivencia ha sido la innovación, no tan solo de productos y servicios si no también en la manera de hacer negocios lo que ha constituido un gran paso para poder salir de esta situación que ha comprometido el ciclo de vida de todas las organizaciones. Lo anteriormente planteado permite entender que son conceptos que promueven el crecimiento económico y social de una Nación.

La importancia de estos términos se puede apreciar cuando la UNESCO en el 2011 inicio un programa de evaluación mundial de la ciencia, la tecnología y la innovación cuyo objetivo es evaluar estos conceptos teniendo en cuenta el entorno de cada país relacionándolo con una dimensión social. Es por ello que los gobiernos deberían invertir en ciencias, tecnología e innovación desde sus IES para asegurar un progreso económico y social que se adapte a los tiempos que se viven pero que también garanticen un mejor futuro para las nuevas generaciones.

Uno de esos IES que se ha preocupado por realizar investigaciones con las cuales abordar y dar respuesta a la comunidad científica sobre los aspectos de ciencia, tecnología e innovación ha sido la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez (UMAFIS), cuyos investigadores en las

siguientes páginas presentan sus estudios en cuanto a la relación universidad, ciencia, tecnología e innovación. En el capítulo I se aborda esta relación desde la perspectiva de que los docentes de las universidades han adquirido nuevas destreza y habilidades en las herramientas de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) que han puesto en práctica en sus aulas de clase, pero en algunos casos con poco acierto, ante lo cual utilizando el laboratorio ÁGORA de las TIC han generado productos pedagógicos acorde a sus necesidades, capacitación que los hacen más capaces en la elaboración de estrategias y herramientas didácticas para sus actividades académicas.

Por su parte en el capítulo II se desarrolla un tema que es altamente importante en la ciencia, la tecnología e innovación, como es la ética, ante las problemáticas éticas se presentan una serie de perspectivas éticas absolutistas y relativistas que pueden promover saberes estratégicos y administrativos. Los autores del capítulo manifiestan que las organizaciones deben retomar su función social y humana, si dejar de lado sus objetivos, velando por el bienestar de los ciudadanos ayudando en su desarrollo, consideran, además, que los valores capitales y humanos pueden coordinarse para subsanar los requerimientos de la sociedad que los rodea.

El capítulo III está dedicado a las herramientas virtuales que facilitan en tiempos de pandemia del Covid-19 el reclutamiento y la selección de personal, para ello se debió entender la nueva dinámica de la sociedad, y cómo hacer para conseguir, de manera virtual, el personal que satisfagan los requerimientos de las organizaciones, especialmente de las instituciones educativas. Las mismas se enfrentan a retos de gran magnitud, tanto desde las acciones administrativas y académicas, pues adaptarse a una dinámica virtual, de forma obligada fue una acción que representó un gran desafío en especial a la hora de obtener un personal eficiente y en quien confiar.

En cuanto al capítulo IV se aborda el tema de las estrategias relacionales que implementan las empresas de la Industria Turística, para alcanzar la satisfacción de los clientes y construir relaciones perdurables, rentables y de mutuo beneficio con estos, en un clima relacional y de confianza. El innovar en la forma de relacionarse con los clientes impulsa la actividad económica de este sector, además el integrar a los empleados a experiencias en la implementación de estrategias relacionales y digitales propicia excelentes ventajas competitivas que les permitirán diferenciarse.

Ahora bien, en el capítulo V se presenta una experiencia innovadora que fomenta la Empresariedad, para ello se creó una metodología que se adecua a las necesidades de información y

orientación de los empresarios dando como resultado el Consultorio Empresarial Regional, a través del cual se muestra que, gracias a una transformación innovadora y el trabajo colaborativo de diferentes instituciones, sin intereses particulares y con vocación de servicio; crece la Empresariedad, se da desarrollo y crecimiento de las instituciones vinculadas.

El capítulo VI trata sobre las estrategias didácticas y la comprensión lectora herramientas educativas que garantizan que los estudiantes puedan desarrollarse profesional y personalmente, desde un punto de vista integral donde lo leído es comprendido, pero además se le busca el beneficio para la comunidad. A individuos con una alta capacidad de comprensión lectora se les hará más fácil innovar en los distintos procesos a los que se enfrente en su carrera.

Por su parte el capítulo VII evidencia las tensiones existentes en los procesos de certificación de calidad en el sector educativo. Adicionalmente, establece conexiones con los procesos formativos de los docentes y su práctica pedagógica, develando que existen representaciones sociales que ligan lo que pasa en el aula de clase, con los discursos de los actores escolares y sus prácticas, vínculos que dan cuenta de las tensiones de la escuela alrededor de temas vitales como la formación, el currículo, la experiencia y el discurso.

En el capítulo VIII se aborda el planteamiento del COVID-19 como causa de que las empresas tuvieran que adoptar mecanismos que no estaban planeados para afrontar los cambios y acoplamiento drásticos en todo el ámbito empresarial. La información contable no pudo mostrar los resultados planeados, y en especial el presupuesto no pudo ser ejecutado como se tenía previsto, las empresas empezaron a tomar decisiones en escenarios de incertidumbre. Ante este escenario, las empresas deben gestionar la planeación presupuestal con flexibilidad de los presupuestos, la que está relacionada de forma directa con la disposición de la gerencia para realizar modificaciones a las cifras y a los planes establecidos.

Por su parte, en el capítulo IX establece que en la actualidad las instituciones educativas se desenvuelven en un mercado altamente competitivo y global, por lo cual deben buscar una forma de diferenciarse, ante esto lo mejor es crear una ventaja competitiva, por lo que un punto que puede ser el diferenciador de las organizaciones es la gestión del talento humano, ya que un personal motivado, preparado, leal y comprometido es lo que hará que el servicio educativo sea de calidad. Así que contar con líderes inspiradores y transformadores junto a una gestión del talento humano eficaz son alguno de los factores estratégicos para la creación de ventajas competitivas, innovadoras y efectivas.

Finalmente, en el capítulo X se aborda el tema de los videojuegos y sus posibles consecuencias negativas en el comportamiento de los adolescentes que asisten al bachillerato, ya que son muchas las preocupaciones de padres y docentes sobre este tópico, sin embargo, el grupo de estudiantes abordados evidencio que con una adecuada guía familiar los efectos negativos pueden ser minimizados y además que los docentes pueden utilizarlos como instrumentos didácticos.

Dra. Dorkys Coromoto Rojas Nieves

## CAPÍTULO I

# HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE EXPERIENCIAS DE ENSEÑANZA–APRENDIZAJE SIGNIFICATIVAS MEDIANTE EL USO DE LAS TIC PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

### **Catalina Gómez Ruiz.**

Ms. Ciencias Ambientales. Docente Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. catalina.gomez@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-5940-4670.

### **Gustavo Adolfo Moreno López.**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magister en Educación y Desarrollo Humano de la Universidad de Manizales, Rector de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Integra el grupo de Investigación Grieso de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello – Antioquia. rectoria@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-4094-0940.

### **Ledy Gómez Bayona.**

PhD en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magister en Dirección de Marketing de la Universidad del Mar, Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad del Tolima. Docente de pregrado y posgrado. Integra el Grupo de Investigación en Casos y Estudios Organizacionales CEO de la Universidad de San Buenaventura en seccional Medellín-Colombia ledy.gomez@usbmed.edu.co ORCID: 0000-0003-4122- 0344.

### **Claudia Patricia Hernández Ríos.**

Especialista en Alta Gerencia, Candidata a Doctor en Humanidades y Artes con Mención en Ciencias de la Educación. Decana Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Correo electrónico: decanocienciasempresariales@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0003-3297-5171.

### **Olga Vélez Bernal.**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magister en Administración con Especialidad en Gerencia de Proyectos de la Universidad del Mar – Chile, Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Pontificia Bolivariana-Medellín, Administradora de Empresas de la Universidad Cooperativa de Colombia-Medellín. Vice-rectora Académica y de Investigación de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello - Antioquia. Integra el grupo de Investigación XXXX de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello – Antioquia. viceacademica@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-2291-0908.

## Resumen

Hoy en día los profesores han adquirido nuevas destrezas y habilidades en el área de las herramientas de las tecnologías de información y comunicación, con el fin de ponerlas en ejecución en sus aulas, sin embargo, en algunas ocasiones sin éxito, lo que le produce una gran frustración, debido a que en esas ocasiones las herramientas no son agradables a sus alumnos o pueden convertirse en un distractor. Esto lleva a formular el siguiente objetivo de investigación implementar un laboratorio donde a los profesores, en este caso de nivel superior, se les apoyará con el diseño, preparación y ejecución de estrategias de aprendizajes a aplicar en sus aulas, permitiendo además junto a sus compañeros de laboratorio generar productos pedagógicos, este laboratorio tiene por nombre ÁGORA de las TIC. El presente trabajo hace referencia al caso particular desarrollado en la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, dentro del proceso de formación docente en el uso de prácticas educativas abiertas (PEAS) y recursos educativos abiertos (REAS), en el cual se incorporaron elementos prácticos durante las diferentes sesiones de capacitación, que le permitieron a los docentes introyectar los conceptos recibidos y aplicarlos en sus contextos particulares, para el diseño de sus propias estrategias y herramientas como apoyo para sus clases, permitiendo enmarcar esta investigación dentro de un enfoque cualitativo, concluyendo que, es necesaria la cualificación de los docentes en el uso de TIC, así como contar con un espacio de colaboración permanente, en el que puedan recibir el acompañamiento necesario para la creación de materiales pedagógicos de calidad y acordes con sus necesidades.

**Palabras clave:** educación, docencia, herramientas TIC.

## TOOL FOR THE CONSTRUCTION OF MEANINGFUL TEACHING-LEARNING EXPERIENCES THROUGH THE USE OF ICT FOR HIGHER EDUCATION

### Abstract

Today teachers have acquired new skills and abilities in the area of information and communication technology tools in order to implement them in their classrooms, however, on some occasions without success, which produces a great frustration, because on those occasions the tools are not pleasant to their students or can become a distraction. This leads to formulate the following research objective to implement a laboratory where teachers, in this case of higher level, with which they will be supported with the design, preparation and execution of learning strategies to apply in their classrooms, also allowing together with his laboratory colleagues generate pedagogical products, this laboratory is called ÁGORA de las TIC. This work refers to the particular case developed at the Marco Fidel Suárez University Institution, within the process of teacher training in the use of open educational practices (PEAS) and open educational resources (REAS), in which practical elements were incorporated during the different training sessions, which allowed teachers to introject the concepts received and apply them in their particular contexts for the design of their own strategies and tools as support for their classes (REAS), in which practical elements were incorporated during the different training sessions, which allowed teachers to introject the concepts received and apply them in their particular contexts for the design of their own strategies and tools as support for their classes,

concluding that the qualification of teachers in the use of CT, concluding that the qualification of teachers in the use of ICT, as well as having a permanent collaboration space, in which they can receive the necessary support for the creation of quality pedagogical materials according to their needs.

**Keywords:** high education, ICT tools, teach.

## Identificación del proyecto

El proyecto de investigación titulado “Proceso de formación docente en el uso de prácticas educativas abiertas (PEAS) y recursos educativos abiertos (REAS) (Diplomado) con miras al desarrollo del Laboratorio Ágora de las TIC”. Financiado con recursos propios de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez.

## Introducción

En el transcurso del tiempo, en las instituciones de educación las estrategias de enseñanza-aprendizaje se han centrado en el educador como poseedor del conocimiento y es quien le da respuesta a sus dudas, mientras que el alumno solo va a sus clases y trata de entender o asimilar la información que se imparte, sin embargo, en la actualidad con la introducción de las tecnologías en la educación, este paradigma está cambiando, haciendo que los maestros o profesores comiencen a entrenarse en el uso de estas nuevas herramientas con el fin de mejorar el proceso educativo. Sin embargo, surge la inquietud sobre si en realidad se están utilizando apropiadamente estas tecnologías, o por el contrario se pasó de una pizarra a herramientas digitales sin mayores cambios en las estrategias de enseñanza- aprendizaje.

De igual forma, es difícil también cambiar la metodología cuando los estudiantes vienen de su educación básica con estas mismas tendencias y son ellos quienes en ocasiones se oponen a los cambios, pues cuando un docente trae nuevas técnicas para que ellos sean parte activa en su formación y tengan una experiencia de enseñanza – aprendizaje significativa, sienten que eso lo hubieran hecho desde su casa, sin tener que asistir al aula, o en otras ocasiones no suelen ser tan “tecnológicos” como los consideramos y se les dificulta la interacción con nuevos medios y herramientas de aprendizaje. Es por ello que esta investigación busca generar una herra-

mienta que permita a los docentes aprender a construir e implementar sus propias estrategias y ayudas didácticas para la enseñanza, con el apoyo de expertos en el uso de las TIC, de sus propias instituciones, de manera que tengan un impacto positivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Fundamentación teórica**

Para Smith, (2002), resalta que los docentes, maestros y profesores, en especial a nivel universitario, son individuos que continuamente están aprendiendo y diseñan sus estrategias de enseñanza-aprendizaje haciendo una combinación de sus conocimientos, su estilo de enseñanza en el aula, la incertidumbre de lo nuevo y desconocido, la práctica reflexiva, entre otros factores. Todos estos elementos le permitirán medir si está siendo eficaz en el desarrollo del programa. Es importante que los docentes estén atentos a los valores e ideologías que estas tecnologías pueden transferir a sus alumnos. Así Díaz, (2017), afirma que son las Universidades donde día con día se busca alfabetizar digitalmente a su cuerpo académico, ya que este tipo de preparación y capacitación favorece el dominio de unas herramientas, técnicas y metodologías que ayudan a ir más allá del simple análisis y rastreo de necesidades, aumentando además sus conocimientos.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), ha llevado a cabo una serie de investigaciones en distintos países de Latinoamérica, donde se llegó a la conclusión que el mayor desafío es generar en los docentes-estudiantes un aprendizaje autónomo que pueda influir en su autoestima y profesionalismo. Lo que podría alcanzarse con los modelos pedagógicos con Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Al analizar las experiencias con estos modelos se puede decir que la fase de sensibilización en el uso de las TIC's estaría satisfecha, por lo que se propone pasar a una etapa más especializada. Aun cuando en esta etapa más especializada las experiencias han sido distintas y desiguales, existe un factor común entre los que lo lograron ejecutar, a saber, la perseverancia en el tiempo y el seguimiento, convirtiendo ciertos problemas en objeto de investigación. (UNESCO, 2008), esto es lo que ha permitido el fortalecimiento de las competencias de los

docentes en el área digital, con lo cual han podido desarrollar experiencias significativas y gratificantes en las aulas de clase.

## Herramientas de la WEB 2.0

Desde que la web dejó de ser estática para convertirse en una web participativa en la que las personas, además de consultar empiezan a proponer y a colaborar entre ellas, siendo más autónomas en su aprendizaje. Hay diferentes herramientas de la Web, que se presentan a continuación, que están siendo utilizadas en cada uno de los niveles educativos demostrando su utilidad. A continuación, en el cuadro 1 se presentan algunas de las herramientas de la web 2.0, que apoyan el aprendizaje participativo.

Cuadro 1. Tipos de herramientas Web

<b>El Blog</b>	Es una página web muy básica y sencilla donde el usuario puede colocar comentarios, artículos, enlaces, videos, entre otros, se maneja de manera gratuita y puede ser visitada por otros usuarios, (Bohórquez, 2008).
<b>Wikis</b>	Se trata de un sitio Web expansible, e interconectado, cuyas páginas pueden ser editadas por los usuarios o por los creadores del sitio. La escritura colaborativa de textos en la wiki es una estrategia viable para fomentar que los estudiantes participen activamente, (Velasco, 2018).
<b>Redes Sociales</b>	Son sitios web en donde se pueden unir o crear comunidades con otras personas y socializar con ellas en base a una identidad virtual. Estas comunidades en línea comparten intereses en común como la religión, la posición política, el idioma, la nacionalidad, las actividades profesionales o pasatiempos, la amistad pre-existente, etc; permiten a su vez, relacionarse con otras personas y generar una lista de contactos con los cuales compartir actividades y contenidos, (Sedano, 2018).
<b>Compartir documentos ONLINE</b>	Son entornos donde los documentos que se realizan en cualquier herramienta de ofimática se suben a un entorno virtual y puede ser compartido con otras personas ya sea para lectura y/o edición, entre las más utilizadas y conocidas están OneDrive, Google Drive, Dropbox.
<b>Entornos paracompartir Re-cursos</b>	Son sistemas que fueron diseñados para brindar soporte a las comunidades de aprendices que quieren colaborar. Estos espacios proponen lugares donde los estudiantes pueden interactuar y trabajar, utilizando los diversos recursos disponibles en formato electrónico vía Internet.
<b>Fotos</b>	Son app donde se comparten y se disfrutan de fotos organizándolas con etiquetas o álbumes, ejemplos Picasa, Flickr, Instagram, Facebook, entre otros.

<b>Presentaciones</b>	Sirve para desarrollar presentaciones interactivas donde los docentes y estudiantes crean experiencias más impactantes para la clase, se utilizan herramientas como Prezi y Slide Share.
<b>Plataforma Educativa</b>	Son plataformas de aprendizaje virtual, que cuentan con herramientas para que el estudiante se apropie de su aprendizaje, como ejemplo Edmodo, Moodle, Schoology, RCampus, entre otros.

Fuente: elaboración propia (2020).

## Métodos y técnicas de exposición de los docentes a clases virtuales

En su diario trabajo los profesores se presentan ante sus estudiantes en aulas de clases, en las nuevas tendencias esta práctica ya no es necesaria, y se adaptan mejor a la nueva generación de estudiantes llamados los Millennials, que se caracterizan por estar acostumbrados a trabajar en grupo de manera digital o virtual y permanentemente están conectados. Para sensibilizar a los docentes en el uso de las tecnologías que le ayuden en la creación de nuevas maneras de impartir clases, en especial a la generación de los millennials, se puede hacer uso de los juegos de Pares o Nones y de Trabajo colaborativo con Wiki.

### Juegos de Pares o Nones

Se utilizará el Drive de Google a través del cual se compartirán documentos, con un docente que tomará el rol de líder del equipo, el documento compartido contendrá la tabla 1 y la tabla 2, en la primera estará contenido el puntaje que ganarán o perderán por cada par o non que logre obtener, mientras que la segunda se llenará mientras el juego avanza, en ella se anotan los puntajes de cada jugador o equipo, y al final se colocará el total de puntajes para determinar el ganador.

**Tabla 1.** Tabla de Ganancias y Pérdidas

3 PARES	Los jugadores pierden -10 puntos
2 PARES 1 NON	Los jugadores pierden -10 puntos El jugador pierde -30 puntos
PAR NONES	El jugador gana 30 puntos Los jugadores pierden - 10 puntos
3 NONES	Los jugadores ganan 10 puntos

Fuente: elaboración propia

**Tabla 2.** Tabla de Resultados Ejemplo en el Juego

<b>Ronda</b>	<b>jugador 1</b>		<b>jugador 2</b>		<b>jugador 3</b>	
1	NON	-10 p	PAR	-30 p	PAR	10 p
2	PAR	10 p	NON	10 p	NON	-10 p
3	NON	10 p	PAR	30 p	NON	10 p
<b>Total</b>		10 p		10 p		10 p

Fuente: elaboración propia.

Con este juego se busca manejar principios como la ética, la colaboración, la sensación de ganar-ganar de todos los competidores, esto estimula el compañerismo entre los participantes. Este tipo de juegos permitirá al docente tener una perspectiva de cómo poder aplicar este tipo de estrategias en sus clases sin que se genere en sus estudiantes una sensación de pérdida o fracaso.

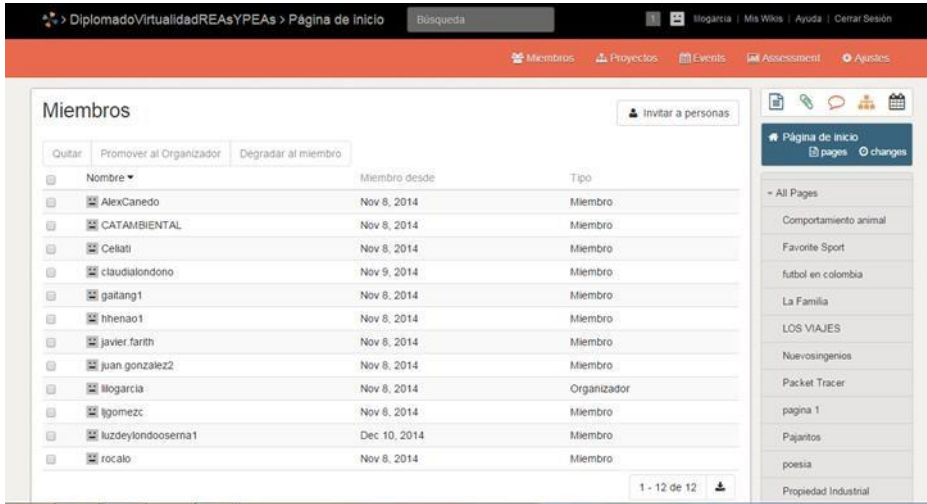
## Uso de WiKi

Exponer a los docentes al uso de esta herramienta permitirá que ellos puedan experimentar de primera mano la posibilidad de diseñar páginas web de una manera rápida y eficaz, pero además poder compartir con sus estudiantes información, opiniones y conocimientos de forma dinámica y flexible, al incluir textos, hipertextos, documentos digitales, enlaces, videos, entre otros. Pudiendo incluso crear comunidades alrededor de un mismo contenido, tema o categoría. (Aroche, 2006).

El docente procederá a decidir sobre qué versará su wiki, para luego agregar a sus alumnos (ver figura 1) y comenzar el intercambio de conocimientos, opiniones y reflexiones, este sitio se puede ir creando y desarrollando mientras se dicta la clase.

Por otro lado, estos sitios son una herramienta más fiable para la elaboración de trabajos en grupos, ya que cada miembro participará desde su entorno, y pueden hacerse exposiciones o presentaciones.

Figura 1. Miembros de una wiki de clase.



Fuente: elaboración propia.

## Metodología

El presente trabajo hace referencia al caso particular desarrollado en la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, dentro del proceso de formación docente en el uso de prácticas educativas abiertas (PEAS) y recursos educativos abiertos (REAS) (Diplomado). Aquí se recogen las experiencias logradas durante las diferentes sesiones de capacitación, en las cuales se incorporaron elementos prácticos que le permitieron a los docentes introyectar los conceptos recibidos y aplicarlos en sus contextos particulares, para el diseño de sus propias estrategias y herramientas como apoyo para sus clases. Lo que permite enmarcar esta investigación dentro de un enfoque cualitativo, ya que recogen las experiencias de los docentes.

En esta formación participaron doce docentes vinculados de tiempo completo a la institución, de diferentes áreas académicas, en un amplio rango de edad y distintos niveles en el uso y apropiación de la tecnología para su labor docente. Esto permitió tener un grupo de trabajo interdisciplinario, que favoreció una experiencia de enseñanza-aprendizaje significativa y además permitió un amplio impacto en la comunidad académica, posterior a su formación. Los participantes se vincularon por voluntad propia al Diplomado, el cual fue ofertado de manera

gratuita para los profesores, dentro del programa de formación docente con la cuenta la institución.

Durante cada sesión de clase del Diplomado con los docentes se realizaron actividades en las que se utilizaban algunas PEAS y REAS con el fin de familiarizar al docente con las mismas, y además se incentivaba su aplicación en alguno de sus cursos impartidos, para lo cual después de realizar el trabajo en clase, el docente también debía entregar como productos, sus estrategias y herramientas elaboradas, las cuales eran socializadas con los demás docentes, así como revisadas y calificadas por los tutores del diplomado de acuerdo con los objetivos de formación y los estándares de calidad establecidos para este tipo de productos.

Los productos serán medidos en función de la calidad temática, técnica, pedagógica y con estándar SCORM, los cuales buscan que los mismos se puedan usar, que cumplan con los estándares, que se han compatibles con las plataformas educativas de la web, y lo más importante, que los estudiantes adquieran con su uso un aprendizaje. Para ello el docente podrá subir su producto a un repositorio virtual institucional desde donde compartirá el material, que tendrá la opción de ser modificado de acuerdo a las necesidades específicas de los usuarios, los profesores del diplomado contarán con la ayuda del laboratorio Ágora de la TIC.

## **Resultados**

A continuación se referencian las actividades desarrolladas durante el diplomado y sus resultados.

### **Actividad Co-creación**

En las actividades de co-creación se busca, a través de colaboración, crear valor e innovación a partir de la discusión compartida de ideas; para poner en práctica esta técnica se convocó a los docentes del diplomado, se los dividió en equipos y se les presentó un caso el cual debían analizar y para el cual tenían que presentar ideas que le dieran una solución, cada equipo expondría sus ideas, utilizando la técnica de brainstorming, para generar las nuevas soluciones, tienen que agrupar la información generada de acuerdo a categorías, criterios o variables, a

partir de ellas se comenzarán a generar conclusiones (Samad et al., 2007).

La experiencia se llevó a cabo creando varias estaciones en función del número de participantes y los equipos que pudieran conformarse, como máximo se recomienda no más de 4 miembros, a las estaciones se les encarga un caso en particular en función del tema central.

Cada equipo analizará el tema o pregunta asignadas y comienzan a generar las respuestas, éstas pueden ser agregadas en una pizarra o tablero con post-its, cuando hayan completado las posibles soluciones, los equipos cambiarán de estación para analizar las soluciones de los otros equipos, para el final los equipos se concentrarán en una estación y se reagrupan las soluciones o post-its para comenzar a generar conclusiones acordes a lo que cada uno aportó. Los profesores del diplomado diseñaron un video didáctico haciendo uso de las herramientas de las TIC's, luego de aplicar esta técnica.

A continuación, foto evidencia de la actividad:



Fuente: elaboración propia (2021).

## Juego de Roles

Esta es una estrategia de aprendizaje donde los estudiantes toman roles en función de la realidad que se le pida asumir, según Martín (citado por Cobo y Valdivia, 2017), considera que es una forma de llevar la realidad al aula, a diferencia de otros tipos de simulaciones y dramatizaciones en éste se establecen las condiciones y reglas, pero no existe un guion predeterminado. En esta técnica se le solicitó a los docentes del diplomado que realizaran una ficha donde plasmarían sus conocimientos, destrezas y habilidades, pero además sus pasatiempos y cualquier otra información que considere relevante, ésta se colocará en un tablero, se rastreará a los que compartan las mismas características, de manera de generar redes de colaboración, y que tomaran el papel de los estudiantes, al finalizar el juego y comenzar a establecer las relaciones significativas entre lo ocurrido en el cambio de roles y la realidad, se pudieron percatar que en muchos casos a los alumnos les cuesta trabajar en equipo, les gusta trabajar solos, además en algunos casos se reconocen desigualdades y discriminaciones. El beneficio de aplicar esta técnica en el aula de clase es que los estudiantes se aprenderán a conocer y no se quedarán en la primera impresión, el compartir cosas en común puede generar una actitud más proactiva hacia el trabajo en equipo y, por qué no, sobre el establecimiento de lazos de amistad. Este juego también puede hacerse de manera digital utilizando la herramienta PADLET (ver figura 2), para elaborar la red pudiéndola compartir y aprovecharla en otras ocasiones. (Schuager, 2013).

**Figura 2.** Padlet. Ficha de cada actor del juego (docente)

DocentesDiplomado				
<p><b>Abraham Buitos</b></p> <p><b>Profesión</b> Docente</p> <p><b>Habilidades</b> Cálculo, Teorema</p> <p><b>Tema Diplomado</b> Bacterias</p> <p><b>Metodología de enseñanza</b> Investigación (Phd), Clase Magistral Práctica de laboratorio</p>	<p><b>Catalina Gómez B</b></p> <p><b>Profesión</b> Magister en Derecho</p> <p><b>Especialización</b> Magister en Ciencias Ambientales</p> <p><b>Habilidades</b> Comunicación, Teaching</p> <p><b>Tema Diplomado</b> Leer sobre cultura e historia</p> <p><b>Metodología de enseñanza</b> Tutorías, Charlas</p> <p><b>Metodología de enseñanza</b> Exposición Nacional Exposiciones grupales con consulta previa</p>	<p><b>Claudia Patricia García Rivera</b></p> <p><b>Profesión</b> Abogada</p> <p><b>Especialización</b> Especialización en Derecho del Medio Ambiente</p> <p><b>Habilidades</b> Lectura</p> <p><b>Tema Diplomado</b> Derechos humanos en el orden Internacional</p> <p><b>Metodología de enseñanza</b> Investigación por parte de estudiantes, utilizando Padlet</p> <p><b>Metodología de enseñanza</b> Documentos de apoyo los estudiantes El Internet</p>	<p><b>Luis Javier Gomez</b></p> <p><b>Profesión</b> Ingeniero Químico</p> <p><b>Especialización</b> Especialización en Gestión del Medio Ambiente</p> <p><b>Habilidades</b> Cine</p> <p><b>Tema Diplomado</b> Cine ambiental</p> <p><b>Metodología de enseñanza</b> Clase Magistral</p> <p><b>Metodología de enseñanza</b> Indice Documentos</p>	<p><b>Luz Dey Landolfi Sama</b></p> <p><b>Profesión</b> Docente</p> <p><b>Habilidades</b> Estrategias sobre calidad y proyectos</p> <p><b>Tema Diplomado</b> Estrategias Generales y de Control</p> <p><b>Metodología de enseñanza</b> Lecturas en clase Trabajo Grupal Mapas Conceptuales</p>
<p><b>Juan Camilo González Sepulveda</b></p> <p><b>Profesión</b> Profesional en Derecho</p> <p><b>Especialización</b> Especialización en derecho procesal</p> <p><b>Habilidades</b> Cálculo de Distribución Clases de la Educación</p> <p><b>Tema Diplomado</b> Evolución de los modelos a distancia según la realidad colombiana (Rta y rta)</p> <p><b>Metodología de enseñanza</b> A distancia Presencial</p>	<p><b>Claudia Cecilia Landolfi</b></p> <p><b>Profesión</b> Docente</p> <p><b>Especialización</b> Magister en Educación</p> <p><b>Habilidades</b> Cine independiente, escribir sobre política pública</p> <p><b>Tema Diplomado</b> Investigación de la Pedagogía</p> <p><b>Metodología de enseñanza</b> Trabajo Grupal Cine independiente Aprece actual Cineles conceptuales</p>	<p><b>Luis Eduardo Lopez Murillo</b></p> <p><b>Profesión</b> Cineasta / Formador</p> <p><b>Especialización</b> Pedagogía para América Latina</p> <p><b>Habilidades</b> Cine</p> <p><b>Tema Diplomado</b> Formación docente</p> <p><b>Metodología de enseñanza</b> Magistral</p> <p><b>Metodología de enseñanza</b> Cine Conferencia en la web</p>	<p><b>Suzette Catalina Lopez</b></p> <p><b>Profesión</b> Docente</p> <p><b>Especialización</b> Especialización en Gestión Informática</p> <p><b>Habilidades</b> Tutorías, escribir y leer</p> <p><b>Tema Diplomado</b> Estrategias de las Regiones Internacionales para la investigación de los países en desarrollo latino</p> <p><b>Metodología de enseñanza</b> Clase Magistral y virtual Documentos</p>	<p><b>Luz Stella Rodríguez</b></p> <p><b>Profesión</b> Docente</p> <p><b>Habilidades</b> Organización en Pedagogía y metodología</p> <p><b>Tema Diplomado</b> Docencia, Cine</p> <p><b>Metodología de enseñanza</b> Lecturas sobre cine Análisis de películas Estrategias de trabajo, virtual</p>

Fuente: elaboración propia.

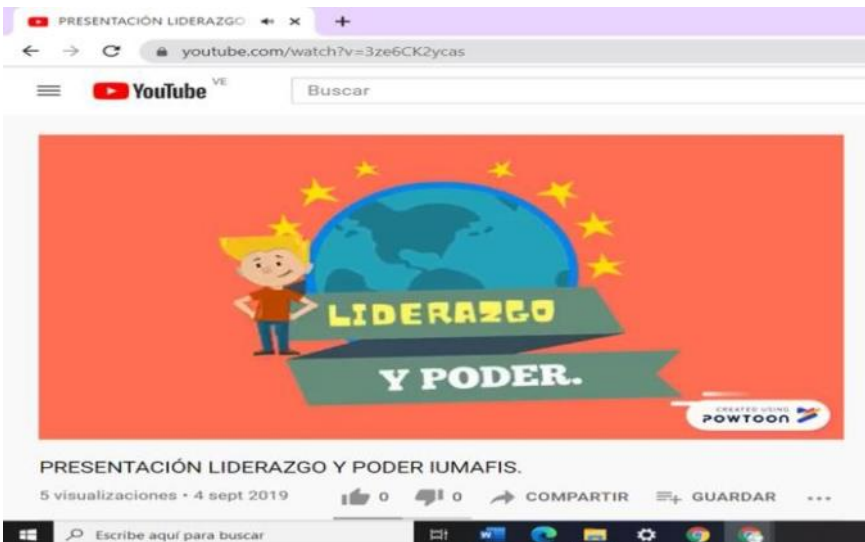
## Grupos de redes sociales

En la actualidad los docentes pueden crear grupos de estudio o para compartir información con sus estudiantes desde sus pc o sus teléfonos celulares, aplicaciones como Whatsapp, Facebook, Instagram, Twitter, entre otras, son las más utilizadas y han resultado bastante eficientes. Los grupos son conformados por los profesores e incluyen a los estudiantes, donde se puede asignar tareas, contestar y hacer preguntas, recibir las asignaciones, y lo más importante, establecer una conexión con los estudiantes más jóvenes a quienes, en un alto porcentaje, las clases tradicionales les aburre.

## Los videos

Aplicaciones como YouTube y Vimeo ofrecen la posibilidad de que los docentes y estudiantes graben (ver figura 3) sus clases desde sus canales, de manera que estén disponible para ser vistos en un determinado tiempo o todo el tiempo, haciendo más agradable el aprendizaje para esta nueva generación digital.

Figura 3. Canal de Youtube



Fuente: canal de YouTube.

Los productos generados de cada una de estas técnicas permiten dar más seguridad a los docentes, en este caso del diplomado, para crear y subir a los sitios de internet su material de estudio, además de ir más allá y dar clases utilizando las herramientas que las TIC proporcionan, porque tal como lo plantean Quintero et al., (2019), las TIC entraron en pleno a los distintos procesos de enseñanzas y aprendizaje a todos los niveles educativos, es por ello que ante las dificultades que los docentes puedan presentar para su manejo, desperdician la oportunidad de aprovechar los beneficios de estas herramientas (B Learning, M learning, Mooc, entre otras), así como la disponibilidad e interés de los estudiantes para utilizarlas.

## **Conclusiones**

La digitalización de la educación es una realidad que se viene manejando desde hace ya varios años, y es por ello que las universidades se han ido preparando para afrontar el reto de impartir sus clases desde la virtualidad y así satisfacer la demanda de una cantidad mayor de estudiantes que no quieren o no pueden acceder a la educación tradicional. Ante los actuales acontecimientos que se han suscitado por las medidas de bio seguridad que hubo que tomar ante la pandemia del COVID-19, iniciativas como el laboratorio Ágora de las TIC para los docentes de educación superior se volvieron muy importantes y necesarias, ya que es en estos sitios donde los profesores podrán recibir la ayuda que los capacite y prepare para afrontar el reto de educación digital.

Aunque ya los docentes comenzaban a prepararse en la creación de estrategias de aprendizajes y apoyo en las técnicas didácticas para el desarrollo de sus clases con herramientas TIC's el proceso tuvo que ser acelerado, y es en este momento en que los docentes buscan el apoyo de grupos de expertos en TIC que los oriente en la identificación de sus debilidades en el área tecnológica, y los pasos para poder desarrollar de manera particular y colectiva materiales didácticos digitales, que les sirvan a sus estudiantes.

Esto los lleva a tener que capacitarse en estas áreas y potencializar las posibles habilidades y destrezas que ya hayan desarrollado, para obtener una mayor participación de sus alumnos ante la posibilidad de obtener la información desde distintas fuentes, logrando que su experiencia de aprendizaje sea significativa y se adapte a sus necesidades y estilo de vida.

Por lo tanto, el laboratorio *Ágora* es el espacio ideal para que los docentes puedan desarrollar materiales didácticos de calidad utilizando herramientas TIC que respondan a las exigencias de un aula de clase, de manera que los estudiantes se sientan motivados a formar parte del proceso de enseñanza-aprendizaje y convertirse en un elemento activo capaz de crear su propio conocimiento y aprendizaje.

Los docentes deben dejar el miedo, la inseguridad e incertidumbre para dar paso a una actitud más positiva y segura en relación a las redes digitales convirtiéndose en individuos activos para crear conocimiento, publicarlo y compartirlo.

## Referencias

- Aroche, S. F. (6 de marzo de 2006). Maestros del WEB. Obtenido de <http://www.maestrosdelweb.com/queeswiki/>
- Bohórquez R, E. (2008). El blog como recurso educativo. *Eduotec. Revista Electrónica De Tecnología Educativa*, (26), pp 1-10 <https://doi.org/10.21556/edutec.2008.26.468>
- Cobo, G y Valdivia, S. (2017). Juego de roles, colección materiales de apoyo a la docencia. Publicaciones del Instituto de Docencia Universitaria. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/170376/4.%20Juego%20de%20Roles%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz, V. M. (2017). Las nuevas tecnologías y la formación de los profesores universitarios. *Revista Etic@net*. Granada, España. [http://www.ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/Numero3/Articulos/Formateados/Formacion\\_del\\_profesorado.pdf](http://www.ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/Numero3/Articulos/Formateados/Formacion_del_profesorado.pdf)
- Quintero, B; Acosta, A, y Sánchez, T. (2020). Procesos formativos de los estudiantes de administración financiera a través del uso de las TICs. En Chirinos, Y; Ramírez, A. Godínez, R; Barbera, N y Rojas D. *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica*. Vol XI, pp 196-212. DOI:[www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xi.13](http://www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xi.13)

- Samad Kazi, A., Wohlfart, L., & Wolf, P. (2007). HandsOn Knowledge CoCreation and Sharing: Practical Methods and Techniques. Alemania.
- Sedano, G. (2019). ¿Qué son las Redes Sociales?. Webespacio.  
<https://www.webespacio.com/definicion-redes-sociales/>
- Smith, J. (2002). Learning styles: fashion fad or fever change? The application of learning style theory to inclusive curriculum delivery, 63-70, Innovations in Education and Teaching International, 39:1.
- Schuager, M. (2013). Padlet, una manera simple de crear una pizarra colaborativa online.  
<https://www.whatsnew.com/2013/03/19/padlet-pizarra-colaborativa-online/>
- UNESCO. (Agosto de 2008). Formación Docente y las Tecnologías de la Información y la Comunicación. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001410/141010s.pdf>
- Velasco Z, K. (2018). Escritura académica colaborativa: el uso de Wikis en un programa de Licenciatura en Enseñanza de Idiomas. Edutec. Revista Electrónica De Tecnología Educativa, (63), 42-59 (381). <https://doi.org/10.21556/edutec.2018.63.969>

## CAPÍTULO II

### ENTRE EL ABSOLUTISMO Y RELATIVISMO ÉTICO, UNA MIRADA A LA CONSTRUCCIÓN DE CÓDIGOS MORALES EN EL CAMPO EMPRESARIAL Y PROFESIONAL

**Juan Felipe Álvarez Villa.**

Magister en Filosofía. Jefe de pedagogía y didáctica ESCOLME. pedagogia@escolme.edu.co ORCID 0000-0002-4291-3110.

**Henry Alonso Osorio Vasco.**

Magister en Filosofía. Docente IE el Pinal. sophia.humanitas@gmail.com ORCID 0000-0002-2196-3581.

**Gustavo Moreno López.**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magister en Educación y Desarrollo Humano de la Universidad de Manizales. Rector de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Integra el grupo de Investigación Griego de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello – Antioquia. rectoria@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-4094-0940.

**Ledy Gómez Bayona.**

PhD en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magister en Dirección de Marketing de la Universidad del Mar, Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad del Tolima Docente de pregrado y posgrado. Integra el Grupo de Investigación en Casos y Estudios Organizacionales CEO de la Universidad de San Buenaventura en seccional Medellín-Colombia ledy.gomez@usbmed.edu.co. ORCID: 0000-0003-4122-0344.

**Olga Vélez Bernal.**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magister en Administración con Especialidad en Gerencia de Proyectos de la Universidad del Mar – Chile, Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Pontificia Bolivariana-Medellín, Vicerrectora Académica y de Investigación de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello - Antioquia. Integra el grupo de Investigación XXXX de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello – Antioquia. viceacademica@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-2291-0908.

### Resumen

Frente a las problemáticas éticas que surgen en el ámbito empresarial e industrial se presentan una serie de perspectivas éticas absolutistas y relativistas que pueden promover saberes estratégicos y administrativos. Este análisis permitirá hacer un recorrido sobre los fenómenos éticos

que se han hecho patentes en el último siglo, y cómo estos pueden ser explicados o entendidos a la luz de los planteamientos de autores como Frederick, R., Harman, G., Thomson, T., Lipovetsky, G., Amartya Sen e Ervin Laszlo, quienes han propuesto alternativas en torno al papel de la ética en el contexto de la economía, la relación entre las ciencias estratégicas, su compromiso con ecología y el uso racional de los recursos naturales. Además de explorar las implicaciones presentes y futuras de ambas posturas, acudiendo al método hermenéutico-crítico que proporciona los procesos investigativos en la disciplina filosófica. Para tal efecto se plantea un ejercicio analítico de los principales postulados sobre la temática de los pensadores ya mencionados, estructurando la necesidad de encontrar una máxima desde donde pueda conducirse nuestra forma de vida e interacción con el medio, la productividad y la sostenibilidad.

**Palabras clave:** absolutismo moral, relativismo ético, responsabilidad social empresarial.

## **BETWEEN ABSOLUTE AND ETHICAL RELATIVISM, A LOOK AT THE CONSTRUCTION OF MORAL CODES IN THE BUSINESS AND PROFESSIONAL FIELD**

### **Abstract**

This article aims to make an analytical approach from the absolutist and relativist ethical perspectives on the ethical issues that arise in the business and industry in addition to the implications of both perspectives can trigger in the strategic and administrative knowledge. This analysis will require the approach to authors like Frederick R. Harman, G., Thomson, T., Lipovetsky, G., Amartya Sen and Ervin Laszlo and others that have generated various criticisms and proposed some alternatives on the role of ethics in the context of the economy, generating business strategies in the field, the relationship between strategic science, commitment to ecology and rational use of natural resources. Such analysis will take a tour of ethical phenomena that have become apparent in the last century and how they can be explained or understood in the light of the ideas of these authors, besides trying to discern what are the implications for present and future adoption of one or another way, it is essential to emphasize that this analysis is surpassing any moral assumption, going to hermeneutical-critical method that provides investigative processes in the philosophical discipline.

**Keywords:** corporate social responsibility, ethical relativism, moral absolutism.

### **Identificación del proyecto**

El presente artículo se hace en el marco del proyecto de investigación que tiene como título “Capacidades y organizaciones desde la perspectiva filosófica de Martha Nussbaum” y hace parte del rastreo teórico previo al desarrollo del mismo.

## Introducción

Los últimos 20 años, que marcan la transición a un nuevo milenio, han sido escenario de un gran número de fenómenos sociales, tecnológicos y económicos, los cuales evidencian la revaloración de las relaciones humanas con respecto a las estructuras axiológicas que sirvieron de base para las diversas instituciones que han dado forma a nuestra sociedad.

De esta manera, principios como el honor, la justicia y la caridad, códigos de acción que se habían edificado en función al “*deber ser*” como absoluto ético, adquieren significados ligados a lógicas económicas y estructuras normativas, prácticas *non sanctas* que son justificadas a la luz de intereses particulares (Marramao, 2006).

Situaciones como la crisis de la bolsa a finales del siglo XX y la posterior crisis económica desencadenada por la burbuja inmobiliaria, las frecuentes amenazas de conflictos armados internacionales provocados por continuos e incitantes ejercicios militares, el develamiento de asociaciones internacionales para mantener luchas armadas en distintos países de occidente, la guerra continua por la apropiación de recursos naturales no renovables, las estrategias geopolíticas que generan esclavitud, segregación racial y desplazamiento forzado; el fortalecimiento y recrudecimiento de las actividades de grupos fundamentalistas y el incremento de asociaciones internacionales para el monopolio y la manipulación de diversas actividades económicas. La indolencia ante el sufrimiento y la flexibilidad moral son la muestra de la anestesia progresiva de la conciencia humana (Wallerstein & Balibar, 1997).

La pretensión de este ejercicio académico es hacer un acercamiento a estos fenómenos desde las claridades o posibilidades que nos dan los planteamientos del relativismo y el absolutismo ético, sin asumir una postura doctrinante, entendiendo como medida de valoración el “deber ser”, como la respuesta a la función sustantiva de cada cosa.

Para la presente investigación se quiere lograr el siguiente objetivo, proponer una perspectiva conceptual de análisis, que facilite al lector la apropiación de categorías que pueden ayudar a comprender la base arquetípica donde se estructuran los códigos empresariales contemporáneos.

## **Fundamentación teórica**

Los referentes teóricos que se han abordado en este ejercicio hacen parte de la tradición filosófica asociada a la reflexión con respecto a la responsabilidad social de las empresas, y la interacción cuidadosa de los recursos propios asociados a la productividad. Autores como Frederick, R., Harman, G., Thomson, T., Lipovetsky, G., Amartya Sen e Ervin Laszlo son quienes conducirán directamente este ejercicio hermenéutico-crítico.

Entender la dinámica empresarial como una permanente praxis en relación con lo económico, social y ambiental hace necesario pensar la enorme responsabilidad que éstas tienen frente al direccionamiento que sus comportamientos sociales inspiran, para que cada ser humano se asuma como un agente activo de transformación, poniendo de manifiesto la necesidad de una configuración de códigos morales que orienten la acción. Es por esto que las organizaciones están llamadas en todo momento a volver sobre su función social y humana, sin perder de vista sus propósitos específicos, no dejar de lado el bienestar y cuidado de los ciudadanos, permitiendo en todo momento su adecuado desarrollo y reconociendo su dignidad como fin en sí misma (Fraser, 2008).

## **Metodología**

Acudiendo a la metodología propia de las ciencias sociales y atendiendo al espíritu de los métodos hermenéutico-analítico y fenomenológico-crítico, en los cuales se pretende develar de una realidad subyacente a una problemática ética común, el desarrollo de un marco teórico de referencia que permita la comprensión y ampliación del horizonte de comprensión del mismo. Es por esta razón que el presente ejercicio tiene como objetivo proponer una perspectiva conceptual de análisis, que facilite al lector la apropiación de categorías que puedan ayudar a comprender la base arquetípica donde se estructuran los códigos empresariales contemporáneos.

Igualmente, el artículo se vale del método fenomenológico con el fin de superar la mera explicación y exposición de la cosa; aprovechando su alcance por la pregunta deontológica sobre la misma, esto permitirá hacer una aproximación al fenómeno ético desde su esencia y

manifestación suficiente, comprendiendo la realidad desde su propia naturaleza.

## Resultados

Pensadores como Frederick, R., Harman, G., Thomson, T. y Lipovetsky, G., han propuesto innumerables alternativas en torno al papel de la ética en el contexto de la economía y la generación de estrategias en el campo empresarial. A lo largo de la historia se ha planteado una constante inquietud sobre la actuación del ser humano, ante lo cual se han desarrollado múltiples respuestas y corrientes de reflexión que las orienten.

Frederick propone abordar dos vertientes de la ética como punto de partida de su disertación: el absolutismo y el relativismo ético, los cuales parten por reconocer la limitación en la idea de universalidad de los comportamientos, y con esto, la inquietud sobre la dualidad: “vicio / virtud”, será entendida según las creencias culturales locales (Frederick y Villarreal, 2001).

Ahora, como absolutismo ético se planteará la aceptación de principios de comportamiento que tienen cumplimiento y eficacia para todos los individuos, independientemente de los contextos en que se desarrollen estos actos; frente al relativismo ético, el cual propone “la afirmación de que estas creencias distintas son verdaderas siempre que estén de acuerdo con el marco moral de la cultura que se trate” (Frederick, y Villarreal, 2001), es decir, una lectura de los comportamientos humanos correspondientes a situaciones propias de su contexto cultural, de allí que la postulación de los valores como lo bueno y lo malo, lo correcto o incorrecto sean determinados por las diferentes creencias y códigos establecidos por el colectivo.

“Algo que es bueno para ciertas personas es malo para otras o es indiferente para otras más. El relativismo moral postula que lo mismo se aplica a los valores y las normas morales. De acuerdo con el relativismo moral, que algo sea moralmente bueno, recto o justo, siempre guarda relación con un grupo de coordenadas morales, un grupo de valores o principios morales o un cierto punto de vista moral” (Harman y Thomson, 1996).

Dados los múltiples marcos morales existentes, las normas y valores absolutos carecen de sentido dentro de las sociedades, pues esta doctrina ética “es una tesis acerca de cómo son las cosas, así como una tesis acerca de cómo no son las cosas. El relativismo moral al afirmar que objetivamente no existe el bien absoluto, o la justicia absoluta; sólo existe lo que es bueno, recto justo en relación con este o aquel marco moral” (Harman y Thomson, 1996). Todo depende de la cosmogonía y cultura para aceptar como normas o principios desde el conceso.

Ya que, pueden resultar amañados o contradictorios nuestros actos, al buscar justificar nuestras acciones, surge la pregunta sobre cómo saber cuándo utilizar cada uno de los códigos. Esto genera un posible subjetivismo que lleve al relativismo a un estado de crisis, en donde la verdad queda supeditada a la opinión y a la elección de las normas éticas sólo desde el ámbito personal y privado.

Sin embargo, los subjetivistas están comprometidos con tener buenas razones para su elección, como señala Frederick: “La razón por la que el relativismo está en peligro de caer en el subjetivismo es que una vez la verdad ética absoluta se abandona en aras de una verdad relativa a un marco de referencia, surge la pregunta: ¿qué marco usar y quién debe decidirlo?” (Frederick y Villarreal, 2001), por tanto, la toma de decisiones no puede ser completamente privada, puesto que en la ética lo que cuenta como buena razón es asunto público (Frederick, 2001).

Por ende, ante la inminente aproximación hacia un subjetivismo moral, el relativismo se convierte en un absurdo como punto de vista ético:

[...] porque no es capaz de ofrecer un método basado en principios para elegir entre marcos morales. Sin embargo, el subjetivismo es totalmente inverosímil como punto de vista ético. Por tanto, si el relativismo ético no puede evitar descender al nivel del subjetivismo, y resulta incierto cómo podría evitarlo, es una teoría ética implacable (Frederick y Villarreal, 2001).

Es claro entonces que, ante el relativismo ético, Frederick trata de encontrar un posible punto intermedio que combine sus virtudes y evite sus vicios, proponiendo como una lo que

llama: “Relativismo Pluralista”, el cual busca congregar los puntos de vista del relativismo y el absolutismo en puntos de vista éticos comunes que tengan sentido, entendiendo que “la moralidad es en parte un sistema de reglas que los seres humanos han creado para trabajar y vivir en armonía. Por tanto, sirve para reglamentar la cooperación, los conflictos de intereses, la división del trabajo, y especifica las condiciones en las cuales ciertas personas tiene autoridad sobre otras” (Wong, 1996). En este sentido, los marcos morales funcionarían para reglamentar las interacciones sociales y fomentar los ideales morales.

Dado que la eficacia funcional es una cuestión empírica, la cual puede resolverse una vez que las partes convienen en los criterios adecuados para determinar qué se considera una buena función, posiblemente si se propone una reforma conceptual fundamentada en la funcionalidad, en lugar de la ética, será más fácil lograr el consenso. En caso de ser acertado, lo moral no se afectaría, pues empíricamente, desde la experiencia como tal, no se puede llevar a cabo una comprobación de la carga moral de los actos mismos (Frederick, 2001).

Si la cuestión es entonces un asunto de conceptos, ¿cómo hacer funcional una ética equitativa en el campo de los negocios?, y ¿cuál debe ser la posición ética que se debe asumir en el campo de los negocios ante las innumerables cuestiones éticas sociales en las cuales se ve subsumido?

Aunque no es explícito, uno de los principales cuestionamientos que surgen a lo largo de todo este discurso es ¿Cómo actuar cuando hablamos de un contexto social y mundial en el cual la globalización ha pretendido una homogenización de la cultura?, teniendo en cuenta que las sociedades han ido perdiendo su identidad, costumbres y manifestaciones autóctonas.

Es deber de cada uno cuestionar su perfil y posición ante la profesión que ha optado por seguir, y cómo transformar los niveles sociales y económicos buscando siempre el mejor provecho: propio y de los otros; evitando que nuestras pretensiones sean las que predominen por encima de los intereses y necesidades de la colectividad. La cultura siempre será determinante en estas elecciones que debemos afrontar como sujetos de negocios: “La ética implica en esencia dar razones, juzgar los argumentos y evaluar los resultados en un ámbito público. No puede basarse en razones privadas, si es que éstas existen, o en preferencias personales” (Frederick y

Villarreal, 2001). He ahí una posible propuesta que se vislumbra en torno a esta dinámica de opuestos éticos.

Cuando se emplean códigos ético-morales que sólo operan en un punto de acción determinado, resulta demasiado complejo hacer una valoración de situaciones concretas en el campo ético. Es necesario que existan códigos mínimos establecidos, desde los cuales se puedan tomar decisiones puntuales ante situaciones concretas, los cuales sirvan de base para la construcción de acuerdos mínimos éticos en donde se piense qué es aquello que necesitamos para no destruirnos: “el ponerse en la posición del otro y pensar en lo que puede alterar nuestra relación normal y cotidiana, es la principal manera de exigencia de una ética mínima” (Soto et al., 2005). De este modo, la diversidad cultural se debe respetar, y generar mínimos de tolerancia que en la formalidad de la norma y el consenso no se afecten.

De esta forma, las fuentes de investigación sobre este tema manifiestan su respaldo a un mayor consenso moral de los que admiten las corrientes relativistas, ya que todas las culturas comparten ciertas normas morales necesarias para la supervivencia de las mismas y ante el modelo económico que nos cobija. Así, la ética es capaz de realizar transformaciones, si bien no a nivel estructural, lo hará a nivel periférico, donde la pregunta por actuar correcta o incorrectamente en el campo de los negocios siempre está presente.

Así pues, frente a la configuración de códigos morales, si bien es cierto que una gestión transparente se promueve a través de acciones de entes externos a las organizaciones, la realidad es que ésta verdaderamente nace desde la mentalidad del gerente moderno y las decisiones ejecutivas que se toman. La gestión transparente es consecuencia de valores y principios que se gestan al interior de cada ser humano y que se materializa en el modelo de gestión implementado al interior de las unidades de negocios. (González et al., 2020).

Las decisiones que se toman en el campo de los negocios no conllevan a que se claudique a las aspiraciones individuales, busca ante todo la consolidación de valores mínimos que propendan por el liderazgo y compromiso, sin que los fines justifiquen los medios, ya que esto sólo es posible en la medida en que las decisiones que se tomen sean siempre bajo acuerdos consensuales que busquen alcanzar criterios de unidad y de provecho colectivo. Lipovetsky

señalaba que “La moral de los negocios no prescribe la abdicación de uno mismo, afirma la adecuación de las aspiraciones individuales y el éxito colectivo, la armonía de los intereses particulares y de competitividad” (Lipovetsky, 1994).

## **Relativismo y absolutismo ético ante la realidad mundial**

Como bien pudo observarse, es necesario partir por hacer una aproximación de la diferenciación que se hace entre relativismo y subjetivismo, reconociendo que el primero está orientado a la aceptación de la existencia de un pluralismo ético, el cual pretende dar cabida a la diferencia existente con respecto a lo cultural y comportamental que, además, hace parte del reconocimiento de procesos de otredad en una sociedad que respeta y acepta la existencia de formas de vida plurales.

Distinto esto a aceptar la idea de un relativismo fundado en la subjetividad y el individualismo, que degeneraría el relativismo en ejercicios de fuerza y poder, como se está evidenciando en el mundo contemporáneo. O peor aún, en el aprovechamiento de la oportunidad que ofrece la satisfacción de las necesidades básicas de las personas para conducirlos a cualquier tipo de acción.

Frente a este tema se debe partir por la división del problema en dos elementos fundamentales: tratar de entender si las organizaciones son reflejo de los sujetos que la conforman, o al contrario es la organización la que termina por modelar y condicionar el accionar de las personas. Esta división a su vez permite comprender cómo se articulan los conceptos que se vienen trabajando, pues la lógica que encierra cada uno se asocia con la naturaleza del relativismo o el absolutismo.

En toda organización, sin importar su naturaleza o fin (privada o pública, con fines lucrativos o sin ánimo de lucro), su tendencia y filosofía están caracterizadas por elementos absolutos, donde el encuadre y la identificación de cada uno de los sujetos es indiscutible. Los procesos de selección y evaluación institucional parten por la capacidad del sujeto a encaminar su energía y actividad hacia los intereses de la organización, la cual propone una forma de acción y un objeto de valor.

Es con respecto a este punto al que se refiere el problema del “deber ser”, ya que las organizaciones tienen una naturaleza y valores definidos, coherentes con su papel determinante en la sociedad como facilitadoras del ordenamiento social. Las organizaciones permiten canalizar el esfuerzo de varios sujetos para la obtención de bienes comunes, más allá de la teoría de la dignificación que produce el trabajo, permiten que los diversos talentos puedan terminar favoreciendo a un número más grande de personas, y que, gracias a ello, la acción del hombre cobre una mayor trascendencia en su existencia.

Es por esto que las organizaciones deben estar al servicio de la humanidad, sin importar su actividad económica, naturaleza o su “deber ser”. Desde este punto de vista, la estructura axiológica de la organización debe propender, aun en su particularidad, por garantizar los mínimos vitales y que su impacto, al ser más grande a causa de la capitalización de esfuerzos, no permita el sufrimiento o la pervivencia de la injusticia (Schvarstein, 2003).

Al contrario de esto, lo que se presencia son organizaciones que están al servicio de intereses particulares, donde un gran número de personas canaliza su talento y esfuerzo en pro de intereses no relativos, lo que termina por degradar el “deber ser” de las organizaciones en acciones que perpetúan el sufrimiento, el consumo irracional de los recursos naturales y la pobreza, catalizando y aprovechándose de sociedades en caos para obtener mayores riquezas.

En este punto, los sujetos que conforman y dirigen las organizaciones, y que no tienen la capacidad de decisión o determinación, son quienes permiten que su accionar se desvíe, es decir, ponen precio a lo que era su primordial valor. Si bien cuando se encumbraron las instituciones públicas perseguían el ordenamiento de las estructuras sociales, con el fin de evitar que la fuerza desmesurada de algunos particulares terminara por atropellar a otros, lo que presentamos en la actualidad son unas instituciones entregadas al *lobbismo* de las organizaciones económicas, micro y macro (Flax, 2006), donde se terminó por aceptar socialmente la corrupción y el tráfico de influencias.

La subjetividad frente al valor de las cosas, que se oculta tras un insano relativismo, está determinando a algunos valores como absolutos, valores económicos, búsquedas insaciables de poder y despliegues de voluntades individualistas, que están causando daños incuantificables,

pues si bien lo económico se puede aproximar, los sacrificios generacionales, donde se inmortalizan sentimientos de odio, segregación, pobreza y venganza, no tienen forma de cuantificarse.

Las Guerras en Medio Oriente tienen orígenes milenarios, aún perviven sentimientos genocidas entre grupos raciales, que no corresponden con el accionar de toda una comunidad, sino que son derivados de la manipulación de unos cuantos sujetos u organizaciones internacionales, donde ese otro se permea de desconfianza y es necesario blindarse jurídica y contractualmente para que el uno no abuse del otro.

De esta manera, se hace evidente que dejando de lado la idea que el absolutismo lo representan las organizaciones y el relativismo las relaciones subjetivas, resulta necesario hacer una revisión sobre los valores que integran el “deber ser” de los unos y los otros, pues si bien el valor se antepone al precio, en el mundo contemporáneo, el precio se convirtió en un gran valor, que hace que pervivamos y aceptemos el sufrimiento y la injusticia.

## Conclusiones

Es fundamental que nuestras sociedades partan por una máxima fundamental desde la cual determinemos cómo queremos vivir, cómo queremos que sea nuestra existencia. En función de lo cual se podrían estructurar los valores del *deber ser* en cada sociedad.

Sin estos principios desencadenarían un relativismo ético que debería hallar cuál es su *deber ser* y su orientación de esfuerzos. El papel que tienen los organismos multilaterales terminó por permear las instancias y decisiones, el problema que representa el *lobbismo* económico, implica la concentración de esfuerzos en busca de beneficiar intereses particulares, favoreciendo la destrucción sistemática y descarnada del medio ambiente y las prácticas culturales.

Las organizaciones deben retomar su función social y humana, si bien defendiendo sus objetivos específicos, no olvidar velar por el bienestar de los ciudadanos y favorecer el desarrollo, así como la dignidad de lo humano. Los valores capitales y de lo humano pueden coordinarse para subsanar los requerimientos de la sociedad.

Toda esta reflexión debe desencadenar una revisión profunda en todas las actividades humanas, permear las esferas de lo íntimo, lo privado y lo público, es decir, el ser humano debe iniciar un ejercicio de evaluación de sus acciones en relación a su *deber ser* con respecto a los roles que voluntariamente ha asumido y que ha planteado como proyecto de vida. Pasar por el tamiz de un absoluto que permita llegar a unos acuerdos y enfilar sus particularidades hacia bienes comunes.

Si bien lo que se está planteando puede parecer violento o romántico, una realidad es evidente: mientras valores subjetivos sean los que sigan orientando la acción de lo humano, continuaremos llevando a los más débiles por el camino de descomposición de la calidad de vida. Esto demuestra que el problema supera lo relativo o lo absoluto y realmente el problema se enraíza en lo subjetivo que pretende escudarse en un relativismo y que ven en lo absoluto una regulación y no un bien común.

Por último, la idea que el relativismo no es excluyente con el absolutismo, es necesario encontrar elementos comunes que no sean negociables, orientar las acciones con renunciaciones particulares y adoptar valores universales que garanticen la justicia social, la equidad y la pervivencia con calidad de vida.

## Referencias

- Flax, J. (2006). Construcción institucional de confianza. *Cuadernos de Ética*, 35–59.
- Fraser, N. (2008). La justicia social en la era de la política de identidad: redistribución, reconocimiento y participación. *Revista de Trabajo*, año 4, número 6, pp 83–99.
- Frederick, R., y Villarreal, M. d. (2001). *Introducción al Relativismo Ético y el Absolutismo Ético*. Oxford University Press.
- Frederick, R. E. (2001). *La ética en los negocios: aplicación a problemas específicos en las organizaciones de negocios*. Oxford University Press.

- González, M., Quintero, J., Muñoz, J. y Rico, D. (2020). *Epistemología de la transparencia en la gestión empresarial*. En Chirinos, Ramírez, Godínez, Barbera y Rojas (2020). *Tendencias en la Investigación Universitaria*. Vol XI, pp 71-89. doi: 10.47212/tendencias2020vol.xi.6.
- Harman, G., y Thomson, J. (1996). *Relativismo Moral y Moral Objetiva*. Blackwell Publishers.
- Lipovetsky, G. (1994). *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Anagrama.
- Marramao, G. (2006). *Pasaje a Occidente: Filosofía y Globalización*. Kats.
- Scharstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones. desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Paidós Ibérica.
- Soto, A, Gutiérrez, J, y Maestre, N. (2005). Reflexiones Sobre Ética Mínima, *Revista Derechos y Valores*, volumen VIII, número 16, pp 227–240.
- Wallerstein, I., y Balibar, E. (1997). *Race, nation, classe. Les Identités ambiguës*. Editions La Découverte.
- Wong, D. (1996). *El relativismo pluralista*. Midwest Studies In Philosophy, XX. Oxford University Press.

## CAPÍTULO III

### HERRAMIENTAS VIRTUALES EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN TIEMPOS DE COVID-19

**Christian Alejandro Alzate Gutiérrez.**

Administrador de Negocios de la Universidad de San Buenaventura seccional Medellín-Colombia, Auditor Interno Sistema de Gestión Integrado HSEQ Certificado por SGS Internacional, Auditor interno en NTC ISO/IEC 17025 de 2017 Certificado por ICONTEC y Tecnólogo de Gestión Integrada de la Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional. Integrante del semillero de investigación Xplomarketing christian.alzateg@outlook.com ORCID: 0000-0002-8574-1996.

**Ledy Gómez Bayona.**

PhD en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magíster en Dirección de Marketing de la Universidad del Mar, Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad del Tolima Docente de pregrado y posgrado. Integra el Grupo de Investigación en Casos y Estudios Organizacionales CEO de la Universidad de San Buenaventura en seccional Medellín-Colombia ledy.gomez@usbmed.edu.co. ORCID: 0000-0003-4122-0344.

**Gustavo Moreno López.**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magister en Educación y Desarrollo Humano de la Universidad de Manizales. Rector de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Integra el grupo de Investigación Grieso de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello – Antioquia. rectoria@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-4094-0940.

**Olga Vélez Bernal.**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magister en Administración con Especialidad en Gerencia de Proyectos de la Universidad del Mar – Chile, Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Pontificia Bolivariana-Medellín, Vicerrectora Académica y de Investigación de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello - Antioquia. Integra el grupo de Investigación Proger de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello – Antioquia. viceacademica@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-2291-0908.

**Claudia Patricia Hernández Ríos.**

Especialista en Alta Gerencia, Candidata a Doctor en Humanidades y Artes con Mención en Ciencias de la Educación. Decana Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Correo electrónico: decanocienciasempresariales@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0003-3297-5171.

## Resumen

Comprender los modelos de gestión y adaptarse a la nueva dinámica de la sociedad en aspectos de pandemia, es todo un reto organizacional y requiere de las capacidades y habilidades del talento humano para ser sostenible, por ello la virtualidad es una importante herramienta para identificar y atraer personal que satisfaga los requerimientos del mercado. El objetivo de este capítulo es identificar la importancia de la utilización de herramientas virtuales en los procesos de reclutamiento y selección para instituciones educativas en tiempos de COVID-19, el tipo de investigación utilizada fue la exploratoria con un diseño documental, por lo tanto para lograrlo se realizó una revisión sistemática de literatura en las principales bases de datos y se concluye que el talento humano es el encargado de construir tejido organizacional, es por ello que dependerán las organizaciones de una adecuada selección de personal para fortalecer valores y cultura que transforme la sociedad y que la pandemia ha llevado a que las organizaciones se transformen en sus procesos y busquen alternativas de comunicación, relacionamiento y prospectiva para adaptarse a las necesidades del nuevo entorno.

**Palabras clave:** covid-19, reclutamiento, selección, talento humano, virtualidad.

## Abstract

Understanding management models and adapting to the new dynamics of society in pandemic aspects is an organizational challenge and requires the capacities and skills of human talent to be sustainable, therefore virtuality is an important tool to identify and attract staff that meet market requirements. The objective of this article is to identify the importance of the use of virtual tools in the recruitment and selection processes for educational institutions in times of COVID-19, the type of research used was exploratory with a documentary design, therefore to achieve this, a systematic review of the literature was carried out in main databases and it was concluded that Human talent is in charge of building the organizational fabric, which is why organizations will depend on an adequate selection of personnel to strengthen values and culture that transform society and that the pandemic has led organizations to transform their processes and seek communication, relationship and prospective alternatives to adapt to the needs of the new environment.

**Key words:** covid-19, human talent, recruitment, selection, virtuality.

## Identificación del proyecto

El proyecto de investigación que dio origen a este capítulo de libro se denomina: Satisfacción del docente para consolidar la marca universitaria (2019-2021), código M2824, financiado por la Universidad de San Buenaventura Medellín.

## Introducción

Las organizaciones en medio de la presencia del COVID-19 continúan en su búsqueda de productividad y logro de objetivos, utilizando diferentes estrategias para alinear sus áreas y las personas que las integran, las cuales ponen todo su conocimiento y formación al servicio de la empresa; donde constantemente se requiere de su saber, pero también su integración con el ser, es decir, no solo el dominio de tecnicismos están definiendo la habilidad, también lo es la forma como comprenden su entorno y los cambios que se están presentando, buscan adaptarse a él, construyen en ambientes colaborativos, cambian paradigmas, aprenden, desarrollan, gestionan sus equipos, contribuyen al desarrollo de otras personas, se identifican como parte de una cultura y evolucionan.

Un rol fundamental dentro de las empresas es el área de Talento o Gestión Humana, enfocado a orientar a las personas en su fortalecimiento, bienestar y salud. Es un área de relaciones donde se maneja de manera estrecha la información de cada persona, se debe comprender su individualidad, desarrollo familiar y social, en todos sus subprocesos, desde la captación y atracción para la selección de personas con cualidades que les permitan ser compatibles con la empresa, y valorar sus competencias y habilidades para establecer procesos de formación y desarrollo. Todo esto, en el contexto de COVID-19, requiere un replanteamiento en la manera en cómo se venía realizando, poniendo a prueba la creatividad y gestión del cambio en los momentos difíciles, dado que suspender las operaciones no es una opción cuando las actividades no se pueden ejecutar en la presencialidad, pero si lo es, hacer uso de los instrumentos tecnológicos, los cuales permiten realizar procesos más ágiles y eficientes con el mínimo contacto físico, cumpliendo con las restricciones de distanciamiento social.

Múltiples sectores se han visto afectados por dicha condición; debiendo establecer estrategias para sobrellevar el impacto generado. Uno de ellos, es el escenario educativo, que, para poder dar continuidad a sus procesos pedagógicos, se vio forzado a realizar ajustes desde la programación de clases, hasta la adecuación de recursos, donde las tecnologías digitales han sido de gran aporte al desarrollo de las actividades académicas. Parte de una solución inmediata que se tomó como alternativa, es la educación a distancia, requiriendo nuevas capacidades y competencias de docentes y estudiantes. Esto exige desarrollar las competencias peda-

gógicas y la innovación, combinar tecnologías que permitan llegar a la digitalización de una manera equitativa y generalizada (Pedró, 2020). En esta misma línea, Peralta (2020), se refiere a que, como parte de la adaptación al contexto presentado, se hace necesario que los docentes fortalezcan su aprendizaje y uso de diferentes metodologías virtuales, que les permita interactuar con los estudiantes en línea y personalizar sus clases sin necesidad de requerir la presencialidad, de esta manera, mejorando los procesos de enseñanza.

En el caso de las instituciones educativas o las de educación superior, se propende porque los docentes desarrollen las habilidades para estos nuevos requerimientos, que posiblemente anteriormente se planteaban, pero no consistían en una necesidad inmediata, y para los futuros aspirantes a estos cargos, la implementación de metodologías que permitan generar un mayor acercamiento a éstos, conocer sus experiencias, motivaciones, expectativas y afinidad a la virtualidad. Es por eso que la era digital ha tomado el protagonismo para subsanar los obstáculos impuestos en tiempos de pandemia. Esta ha permitido a través de herramientas virtuales, que un proceso tan neurálgico como el reclutamiento y la selección de personal, siga encontrando esos talentos que permitan a las organizaciones el logro de sus objetivos, estas herramientas virtuales son utilizadas para diferentes fines, desde la generación de comunicación y contactos personales, y también redes profesionales que permiten acceder de una forma diferente al mundo laboral, conociendo de primera mano información rápidamente. Es por esto que los procesos de selección, los cuales deben iniciar con un adecuado reclutamiento, han sido repensados en las estrategias y herramientas que se venían implementando a través del tiempo.

En este sentido, la tecnología puede aportar al desarrollo de estos procesos en las diferentes organizaciones e instituciones, desde las etapas iniciales donde se identifican los candidatos potenciales al cargo, de acuerdo con unas características en términos de habilidades, conocimientos y experiencia que son previamente definidos y con los cuales se busca realizar una elección objetiva, permitiendo lograr un desempeño óptimo de los cargos requeridos. Según Salgado y Moscoso(2008), explican que la selección de personal de una u otra forma es un proceso crítico, y que la efectividad del mismo garantiza personal de alto rendimiento, logrando así suplir la vacante o requisición solicitada al proceso de gestión humana y por otra parte disminuyendo la rotación de personal, ya que por las características del perfil correctamente

seleccionado se puede generar una estabilidad en el cargo asignado.

A través del tiempo, las organizaciones han adoptado diferentes mecanismos de selección con los que buscan atraer profesionales que les generen valor. Las herramientas virtuales, han hecho parte de este proceso, en el sentido que han logrado permear la gestión empresarial, permitiendo dar respuestas más oportunas para los diferentes ámbitos que se generan en dicha gestión y desde cualquier lugar. Así, estas herramientas han facilitado la comunicación y pueden contribuir al acceso de la información de los posibles candidatos de una manera efectiva, logrando encontrar perfiles que se ajusten a los requerimientos y en menor tiempo. El reclutamiento cada vez ha sido más permeado por la tecnología y el auge del internet. Teniendo en cuenta que los procesos de selección actualmente son más dinámicos y exigentes, las empresas buscan herramientas que le permitan actuar con velocidad de respuesta y una efectividad tanto para el empleador como para el candidato reclutado (Díaz et al., 2014).

Por tanto, en este capítulo se aborda un tema que ha cobrado importancia para las organizaciones de hoy, relacionado con los procesos de reclutamiento y cómo a través de las herramientas virtuales se establecen nuevos mecanismos para realizarlos. Con el uso de las herramientas tecnológicas, la organización busca elegir de manera eficiente a las personas que se ajusten a sus requerimientos, y, por otra parte, se aprovecha el alcance que tienen actualmente como un elemento importante para atraer y encontrar talentos potenciales que estén en la búsqueda de oportunidades de empleo.

El reclutamiento es ese puente que permite a las empresas dar a conocerse y generar expectativas frente a diferentes cargos y buscar candidatos, implementando nuevas alternativas que buscan desarrollar procesos más dinámicos y efectivos. Por tanto, el objetivo que se espera abordar está relacionada con identificar la pertinencia en la utilización de herramientas virtuales en los procesos de reclutamiento y selección para instituciones educativas en tiempos de COVID- 19.

## **Marco teórico**

### **COVID-19 y su impacto en las instituciones educativas**

El sector educativo a nivel mundial fue uno de los primeros en verse afectado por los grandes cambios y retos generados por la pandemia, pero que ha intentado establecer respuestas para continuar con el cumplimiento de su misión; dentro de éstas, se encuentra el cierre de instituciones de manera indeterminada para acogerse a la virtualidad o educación a distancia. De acuerdo con datos de Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la cultura (UNESCO) Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) (2020), para finales de marzo de 2020, ya diferentes países habían dejado la presencialidad, afectando aproximadamente a 23,4 millones de estudiantes de educación superior y a 1,4 millones de docentes en América Latina y el Caribe.

El ámbito de educación, las universidades, colegios e instituciones de educación formal han tenido que adaptarse a la modalidad de estudio a distancia o aula virtual, debido a los altos índices de contagio y la crisis hospitalaria, los gobiernos se han visto obligados a tomar decisiones de cuarentena y restricciones de distanciamiento social, al principio se pudo percibir la dificultad para estas instituciones que tienen como misión la presencialidad y la clase magistral en un aula o salón, acoplarse a cambiar un tablero por un computador y herramientas virtuales como Teams, Zoom, Skype, entre otras que permiten la conexión de varias personas sincrónicamente y en vivo. Ardini et al., (2020), en su estudio sobre la utilización de herramientas virtuales como medio de educación y capacitación en tiempos de cuarentena, concluyó que la inmersión obligada en los entornos virtuales de aprendizaje, rompió paradigmas del sistema educativo nacional, donde muchos no estaban preparados, sin embargo, los grandes esfuerzos de las instituciones, sus docentes y estudiantes, han permitido evolucionar poco a poco y entender que estos medios pueden ser efectivos para futuros programas, y esto gracias a las herramientas virtuales que permiten conectar y seguir la vida educativa y laboral en tiempo de confinamiento.

La resiliencia del sector ha demostrado que la educación y la economía no se pueden parar, no siendo este el primer y único suceso de la historia, dado que en el año 1665 se presentó una pandemia de peste negra en Inglaterra generando cierre de la Universidad de Cambridge y ahora en 2020 se cierra por segunda vez (Giannini, 2020). Otro de los ejemplos más claros que se tiene es China, cuna donde se originó el primer brote del virus. La interrupción de las clases presenciales, prácticas educativas y deportivas en el país causó un gran receso e invitó al go-

bierno de la República Popular a reflexionar sobre los sistemas educativos del futuro. Huang (2020), expone que en China el sector educativo no puede volver a tener discontinuidad, el gobierno debe proporcionar flexibilidad y acceso sincrónico a la población, es por esto que a pesar de los grandes paradigmas han logrado establecer dentro de sus modelos educativos la formación a distancia, y reconocer que hay que capacitar a los docentes y estudiantes para que cuenten con los recursos y/o habilidades necesarias. Adicional, como indica Peralta (2020), el aspecto a distancia no solo hace alusión al desarrollo de clases, sino también en demás procesos académicos, requiriendo de flexibilización en diferentes trámites, como matrículas y certificaciones, lo cual ha venido aplicando la Universidad de Panamá dentro de sus medidas tecnológicas.

Este es un contexto complejo, en el que se presentan nuevos retos para las áreas de gestión del talento humano, no solo por la afectación de procesos, sino porque su exigencia de adaptación al cambio en metodologías de trabajo y estudio de manera repentina, ha generado impactos psicológicos en las personas obligando a las organizaciones a dar un doble click en la salud mental de sus trabajadores y a las instituciones educativas de sus docentes y estudiantes. Un estudio realizado por Khan(2020), sobre el impacto de la pandemia de COVID-19 en la salud mental y el bienestar, concluye que las áreas de bienestar y gestión humana de las organizaciones e instituciones deben fortalecer los procesos de intervención psicosocial, buscando el bienestar mental de las personas; de esta manera, pensando en su integralidad, desde la orientación y acompañamiento constante, pero de manera virtual.

## **Reclutamiento del talento humano a través herramientas virtuales**

Teniendo en cuenta todo lo que ha traído consigo la contingencia de salud pública a causa del COVID-19, las empresas se han tenido que adaptar a la llamada nueva normalidad, la necesidad de mantenerse vigente en el mercado ha generado que las organizaciones implementen herramientas y opciones diferentes a las tradicionales, encuentros sincrónicos, virtualidad y herramientas de conexión remota para la captación y atracción de talento humano en sus procesos. Si bien la tendencia de reclutamiento a través de portales virtuales y redes sociales ya se venía ejecutando, hoy es más necesario y útil.

Al tener en cuenta los planteamientos anteriormente presentados, se identifican los contras-

tes existentes frente al uso de las herramientas tecnológicas para los procesos de reclutamiento en las empresas. Es posible que muchas las utilicen y otras prefieran conservar los métodos tradicionales, lo cual puede variar dependiendo del tipo de organización. Según Mukiur (2016), mediante un estudio realizado en España, analiza las experiencias de profesionales frente al uso de las redes sociales en los procesos de reclutamiento y selección de personal, donde se identifica la relevancia del uso de éstas en la captación de candidatos a través de la imagen corporativa, por lo cual entre mejor reputación se tenga, puede ser más efectivo el proceso de selección. En este estudio, se hace referencia al reclutamiento 3.0, planteando que cada vez más, las redes sociales están generando un mayor impacto en las empresas para cubrir las necesidades de contratación. Hace alusión a diferentes redes tanto sociales como profesionales que pueden estar más implicadas en estos procesos.

Las organizaciones se enfocan en el reclutamiento a través de plataformas y redes profesionales, buscando dar respuesta a las necesidades de candidatos más idóneos, además de la facilidad que brindan estas redes, de contrastar y verificar la información que los postulantes suministran. Por su parte, Blasco (2004), plantea que los recursos tecnológicos con los que actualmente se cuenta para los procesos de reclutamiento y selección de personal, no garantizan la calidad de los candidatos reclutados, pero si es posible tener más candidaturas que con los procesos tradicionales, permitiendo ampliar el panorama frente a la diversidad de personas de diferentes lugares, y ahorrando tiempo para implementarlo en la realización de entrevistas personales a los candidatos que más se acerquen al perfil requerido.

También, se identifica en un estudio descriptivo realizado por Orozco y Mosquera (2016) en México, que al aplicar encuestas a empresas que usan de manera especializada las herramientas virtuales para procesos de reclutamiento y selección de personal, se evidencian diversas dificultades y limitaciones en la aplicación en los procesos, afectando la atracción de personas calificadas para los cargos requeridos. A su vez, González (2005), hace referencia a las ventajas y desventajas que puede tener el uso de las redes sociales y su alcance para reclutar personas de cualquier parte del mundo y mantener bases de datos actualizadas, sin embargo, también asume otros aspectos como la distancia, la cual no permite un mayor conocimiento de los candidatos a nivel personal, exceso de candidatos que no cumplen con los perfiles y que estas redes pueden ser útiles solo para ciertos tipos de cargos.

El auge digital está presente en los diferentes entornos y sectores de la economía, ha estimulado la participación de las empresas por medio del uso de las herramientas virtuales para el desarrollo de cada uno de sus procesos. Además, ha generado la necesidad de adaptarse a las condiciones presentadas del medio para poder competir y lograr mayor reconocimiento en el mercado, alineando sus políticas y procedimientos para ir a la vanguardia de la tecnología. Otras, por el contrario, se han relegado al uso de métodos tradicionales por las diversas implicaciones que ello puede acarrear.

El uso de la tecnología se encuentra en una perspectiva diferente, ya no solo hace parte de la generación de publicidad o mercadeo de productos y/o servicios de las organizaciones, sino que puede contribuir a toda su gestión empresarial y a la generación de su estrategia. En este sentido, se continúa con la idea que las áreas de talento humano son transversales a las demás, permitiendo su desarrollo a partir de las diferentes actividades que en ella se realizan, como es el caso de reclutamiento y selección de personal, donde se pretende encontrar los perfiles más idóneos que contribuyan al objetivo de la empresa y en un corto tiempo, que favorezcan el dinamismo organizacional, efectividad, optimización, mejores respuestas y resultados, y que por el contrario no se conviertan en un peso sin generación de valor. De esta manera, se piensa que, con la inclusión de las herramientas virtuales como fuentes de reclutamiento, se puede responder a las necesidades de contratación de personal, siempre y cuando se genere un conocimiento por parte de las empresas sobre el punto en el que se encuentran respecto a otras en el sector, en relación al uso de herramientas virtuales, dado que constantemente se genera una competencia por el mejor talento, y por ende, el cumplimiento en contratación y satisfacción de necesidades de clientes internos y externos.

En síntesis, las herramientas virtuales cada vez toman un papel más importante en la evolución que ha venido presentando los procesos de reclutamiento y selección de personal. El uso de estas puede generar un alto impacto, de acuerdo al contexto organizacional y a las necesidades que se presenten en las diferentes empresas logrando así, en algunos casos, dinamismo, efectividad y competitividad en los procesos. En este sentido, el presente artículo pretende obtener información que aporte a identificar la pertinencia en la utilización de herramientas virtuales en los procesos de reclutamiento y selección para instituciones educativas en tiempos

de COVID- 19. Esta investigación se desarrollará siguiendo el enfoque de revisión sistemática de literatura de naturaleza analítica y retrospectiva acerca de la evolución, aplicación, adaptación y pertinencia del uso de herramientas virtuales en los procesos de reclutamiento y selección en tiempo de COVID-19, de manera que estos puedan apoyar al mejoramiento de los mismos y a no suspender actividades relacionadas con la presencialidad.

## **Metodología**

La investigación presentada es de tipo exploratorio, ya que se centra a estudiar un tema predeterminado, en donde las respuestas no siempre son verdicas y concretas (Sabino, 2014). El diseño utilizado fue documental y se procedió a realizar una revisión sistemática de literatura donde se exploran con mayor profundidad los temas abordados y se logra una mejor comprensión (Beltrán, 2005). Las bases de datos utilizadas en esta investigación fueron: Dialnet, Scopus, Redalyc, SciELO y Google Scholar, en donde se utilizaron palabras claves como talento humano, reclutamiento, selección, virtualidad, Covid-19, y también se tomaron criterios de inclusión tales como artículos y libros.

## **Resultados**

Los resultados de este proyecto investigativo se clasificaron en tres aspectos, el primero obedece a explorar la evolución que ha tenido la gestión del talento humano en las organizaciones. El segundo se planteó desde la importancia de los procesos de reclutamiento y selección a través de la virtualidad en tiempos de COVID-19. Finalmente, en el tercer aspecto se identificaron las herramientas virtuales utilizadas para procesos de selección y reclutamiento de personal. A continuación, se desglosarán cada uno de los aspectos mencionados anteriormente.

## **Evolución del talento humano en las organizaciones**

De manera paulatina, se ha comenzado a comprender la importancia de la innovación, no solo vista desde los procesos operativos o relacionados con la misión del negocio, sino aquello que involucra directamente a las personas, comprendiendo que el mayor aporte se genera a

partir del capital intelectual con el que cuenta. Es por ello, que el factor humano ha adquirido gran importancia en la consolidación de la planeación estratégica desde la cual se piensa el horizonte de la organización y el cómo llegar a él. Esto se logra a partir de la gestión, planeación y desarrollo de las personas en su paso por las empresas, los cuales son conocidos como el talento o capital humano. Proceso en el que se centrará el resultado de la evolución y nueva forma de concebir la gestión del talento humano.

## Gestión del Talento Humano

Chávez (2015), la define como la realización de todos los procesos concernientes a las personas en la organización. Chiavenato (2009), por su parte describe el proceso como un conjunto de políticas y prácticas que se requieren para administrar recursos humanos, desde procesos como el reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y el seguimiento al desempeño. Por otra parte, Solarte (2009), hace alusión a este proceso como Gestión Humana, y refiere que esta se encarga de elegir a la persona ideal, desarrollar sus capacidades y brindar la satisfacción en su entorno laboral, logrando así generar un ámbito de rendimiento, confort y adaptación entre las partes. En este contexto, es preciso aclarar que a través de la historia estas áreas han tenido una connotación diferente en las organizaciones, como respuesta a las necesidades presentadas en cada momento, donde las personas han ido adquiriendo mayor protagonismo e importancia como se muestra a continuación en el cuadro de evolución de la gestión humana (figura 1):

**Figura 1** Desarrollo humano organizacional



Fuente: elaboración propia, (2020).

Como se evidencia en la figura anterior, las áreas de talento humano han tenido una evolución, dado que era vista desde un enfoque solo administrativo, caracterizado por realizar tareas operativas donde se buscaba el logro de productividad mediante la eficiencia y eficacia. Se requería que las personas se entrenaran para ello, siendo imprescindible adquirir una posición de planeación de los procesos y actividades a ejecutar, sin dejar resultados al azar o propios de la improvisación. Allí el criterio individual no era válido, sino poder realizar las funciones en un tiempo y con métodos determinados, donde se evaluaba la eficiencia de cada trabajador y se remuneraba según este aspecto. Posteriormente se evidencia la importancia de la división del trabajo y el espíritu de equipo, que permitían realizar las funciones de forma continua y planificada.

Estas características hacen posible entrever unos sistemas en los que las actividades industriales adquirieron gran importancia gracias a la producción, al uso óptimo del capital y a la integración de elementos estadísticos para el logro de control, evidenciándose una gestión funcional integral en la que se asume la eficiencia como patrón común y donde se asumen estructuras, previamente organizadas para la obtención de objetivos.

De 1990 en adelante, se presenta la importancia del desarrollo psicosocial de cada trabajador, donde se identifican influencias sociales y culturales que se integran a partir de experiencias y adaptación al ambiente en el que se desenvuelve. Allí es donde surge la importancia de conocer el estado de ánimo de las personas, su nivel de satisfacción con la organización como elementos determinantes para el logro de un desempeño óptimo.

Por ello, se propende por obtener mayores niveles en la comunicación, el liderazgo, la cultura y los valores organizacionales. De esta manera, puede comenzarse a ver el cambio de la concepción del ser humano dentro de su lugar de trabajo, donde ya no solo era la extensión de la máquina, sino que pasó a ser considerado parte de grupos en pro de su desarrollo social, sentido de pertenencia, y, por ende, motivación. Se presenta mayor participación de las personas en la empresa, donde se hace fundamental el fortalecimiento de potencial en innovación, buscando fomentar la administración del talento humano desde diferentes prácticas.

## Procesos de la gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano se desarrolla a partir de diferentes procesos que deben vincularse con el fin de ir orientados hacia el mismo objetivo organizacional. Perea (2006), plantea que los procesos de recursos humanos deben ejecutarse bajo un enfoque sistémico en el cual se relacionen todas las áreas de trabajo. En cada área existen procesos que se integran por programas como se evidencia en la tabla 1.

**Tabla 1:** Programas gestión de talento humano

PROCESOS	PROGRAMAS
Captación	Reclutamiento, Selección e Inducción
Habilitación	Formación y Capacitación
Calificación	Evaluación de Personal
Potenciación	Desarrollo de Personal

Fuente: elaboración propia (2020) con base Perea, (2006).

Por otro lado, Solarte (2009), plantea un enfoque de gestión humana desde macro procesos que pueden desarrollarse de manera secuencial como también de manera simultánea. Desde allí expone la importancia de contar con unos lineamientos desde los cuales se orienta el talento humano, como son la organización y planificación del área de gestión humana, la incorporación y adaptación de las personas a la organización, la compensación, bienestar, salud de las personas y el desarrollo humano.

## Tendencias en talento humano

De acuerdo a la evolución requerida de las organizaciones para adaptarse a la globalización y cumplir con las expectativas del mercado, todas las áreas de la misma van asumiendo un rol diferente que permite posicionarla y lograr un mayor reconocimiento. Talento o gestión humana, siempre debe ir a la vanguardia de todas las exigencias, logrando gestionar a las personas de manera estratégica.

En este sentido, se van presentando tendencias desde las cuales se rigen las organizaciones en sus acciones y direccionamientos. Con relación a ello Saldarriaga (2008), expone que las tendencias se denotan como un direccionamiento colectivo, con un objetivo común, en otras palabras, es la corriente hacia donde se dirigen muchas personas, convirtiéndose en un fin de mirada social. Saldarriaga hace referencia a dos de las tendencias más importantes, indicando que se encuentran relacionadas y se presentan de manera simultánea en las organizaciones.

Una es la gestión del conocimiento que define como un conjunto de sistemas y procesos, por medio de los cuales se logra potencializar el capital intelectual humano, por medio de la gestión eficiente y resolución de conflictos, logrando así generar ámbitos competitivos que perduran en el tiempo y por ende gestionan el cambio organizacional.

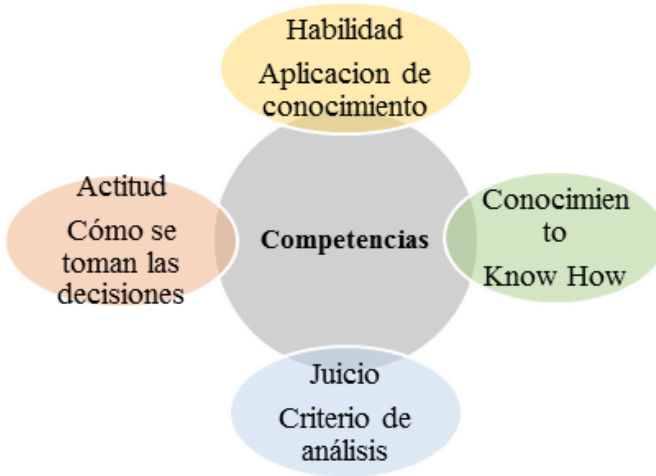
Se puede decir que este elemento, se encuentra directamente relacionado con la segunda tendencia que es la gestión por competencias, desde la cual se conecta todo el desarrollo de la organización, vinculación de talentos y desarrollo de éstos.

Con respecto a ésta, Alles (2007), referencia la gestión por competencias como las características personales y comportamientos que hacen posible obtener un desempeño exitoso en el cargo o puesto de trabajo. Todos los cargos tienen diferentes características de acuerdo al contexto de la empresa y el entorno.

La autora centra la gestión por competencias por medio de la selección, evaluación del desempeño y desarrollo, lo cual permite potenciar las habilidades de las personas en la empresa desde su ingreso a la misma.

Por su parte, Chiavenato (2009), se enfoca en las competencias partiendo desde el talento, en el cual las personas dotadas de estas características cuentan con conocimientos (saber), habilidad (saber hacer), Juicio (saber analizar) y actitud (saber hacer que ocurra) (figura 2). La combinación de estos elementos hace que una persona sea competente para el desempeño del cargo.

**Figura 2.** Gestión de talento



Fuente: elaboración propia (2021) con base en Chiavenato, (2009).

En un estudio realizado a nivel global, se indagó acerca de las perspectivas de líderes de talento humano frente a las nuevas tendencias en el área. Desde estos puntos de vista, se evidencia la apertura a reestructurar ciertos elementos que se han venido desarrollando y que se desarrollan a continuación. Talento humano está requiriendo de un posicionamiento diferente; se le está pidiendo que simplifique sus procesos, ayude a los colaboradores a gestionar el flujo masivo de información en el trabajo y construya una cultura de colaboración, empoderamiento e innovación como lo resalta Schwartz (2016). También se le da un sentido diferente al trabajo que implica rediseñar procesos, generar nuevos modelos de administración que se ajusten a los requerimientos del mercado e integración de todos los colaboradores, para gestionar este paso hacia la nueva organización. Los CEO y los líderes de talento humano se están enfocando en comprender y en crear una cultura compartida, así como en diseñar un ambiente de trabajo cautivador y en construir un nuevo modelo de liderazgo y desarrollo profesional.

De este modo, también se plantea que se reinvente casi todo lo que se hace, desde el reclutamiento hasta la gestión del desempeño, y desde la inducción hasta el sistema de compensación. En este sentido, se busca integrar toda la estrategia organizacional, vinculada con la gestión del talento humano, desde la misma incorporación de las personas idóneas para la

empresa.

Como resultado del estudio global antes citado, se plantearon tres de las diez principales tendencias que se vinculan directamente a la implementación de herramientas virtuales en procesos de gestión del talento humano, reclutamiento y selección de personal. La primera está relacionada con el desarrollo de competencias y programas que involucran dentro del perfil idóneo a colaboradores más jóvenes, competentes y familiarizados con la tecnología. La segunda tendencia, con la analítica del talento que genere correlación y un impacto al negocio con los programas de talento humano, utilizando las redes sociales y las demás herramientas virtuales para seleccionar el mejor talento. La tercera tendencia apunta al recurso digital del talento humano, que ayuda a los líderes a desarrollar una cultura digital que le permita gestionar, organizar, innovar, liderar el cambio y facilitar el trabajo, teniendo en cuenta que el COVID-19 ha cambiado la forma en cómo se concibe el mundo, desde el distanciamiento, las relaciones y la capacidad para agregar valor a las compañías a través el teletrabajo o trabajo remoto.

Es de aclarar que lo digital va más allá de desarrollar aplicaciones. Significa desarrollar plataformas móviles que incluyen varias aplicaciones integradas para administrar los procesos de talento humano. Tal como lo expresa Schwartz (2016), en su estudio de contexto, esta plataforma puede tener cientos de aplicaciones que incluyen: administración de tiempos, bienestar, selección, fijación de metas, objetivos, entre otras.

## **Reclutamiento y selección de personal**

El reclutamiento es la base del proceso de selección, dado que desde allí se realiza la planeación de los perfiles requeridos para el desempeño de las actividades organizacionales que se esperan cumplir. Chiavenato (2009), define el reclutamiento como un proceso de comunicación e interacción entre la empresa y las personas que buscan empleo, con el fin de atraer candidatos al proceso de selección. Teniendo en cuenta que en un proceso de selección participan personas que se ajustan al perfil requerido ya sean candidatos internos o externos. Desde allí, también plantea que no solo es importante contar con candidatos, sino que cumplan con las competencias necesarias.

Castaño et al., (2011), indican que el reclutamiento empieza desde la clasificación de candidatos potenciales, hasta que se tenga un número suficiente para realizar el proceso de selección, o se encuentre un candidato acorde a las necesidades del proceso. En esta fase, también se considera fundamental la realización de una adecuada planeación en cuanto a recursos, personas responsables, así como las diferentes etapas, las fuentes de información y su retroalimentación, preselección y candidatos.

Perea (2006), considera que reclutamiento de personal se debe tener como uno de los programas más importantes para los procesos de captación de talentos, la planeación del mismo garantiza la efectividad de subsanar la necesidad o vacante requerida por una organización. Se considera que es importante tener en cuenta previamente las características que se requieren para cada puesto de trabajo, presentando las siguientes fases del reclutamiento: i) Puesto de la organización; ii) Características individuales y iii) Plan de requerimientos.

Con el fin de seleccionar personas acordes al cargo, también se plantea la necesidad de desarrollar un programa de reclutamiento, el cual consiste en cumplir de manera detallada las fases mencionadas anteriormente, visto desde un enfoque sistémico que permita lograr una sinergia entre las diferentes áreas de trabajo de manera permanente. Siguiendo con lo anterior se buscan candidatos de manera interna y externa de acuerdo a las necesidades de la organización. En este sentido, Chiavenato (2009), plantea que, para realizar el proceso de reclutamiento, las empresas hacen uso de diferentes recursos y técnicas, dependiendo de su necesidad, lo cual les permitirá contar con los candidatos requeridos. Entre estas se encuentran las plataformas digitales donde se consultan los archivos de candidatos y reclutamiento virtual.

Por su parte, Castaño et al., (2011), presentan los métodos habituales para la localización y atracción de candidatos:

- \*Comunicación interna en la organización por medio de intranet y anuncios.
- \*Servicios públicos de empleo (agencias de colocación: públicas y privadas, empresas de trabajo temporal, agencias de recolocación, consultoras de búsqueda, etc.),
- \*Publicidad (en prensa, internet, radio, televisión o cualquier medio de difusión autorizado),
- \*Búsqueda directa.

Para este autor, es importante elaborar un informe del proceso de reclutamiento en el que se incluyan los elementos tenidos en cuenta en este como: fuentes de reclutamiento utilizadas, candidaturas aceptadas, pre-informe de cada uno de los candidatos preseleccionados, procedimiento de comunicación a los candidatos sobre el proceso, entre otros.

Dentro de la ejecución del programa de reclutamiento existen unas etapas, desde la convocatoria donde se publica por diferentes medios las vacantes y requerimientos. La clasificación y verificación de los candidatos postulados que posteriormente se entrevistan para realizar una selección y contratación de los que se superen los filtros y se consideren aptos para suplir la necesidad de la organización.

Perea (2006), argumenta que los procesos de reclutamiento y selección inician desde que el candidato envía su hoja de vida a la empresa, no solo si se tiene una vacante vigente, sino también con la posibilidad de recibir candidatos de manera espontánea, para ser tenidos en cuenta en el momento de necesitarse, por tal motivo, puede considerarse al reclutamiento como un proceso continuo. Mientras que Arteaga (2016), concluye que son cuatro las etapas necesarias para un buen proceso de selección de personal, estas son: planificación, reclutamiento, selección y control, lo que se busca es un personal con un alto nivel de motivación hacia el trabajo, para que esto se logre se requiere de un proceso eficaz y eficiente que cumpla con los parámetros de la empresa. A su vez Castaño et al., (2011), indican que los procesos de reclutamiento y selección de personal, deben ser vistos con mayor rigurosidad, incluyendo componentes de planeación que permitan llevar a cabo de manera estructurada y controlada todo el proceso, incluso desde la preparación en competencias y habilidades de los profesionales reclutadores y evaluadores de los perfiles, los cuales se encargan de verificar que los objetivos de los empleadores y de los buscadores de empleo coincidan para tomar las mejores decisiones.

En este sentido, los autores plantean que es un proceso dinámico, en el que no solo se trata de encontrar candidatos para las vacantes, aplicando pruebas y test, sino que requiere de todo un proceso de estudio en el que se vinculan las necesidades de ambas partes y donde la empresa demuestra su mejor imagen corporativa, permitiendo atraer candidatos que se ajusten a lo que en esta se pretende transmitir. Para ello, consideran fundamentales aspectos como la

planificación que se encuentra integrado por las características del puesto de trabajo, la elaboración del perfil, requisitos y descripción del cargo que faciliten el criterio de evaluación en el proceso de selección y las diferentes etapas de control.

## **Herramientas Virtuales, una alternativa al distanciamiento social causado por el COVID-19**

Teniendo como referencia lo indicado en el numeral anterior frente a las técnicas de reclutamiento, es pertinente hacer alusión a las herramientas virtuales, sobre las cuales se fundamenta este artículo. En cuanto a ello Chiavenato (2009), describe los sucesos que hacen parte de la era de la información, incluyendo los grandes cambios que de manera imprevista ha generado la tecnología de la información, haciendo uso de diferentes elementos como televisión, teléfono y computador.

El constante cambio y presión ejercida por la globalización y la cuarta revolución industrial ha generado la necesidad de que las organizaciones se adhieran a las herramientas digitales, ya que de lo contrario se genera obsolescencia y rezago ante la evolucionada era de la información en tiempo real, que obliga a ser competitivo, capaz de responder oportunamente a la demanda.

Por otra parte, hay factores externos que están influyendo directamente en la forma que se venía realizando las actividades naturales de la vida humana, como trabajar, estudiar socializar y compartir con otras personas, el año 2020 es un ejemplo de ello, donde el mundo ha sido sometido a una pandemia, COVID-19, virus que ha cambiado en muchos aspectos la cotidianidad del ser humano, entre ellos, se ha restringido la cercanía entre las personas, limitando al ser humano a ser aislado de los demás. Si bien este ha sido una barrera grande para las compañías, también, ha despertado una tendencia fuerte hacia la virtualidad, permitiendo descubrir alternativas potenciales de trabajo, como lo es el trabajo en casa, teletrabajo, el estudio virtual y otros procesos que se pueden realizar gracias a las virtudes de la tecnología. Es por esto que las herramientas virtuales han logrado posicionarse como el puente que aún sigue uniendo a las personas.

A pesar del gran receso económico que ha generado la pandemia, las empresas tienen que seguir, el trabajo no puede parar y es aquí donde han nacido una serie de protocolos de bioseguridad para poder darle continuidad a los procesos productivos. Es por esto que, al adaptarse a trabajar de manera especial, las herramientas virtuales cumplen el papel perfecto para realizar los procesos sin exponerse al contagio, este es caso más claro de cómo nace la necesidad de reclutar y seleccionar personal a través de la virtualidad, lo cual se ha buscado desde hace algunos años, pero a la actualidad se le añade el contexto de pandemia.

Para Castañeda y Gutiérrez (2010), existen tres modelos de comunicación virtual aplicados a los procesos de reclutamiento y selección de personal: medios de comunicación social (Social Media), Los Medios de Seguimiento de la Actividad en la Red (Lifestreaming) y las Redes Sociales (Social Networking Sites). Estos modelos se caracterizan por establecer vínculos sociales por medio de herramientas virtuales entre diferentes personas conectadas en una misma red en la que comparten y publican diferentes tipos de información, por medio de elementos audio visuales, que pueden ser en tiempo real (Lifestreaming) buscando generar una interacción y reacciones entre el público objetivo. Esta puede ser utilizada como insumo que aporte a los procesos de reclutamiento y selección ya que nos muestra un perfil más natural y permite valorar a los candidatos más desde el ser y no del hacer.

También existen otros sitios web más especializados como fue el caso de Friendster en 2002 y LinkedIn en 2003, este último muy reconocido y con mucho auge por dedicarse a las redes sociales profesionales en distintos idiomas a nivel mundial. Pero en 2004 surgió la red social más popular y famosa del planeta: Facebook. Inicialmente fue diseñada para comunicar a los estudiantes de la universidad de Harvard y solo se podía acceder por medio de un correo electrónico, finalmente fue implementada para el uso de todo el mundo.

Las redes sociales profesionales a diferencia de las redes sociales que su objetivo principal es compartir con todos sus contactos, tienen como característica principal generar un perfil bien detallado para todos los profesionales que deseen buscar empleo a través de ellas, sin dejar de un lado sus funciones básicas de interacción con los demás usuarios. Estas redes permiten crear perfiles específicamente en temas laborales y académicos. Algunas de las redes más utilizadas para este fin son LinkedIn, Facebook, Neurona, Google+ y Jobster. Estas son

muy usadas por las empresas para reclutar personas hacia su organización pues al poder tener acceso a su perfil y ver en detalle muchos de sus aspectos familiares, empresariales y académicos, se logra obtener un candidato más completo interactuando en todas sus facetas.

A continuación, se hace referencia a unas tablas con datos estadísticos del uso de las herramientas virtuales, en este caso las redes sociales como facilitador de procesos de reclutamiento y selección que se venían ya utilizando antes del COVID-19. Mukiur (2016), dice que al parecer las empresas solo están buscando profesionales de alta calificación a través de las redes sociales, se hizo la siguiente pregunta, “¿Qué categorías profesionales su empresa suele contactar y reclutar a través de las redes sociales?”. La respuesta se puede apreciar en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** Categoría de Cargos de Reclutamiento Virtual

Concepto	Frecuencias	%
Directivos/managers senior	183	44
Mandos intermedios	93	22
Especialistas/Staff técnico	76	18
Personal administrativo	46	11
Otro	18	4
TOTAL	416	100

Fuente: elaboración propia (2020) con base en Mukiur (2016).

De acuerdo con los datos anteriores, los profesionales de alto nivel están siendo reclutados y seleccionados a través de redes sociales, conservando la manera de selección y reclutamiento tradicional para los cargos básicos. No obstante, la continua cuarentena que se ha venido estableciendo a causa de los picos de contagios de COVID-19 en el país, ha obligado a las compañías de la actualidad a que todos sus procesos de reclutamiento y selección se efectúen de manera sincrónica y digital, buscando no parar en ningún momento las actividades económicas.

Las empresas optan por utilizar unas redes sociales profesionales más que otras, la más utilizada por las organizaciones para encontrar buenos candidatos que trabajen en ellas, se

llama LinkedIn. Esta red aparte de ofrecer una amplia cantidad de prospectos con buen perfil también ofrece varios servicios a las empresas para que a través de su red puedan buscar más asertivamente los candidatos. En segundo lugar, aparece la red social Facebook que a pesar de que es la más utilizada por todo el mundo, en el ámbito social y de ocio, también cuenta con algunas herramientas dirigidas a personas y empresas para la búsqueda y generación de empleo.

Otro tipo de herramientas virtuales utilizadas en los procesos de reclutamiento y selección están relacionadas con el mercado laboral online, el cual incluye diferentes portales y plataformas con un uso exclusivo como portal de empleo, con la postulación de ofertas de posibles candidatos. Para Andrés (2005), el mercado laboral online o virtual se ha incrementado de forma exponencial debido a la utilización masiva de las redes sociales o portales web de empleo. Las encuestas y estadísticas así lo demuestran debido a las muchas posibilidades y oportunidades que brinda el internet, hizo que se convirtiera en un medio de comunicación sin límites. También plantea el siguiente cuadro donde se puede observar la relación que existe hoy en día entre el mercado de candidatos (pasivos y activos), las empresas y los intermediarios laborales comúnmente llamados portales de empleo, allí se pueden ver las relaciones entre los que solicitan empleo y quienes los proporcionan.

Los intermediarios laborales son lo mismo que los portales de empleo, pues utilizan sus propias páginas web para establecer una relación con la empresa que requiere candidatos y estos se encargan de cruzar la información de acuerdo al perfil requerido y ponen en contacto al empleador con el candidato. Algunos lo hacen de forma gratuita tanto para el oferente como para el ofertado, pero otros generan algún costo a la empresa al incluirle un valor agregado, no solo servicios de reclutamientos y de búsqueda, sino, de todo lo relacionado con el proceso de vinculación y contratación. Estos son algunos de los portales de empleo más utilizados: Opcionempleo.com, CompuTrabajo, Accionempleo.com, Zona Jobs y Eempleo.com.

Aunque para el autor el medio más utilizado para conseguir trabajo lo tienen los portales de empleo, es importante destacar que también viene bajando su participación, esto debido al auge de las redes sociales entre la población de 18 a 35 años, que son los más activos en este tipo de medios a la hora de buscar una oportunidad laboral.

Las empresas, aunque se apoyan mucho en los portales de empleo para buscar candidatos válidos, también están incursionando en las redes por medio de sitios web especializados y con servicios de reclutamiento, esto quiere decir que utilizan una red social como LinkedIn y Facebook para crear su propio sitio o plataforma para la búsqueda de prospectos o candidatos idóneos y así evitar los costos que pueda generar este tipo de portales e intermediarios online. De esta manera, las empresas están teniendo acceso a una gran cantidad de información de sus posibles candidatos en temas como relaciones laborales, académicas y personales.

### **Propuesta de contratación docente a través del uso de herramientas virtuales**

Cada vez es más relevante y requiere un especial cuidado elegir profesionales que cumplan con diferentes características que les permitan desempeñarse adecuadamente en el rol de enseñanza, basándose en parámetros de la actualidad y expectativas que llevan los estudiantes a las aulas de clase. Un vínculo importante que se genera entre docente-estudiantes es cuando el primero demuestra sus habilidades en medio de la era virtual, haciendo que sus clases se impregnen de dinamismo, generen interés y motiven a la creatividad, aspectos aún más valorados en la actualidad por los jóvenes, que la tradicional memoria de procesos o métodos. Es por esto, que conocer los elementos virtuales por parte del docente, le brinda la posibilidad de cumplir con su misión educativa. En este sentido, Orozco y Mosquera (2016), presentan en una encuesta realizada a varios expertos sobre sí consideran que en el proceso de reclutamiento y selección para los docentes se deberían aplicar herramientas virtuales, a lo cual, estos responden que sí se deberían aplicar herramientas tecnológicas de la información y la comunicación, ya que contribuye a la automatización de procesos.

Partiendo de esta idea, se busca brindar agilidad en dichas actividades, pero también es necesario mencionar la importancia de identificar por medio de dichos procesos, haciendo uso de la virtualidad, las habilidades y talentos de los profesores para adaptarse a los nuevos retos que se presentan constantemente en la educación, y más aún, con la presencia del COVID-19 que ha exigido cualidades humanas y profesionales.

### **Conclusiones**

La investigación permitió concluir que la gestión del talento humano depende de muchos aspectos que pueden aportar de manera significativa, si y solo si, el líder es capaz de inspirar en los colaboradores para potencializar las capacidades, habilidades y destrezas con las que se cuenta. Así mismo, se ha permitido comprender diferentes aspectos desde el tejido humano y su acercamiento a la transformación organizacional para generar valor en tiempos donde la competitividad y la globalización son mayores y donde los individuos requieren nuevas alternativas para lograr la satisfacción laboral en el entorno social. Se ha vuelto más difícil la construcción de lealtad y fidelidad entre los individuos y las organizaciones, esfuerzo entonces que se debe hacer para retener el talento humano y construir de la mano organizaciones con valores, holísticamente articuladas para lograr objetivos y potencialmente saludables para volverse aspiracionales.

Se concluye que se ha evidenciado una evolución importante desde la construcción de tejido humano en las organizaciones para reconocer al individuo como el eje central de cualquier idea y propuesta que se trabaje en articulación con otros, es ahí donde el trabajo en equipo y la generación de redes genera mayor valor y posicionamiento en las organizaciones para convertirse en entidades pioneras en la gestión del conocimiento para articular información y que sea éste el insumo para dejar claridades organizacionales, a partir de la gestión por competencias y la identificación de capacidades de los colaboradores.

Otra de las conclusiones que arroja esta exploración es que el reclutamiento adecuado, planeado, organizado y con lineamientos específicos, permite un resultado interesante desde el inicio con la organización, ya que aspectos como la comunicación asertiva y la claridad en los procesos construyen mejores resultados.

Finalmente, la pandemia por la que está trasegando la sociedad, ha llevado a que las organizaciones transformen sus procesos y busquen alternativas de comunicación, relacionamiento y prospectiva para adaptarse a las necesidades mismas del entorno, y generar así pertinencia y asertividad, ello lleva a que herramientas como la virtualidad, le permita a los individuos transmitir ideas, necesidades y entrelazar propuestas que le den perdurabilidad a las organizaciones y que le brinden satisfacción a los individuos. En el sector educativo la gestión es la misma, las instituciones educativas se enfrentan a retos de gran magnitud desde las acciones

administrativas y académicas, pues adaptarse a una dinámica virtual de manera obligada, con poca sensibilización a los grupos de interés no es tarea fácil; los estudiantes, docentes y administrativos hoy se enfrentan a una nueva realidad y es la virtualidad en los procesos, la que ha generado sostenibilidad en el portafolio de servicios que ofrecen, y en la consolidación de relaciones que terminan siendo duraderas y generando lealtad en la medida que los individuos son conscientes y resilientes al momento actual.

## Referencias

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Granica. [https://www.bivica.org/files/talento-humano\\_a.pdf](https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf)
- Andrés R, M. (2005). Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: El reclutamiento «on line». *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*. N° 47, pp. 89-110. <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf585.pdf>
- Ardini, C., Barroso, M. B., Contreras, L., y Corzo, L. (2020). *Estudiar durante una pandemia. Una mirada al rol de estudiante y la experiencia educativa en entornos virtuales en el marco de la pandemia COVID-19*. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/15888>
- Arteaga, S. (2016). *Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas*. Inde. Boletín Informativo CEI vol 3, número 1, pp.66-74. <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/issue/view/79/93>
- Beltrán, O. A. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. *Revista colombiana de gastroenterología*, volumen 20, número 1, pp. 60-69. <https://www.redalyc.org/pdf/3377/337729264009.pdf>
- Blasco, Ricardo D. (2004). *Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, volumen 20, número 2, pp. 141-167. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999003.pdf>
- Castañeda, L., y Gutiérrez, I. (2010). Redes sociales y otros tejidos online para conectar personas. Aprendizaje con redes sociales. *Tejidos educativos para los nuevos entornos*, 17-39. [https://www.researchgate.net/publication/261449561\\_Redessociales\\_y\\_otros\\_tejidos\\_on](https://www.researchgate.net/publication/261449561_Redessociales_y_otros_tejidos_on)

## line\_para\_conectar\_personas

- Castaño, M. G., López, G., y Prieto, J. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R & S)*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/e9b79b428cc804efd59fe19b5d7553a7.pdf>
- Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: La Caracola Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Díaz, L. H. H., Rodríguez, M. D. C. L., Olveyra, M. D. L. Á. S. (2014). Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn:(análisis preliminar). *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, volumen 18, número 38, pp 37-61.
- Giannini, S. (2020). COVID-19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*. Año 11, N. 17, 2020, pp. 1-57.
- González, J. L. M. (2005). El estudio de las redes personales: contribuciones, métodos y perspectivas. *EMPIRIA. Revista de metodología de las ciencias sociales*, volumen 10, pp 71-105.
- Huang, R. T. (2020). *Clases interrumpidas, aprendizaje sin interrupciones durante el brote de COVID-19 en China: aplicación de prácticas y recursos educativos abiertos*. Entornos de aprendizaje int. <https://es.unesco.org/>
- Khan, A. H. (2020). *The impact of COVID-19 pandemic on mental health & wellbeing among home-quarantined Bangladeshi students: A cross-sectional pilot study*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7410816/>
- Mukiur, R. M. (2016). *Reclutamiento a través de las redes*. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048901008.pdf>
- Orozco, J. y Mosquera, E. (2016). *Propuesta de un modelo alternativo de la gestión de reclutamiento y de selección del talento humano, aplicando herramientas web 2.0 para la Universidad Católica Santiago de Guayaquil*. Tesis licenciatura Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5888>
- Peralta, M y Marín, J. (2020). Alternativas de la Administración Educativa a nivel superior

ante el efecto de la covid-19. *Revista Científica Universitaria*. Vol. 9, número 2, pp 178-187.

Perea, J. L. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista de Investigación en Psicología*, 9 (1), 109-122.

Pedró, F. (2020). *COVID-19 y educación superior en América Latina y el Caribe: efectos, impactos y recomendaciones políticas*. Análisis Carolina, (36).

Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Editorial Episteme.

Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). *Gestión humana: tendencias y perspectivas*. Estudios Gerenciales,. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8).

Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). *Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica*. Papeles del Psicólogo, 29 (1), 16-24. [Fecha de Consulta 17 de Septiembre de 2020]. ISSN: 0214-7823. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77829103>.

Schwartz, J. B.-S. (2016). *Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capitaltrends/2016/gig-econom>

Solarte, M. G. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Pensamiento & Gestión. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=51314315&lang=ptbr&site=ehost-live>

UNESCO IESALC. (2020). *COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después*. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones. <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>

## CAPÍTULO IV

# ESTRATEGIAS RELACIONALES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyMEs) DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN BÚSQUEDA DE LA SATISFACCIÓN Y CONFIANZA DEL CLIENTE

### **Ledy Gómez Bayona.**

PhD en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magíster en Dirección de Marketing de la Universidad del Mar, Integrante del Grupo de Investigación en Casos y Estudios Organizacionales CEO de la Universidad de San Buenaventura, Medellín-Colombia. (Ledy.gomez@usbmed.edu.co). ORCID: 0000-0003-4122-0344.

### **Laura María Bermúdez Arboleda.**

Magíster en Comportamiento del Consumidor y Publicista de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) de Medellín-Colombia. (Laurabermudeza@yahoo.es). ORCID 0000-0002-9216-1869.

### **Jorge Uribe Piedrahita.**

Magíster en Administración, Especialista en Mercadeo Gerencial de la Universidad de Medellín, Director del Grupo de Investigación en Familia, Estado y Sociedad – FES, , coordina el Programa de Comunicación Organizacional, el Centro de Humanidades y el Centro de Idiomas en la Institución Universitaria Salazar y Herrera. (Jorge.uribe@salazaryherrera.edu.co). ORCID: 0000-0002-1885-8625.

### **Gustavo Moreno López.**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Rector de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Integrante del grupo de Investigación Griego de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello – Antioquia. (Rectoria@iumafis.edu.co). ORCID: 0000-0002-4094-0940.

### **Olga Vélez Bernal.**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Vicerrectora Académica y de Investigación de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, Bello - Antioquia. Integrante del grupo de Investigación Proger de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello – Antioquia. Viceacademica@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-2291-0908.

### **Claudia Patricia Hernández Ríos.**

Especialista en Alta Gerencia, Candidata a Doctor en Humanidades y Artes con Mención en Ciencias de la Educación. Decana Facultad de Ciencias Empresariales, Institución

Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello – Antioquia.  
Decanocienciasempresariales@iumafis.edu.co. ORCID 0000-0003-3297-5171.

## Resumen

El objetivo de este capítulo es mostrar los hallazgos de una investigación que busca identificar las estrategias relacionales que implementan las empresas de la Industria Turística para alcanzar la satisfacción de los clientes y construir relaciones perdurables, rentables y de mutuo beneficio con estos, en un clima relacional y de confianza. El enfoque de la investigación es mixto, pues combina el enfoque cuantitativo, desde el análisis de la realidad objetiva, la búsqueda de la precisión y la predicción; con el enfoque cualitativo, profundizando en significados y analizando realidades subjetivas que se presentan en el contexto de ciudad/región, como un ambiente natural que permite construir significados extraídos de los datos. Se parte de una investigación aplicada científica, pues a través de esta investigación se identifican variables que permiten pronosticar el comportamiento de las PyMEs, haciendo que los resultados sean relevantes para la Industria, evidenciando las maneras de forjar relaciones que garanticen futuro y proyección en estas empresas. El diseño de investigación es descriptivo, ya que se parte de entrevistas a profundidad, estudio y análisis de casos. Además, esta investigación incluyó la implementación de encuestas y entrevistas a profundidad con representantes de marketing y líderes principales de las compañías, agremiaciones, instituciones u organizaciones públicas y privadas que son actores de la Industria en Medellín (Colombia). Dentro de los resultados se evidencia que el pilar fundamental de la relación y la contribución a la satisfacción del cliente se centra en la confianza y ésta se forja con otras variables ligadas al servicio y a una cultura centrada en las relaciones con el cliente. Se concluye que es importante profesionalizar a los empresarios de la Industria Turística en Medellín para que conviertan al país en potencia en Turismo en la región, y trasciendan lo transaccional y comercial, a lo relacional.

**Palabras clave:** estrategias relacionales, lealtad, marketing relacional, retención, satisfacción del cliente.

## RELATIONAL STRATEGIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMEs) IN THE TOURISM INDUSTRY IN SEARCH OF CUSTOMER SATISFACTION AND TRUST

### Abstract

The objective of this chapter is to show the findings of a research that seeks to identify the relational strategies implemented by companies in the Tourism Industry to achieve customer satisfaction and build lasting, profitable and mutually beneficial relationships with them, in a relational climate. And trustworthy. The research approach is mixed, as it combines the quantitative approach, from the analysis of objective reality, the search for precision and prediction; with the qualitative approach, delving into meanings and analyzing subjective realities that occur in the context of city / region, as a natural environment that allows the construction of meanings extracted from the data. It starts from an applied scientific research, because

through these research variables will be identified that allow forecasting the behavior of SMEs, making the results relevant for the Industry, showing the ways to forge relationships that guarantee future and projection in these companies. the research design is descriptive, since it is based on in-depth interviews, study and analysis of cases. In addition, this research included the implementation of surveys and in-depth interviews with marketing representatives and main leaders of companies, associations, institutions or public and private organizations that are actors of the Industry in Medellin (Colombia). Among the results, it is evident that the fundamental pillar of the relationship and the contribution to customer satisfaction focuses on trust and this is forged with other variables linked to service and a culture focused on customer relationships. It is concluded that it is important to professionalize the entrepreneurs of the Tourism Industry in Medellin so that they face the challenges of turning the country into a power in Tourism in the region, and transcend the transactional and commercial, to the relational.

**Keywords:** customer satisfaction, loyalty, relational marketing, relational strategies, retention.

## Identificación del proyecto

El proyecto de investigación que dio origen a este capítulo de libro se denomina: Marketing Relacional en las empresas del sector Turístico (2016-2018), financiado por la Institución Universitaria Salazar y Herrera – Medellín-Colombia.

## Introducción

La Industria Turística en Colombia se configura como el segundo renglón de la economía nacional después del apogeo petrolero (Raigosa, 2017). Ante la importancia que le brinda el Gobierno, las agremiaciones y diferentes instituciones vienen generando procesos de transformación y gestionando el cambio con miras a la adaptación de las empresas a las nuevas dinámicas del mercado. Variables como el servicio, la comunicación y las relaciones, incorporan herramientas importantes para la promoción de productos en el mercado y el diseño de una oferta de valor que permita construir relaciones perdurables, rentables y de mutuo beneficio entre los consumidores y las empresas de esta Industria (Gómez y Uribe, 2017).

Por otra parte, Pérez et al. (2020), analizan el contexto general y coinciden en que el turismo se ha configurado como uno de los sectores de la economía que genera mayor crecimiento y desarrollo para un territorio.

Países como Colombia y Ecuador, buscan potenciar la Industria Turística en el área conti-

mental y evidenciar el interés de sus gobiernos para alcanzar resultados importantes frente a las organizaciones que integran el turismo. De acuerdo con Larrea et al., (2020), el sistema turístico en Medellín está conformado por superestructura, infraestructura, comunidad receptora, demanda y oferta. La primera tiene como función la regulación del sistema turístico, recogiendo los intereses, expectativas y objetivos de los subsistemas. Así mismo, está conformada por organizaciones del sector productivo, del sector público, leyes, reglamentos, planes y programas.

La acción conjunta de las instituciones hace posible que el desarrollo de las actividades de la Industria se presente de manera integral. El turismo se ha convertido en una actividad que conversa con los diferentes sectores de la economía, permitiéndole aportar a diferentes perspectivas y ámbitos, tales como: la sostenibilidad, la innovación, las tecnologías y la accesibilidad.

Las empresas más que vender, están utilizando las herramientas relacionales y digitales suministradas por el marketing para alcanzar un objetivo más importante: ser las preferidas por los grupos de interés para vivir a su alrededor, trabajar en éstas, invertir, hacer negocios en conjunto, comprar, en resumen, hacerlo todo con las organizaciones. Según Raigosa, (2017), más que vender las empresas de la Industria Turística deben empezar a generar esquemas de relación con sus grupos de interés que permita producir confianza, y construir marca y empresa desde el corazón y la mente del consumidor. Todo proceso organizacional está mediado por la confianza, esa que paulatinamente se construye con el cliente (Zeithaml et al., 1985), y que se va fortaleciendo en la medida en que los individuos se sienten identificados con los productos, el valor agregado y los valores que se transmiten.

A partir de la confianza entre los individuos surgen posibilidades de relación que facilitan la proyección personal y profesional para lograr que los resultados organizacionales sean de alto impacto y que contengan como herramienta la calidad del servicio (Gronroos, 2004). La confianza se ha convertido en un constructo que influye de manera determinante en potenciar la reputación corporativa, (Berkovich, 2018).

Así mismo, una de las características diferenciadoras para competir en los tiempos de glo-

balización es el servicio. En algunas organizaciones es vivido como parte de la cultura interna para tener al empleado como eje central de la propuesta de valor (Berry, 1981), y para potencializar a los diferentes grupos de interés por medio de calidad y servicio oportuno. Algunos teóricos como Gronroos estudian y profundizan en la Escuela Nórdica para construir ventajas competitivas a partir del servicio, otros como Parasuraman, Zeithaml y Berry enfatizan en la Escuela Norteamericana para contrastar, con la mezcla de marketing, la importancia que trae el servicio en los procesos organizacionales (Duque, 2005).

Finalmente, la satisfacción se identifica como el mayor grado de sentimiento positivo, con el que un individuo se manifiesta, esta búsqueda de satisfacción en las organizaciones es lo que ha generado nuevas maneras de comprender al usuario, para ser efectivamente pertinentes con lo que se ofrece y la manera como se comunica. Por lo que el objetivo de la investigación es identificar las estrategias relacionales que implementan las empresas de la Industria Turística en búsqueda de la satisfacción del cliente y la generación de confianza; partiendo de los constructos que se incluyen y que permiten materializar el propósito planteado.

## **Fundamento teórico**

En el contexto socioeconómico actual, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), son pilares fundamentales del fortalecimiento de un país como Colombia frente a su mercado, y los procesos de oferta y demanda de productos. Logrando una representación amplia en el total de la masa productiva del país y siendo motor del mercado. Éstas tienen un reto importante para garantizar su futuro y proyección: diseñar e implementar acciones que desemboquen en prácticas que garanticen una mayor competitividad, estabilidad, crecimiento y desarrollo económico en Colombia, (Olarde, 2019).

Los pequeños y medianos empresarios de toda industria, incluida la Turística; buscan garantizar su permanencia en el tiempo, convirtiéndose en un reto importante, sobre todo, con antecedentes históricos asociados al desaparecimiento de PyMEs durante los primeros 10 años de fundación de las mismas. Frente a lo anterior, se hace necesario el diseño, implementación, monetización y monitorización de estrategias de tipo relacional y el uso de variables que pueden lograr futuro para este tipo de negocios.

Las PyMEs surgen de procesos de emprendimiento implementados, precisamente, para generar negocios en diferentes industrias, de acuerdo con (Chirinos et al., 2019), el espíritu emprendedor promueve el fortalecimiento del empresariado en distintos territorios, y éste, debe potenciarse desde las instituciones académicas, permitiendo que los sujetos puedan planear y desarrollar iniciativas de negocios y diseñar herramientas y obtener aprendizajes para este fin.

Rodríguez et al. (2020), explican que frente a las PyMEs, la competitividad se determina con base en diversos aspectos, tales como: el microentorno, el macroentorno y el interior de la empresa. Frente a lo externo, las PyMEs pueden contar con oportunidades que ayudan a mitigar las amenazas y controlar las limitaciones y riesgos, en el ámbito interno, se evalúan las fuerzas que hacen que las debilidades estén al servicio de este tipo de empresa, para poder implementar estrategias de supervivencia, reacción o adaptación.

La administración estratégica se configura como un pilar transversal que permite la transformación de la empresa, ayuda a optimizar los recursos disponibles, la potenciación del talento y los resultados propios de la organización. La administración estratégica exige que los líderes organizacionales implementen medidas desde la prospectiva, la interpretación de variables y la adopción de políticas orientadas a la competitividad y la productividad, para ello la toma de decisión en las PyMEs recae en la cabeza visible del negocio, quien se encarga de cuantificar las metas y verificar los resultados que se están generando (Muñoz et al., 2019), lo anterior aplica para cualquier tipo de industria incluida la del turismo.

Desde lo estratégico, los líderes de las PyMEs se deben enfocar en el logro de ventajas empresariales competitivas y funcionales que logren materializar el direccionamiento del negocio. Como sus funciones inciden en la toma de decisiones, éstas deben enmarcarse en el planteamiento de objetivos de largo plazo, que incluya la utilización de los recursos disponibles y la gestión y administración de los recursos necesarios, aplicando análisis situacional, histórico y causal, y haciendo que esto se viva con ética y responsabilidad social.

El pensamiento estratégico y la competitividad cuentan con una correlación especial, que aplica una lógica del pensamiento creativo, de habilidades analíticas, actitud pedagógica, pro-

cedimientos deductivos e inductivos y un ser innovador que conduce hacia el descubrimiento y el origen de nuevas estrategias, (Muñoz et al., 2019).

El término marketing ha evolucionado hasta adaptarse a las necesidades de las organizaciones, con el fin de tener una mayor cercanía con los clientes para entender los gustos y necesidades, logrando así mejorar la condición de la gestión mercadológica (Gómez y Uribe, 2016). La gestión realizada desde el marketing, además de fundamentarse en la relación empresas y clientes, se lleva a cabo de diversas formas en la sociedad.

La esencia de la gestión de marketing en sí es la estrategia, la creación de valor para el cliente mediante la utilización de elementos de la mezcla de marketing. Según Gómez y Arrubla (2020), el marketing en la actualidad, frente al sector servicio, se ha transformado para forjar alternativas que satisfagan las necesidades de la sociedad, en aspectos de relacionamiento, comunicación, calidad del servicio, entre otros. Por ende, los clientes frente a esto desean más que un producto, construir un vínculo con los valores de marca, potenciando las relaciones de corto, mediano y largo plazo.

Kotler y Armstrong (2012), indican que el buen marketing no es cuestión del azar, sino de una planificación y ejecución profunda. Esta afirmación, permite plantear lo siguiente: con el pasar del tiempo las empresas han generado estrategias que les asienten ser consecuentes con los avances que la sociedad incorpora en algunos sectores, como el social, el económico, el político, el tecnológico y el cultural. Una empresa no sólo se mide por el capital económico que tiene o aquellos indicadores que afloran en el balance. El valor de una organización está, íntimamente, relacionado con su proyección y las estrategias que implementa para ser la preferida por los grupos de interés (Webster, 2005).

Según Rubio et al. (2019), al comprender las incidencias empresariales que tiene la actuación de una organización frente a sus grupos de interés, conlleva el reconocimiento y fortalecimiento del impacto que se ejerce en el medio y cómo se materializa ese propósito de ser la preferida por estos para interactuar, construyendo un clima relacional fuerte que permita potenciar relaciones perdurables, rentables y de mutuo beneficio, además, de lograr un respaldo en momentos de crisis reputacionales y cuando se busca el compromiso por parte de los grupos de

interés frente a los objetivos y las estrategias declaradas por la PyMEs. Precisamente, para Vélez y Uribe (2021), las relaciones con los grupos de interés deben potenciarse para alinear la identidad y la imagen, y hacer que la reputación corporativa, sea lo suficientemente estable, como uno de los constructos que garantizan futuro y proyección.

Las estrategias de relaciones que implementan las PyMEs están influenciadas por acciones, errores y eventos externos de las organizaciones y quienes la conforman, dado que las actuaciones, emociones, pensamientos, sensaciones y relaciones que tienen los participantes de las compañías también influyen en la percepción de los grupos de interés.

Para Berry (1995), el Marketing Relacional sería la clave de las futuras empresas, quizá desconocía la magnitud de estrategias y acciones que se vendría en camino en torno al tema, diferentes autores como Singh y Agarwal (2013), Lee et al. (2015), Mujtaba y Sanuri (2015), han tratado de defender el concepto de Marketing Relacional, bajo la dinámica de estrategia, otros lo mencionan como táctica y, finalmente, lo han catalogado como filosofía, la misma que se ha mantenido para generar confianza y compromiso en las organizaciones y perdurar con modelos de relaciones que le generen visibilidad a las empresas.

En cuanto a la búsqueda de la satisfacción del cliente, Kotler (2013), define la satisfacción como el nivel del ánimo de un sujeto, que resulta de medir el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Cadotte et al., (1987), por su parte, describen la satisfacción del cliente como una sensación desarrollada al evaluar una experiencia o el uso de un producto. De igual manera, y con base en lo que explican Gordillo et al.(2020), en el contexto general actual, es significativo identificar las necesidades de los consumidores y establecer estrategias desde el Marketing Turístico que procure la satisfacción total de los clientes finales.

El Marketing Turístico enfoca el camino hacia la generación de experiencias y la revisión de momentos de verdad del consumidor turístico, para generar relaciones permanentes en el tiempo. Raigosa (2017), establece que en la actualidad una de las estrategias para contribuir a la satisfacción del cliente por parte de la pequeña y mediana empresa de la Industria Turística en Medellín es el fácil acceso a la información, las plataformas tecnológicas y el marketing

digital.

En el proceso de comercialización es esencial que el cliente encuentre facilidades para acceder a la información, programar sus viajes, comprar los paquetes turísticos, cancelar, pagar, entre otros. Ríos (2017), indica que las agencias de viajes integran el todo de la Industria Turística como tal, y es importante que desde allí se genere confianza para que el cliente encuentre lo que busca de una manera centralizada. Gómez y Uribe (2017), también determinan que la confianza está ligada, en gran proporción, a la experiencia y la percepción; y esto, finalmente, es lo que contribuye a la satisfacción del cliente. Quizá bajo las mismas condiciones, comprando el mismo producto, yendo al mismo lugar, desplazándose por el mismo medio de transporte, haya un consumidor A que perciba algo diferente al consumidor B y el nivel de satisfacción en ambos sea distinto. La confianza se convierte en pilar fundamental de la relación entre empresas de la industria y los consumidores de ese producto.

Para Raigosa (2017), los efectos político – legales en el Turismo son claves, ya que en el contexto actual hay mucha informalidad, además que la ausencia de conexión con la academia lleva a que los empresarios implementen acciones de manera empírica, sin conocimiento o una información técnica real. Sin embargo, ya el Gobierno Nacional de Colombia, a través de los entes de control, prepara un decreto que aumentará los niveles de exigencia frente a los espacios, la infraestructura, la intervención por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en los negocios que construyen una percepción negativa por parte de los consumidores.

Las variables que más pueden alterar la satisfacción del cliente se sincronizan con los desequilibrios salariales de las empresas de la Industria, la informalidad y el poco conocimiento que tienen los emprendedores al desarrollar negocios enfocados en el turismo. Además, es relevante que la tecnología esté al servicio de las relaciones y de la construcción de la confianza.

En muchos casos, el primer momento de verdad que vive el consumidor con la empresa es la página *Web*, y contar con un medio actualizado y útil será indispensable para seguir avanzando en la construcción de la relación. González et al.(2018), concluyen que existen cinco características que influyen positivamente en la internacionalización de las PyMEs del sector

de servicios, en el que se encuentra inmersa la Industria Turística, tales como: experiencia técnica de un emprendedor, vocación hacia la internacionalización, enfoque internacional desde el inicio del desarrollo del negocio, capacidad para construir redes de trabajo colaborativo y relaciones, y creación de valor basado en los rasgos personales del emprendedor. Estas características permiten mostrar realidades frente a los retos que tienen las empresas del Turismo.

A partir de lo indicado por Pérez et al. (2020), frente a cómo el proceso de dirección estratégico se construye, de manera colaborativa, con todos los actores de la Industria Turística, quienes deben garantizar, a través de la implementación de estrategias de relaciones, comprometerse con variables, tales como: la sostenibilidad que garantiza el mismo futuro de las empresas. Partiendo de los niveles descritos desde lo estratégico, táctico y operativo, es necesario identificar la manera en que se genera la toma de decisiones en los diferentes niveles de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del turismo.

## **Metodología**

El proyecto de investigación se abordó en dos fases: en la primera se realiza una revisión sistemática de literatura. Se procede a la búsqueda en diferentes bases de datos como *Scopus* y *Google Scholar* con el fin de garantizar publicaciones de los países de habla inglesa y Latinoamérica, se tuvieron como criterio de inclusión los artículos publicados en las revistas de mayor representatividad en temas de Marketing Relacional, estrategia y gestión en la Industria Turística, lo anterior permitió la clasificación de las principales variables que generan identidad al objetivo del proyecto, los criterios de búsqueda en las bases de datos fue “Marketing Relacional”, “estrategias relacionales”, “confianza”, “satisfacción”, “lealtad” y “retención” y 152 artículos fueron extraídos, cuya producción se presentó entre 1983 y 2021.

En la segunda fase se diseñaron instrumentos de recolección de información en modalidad de entrevista semiestructurada con el fin de ser aplicada a los representantes de las agremiaciones o empresas que se dedican a fortalecer la Industria en Medellín, tales como:

- .-La Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo - ANATO;
- .-Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Medellín,

.-Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia con el *Cluster* Turismo de Negocios.

Se aplicó una encuesta a los gerentes generales o de marketing de 10 pequeñas y medianas empresas de la Industria Turística en Medellín.

El enfoque de la investigación es mixto, pues combina el enfoque cuantitativo, desde el análisis de la realidad objetiva, la búsqueda de la precisión y la predicción; con el enfoque cualitativo, profundizando en significados y analizando realidades subjetivas que se presentan en el contexto de ciudad/región, como un ambiente natural que permite construir significados extraídos de los datos. Se parte de una investigación aplicada científica, pues a través de esta investigación se identificarán variables que permiten pronosticar el comportamiento de las PyMEs, haciendo que los resultados sean relevantes para la Industria, evidenciando las maneras de forjar relaciones que garanticen futuro y proyección en estas empresas. El diseño de investigación es descriptivo, ya que se parte de entrevistas a profundidad, estudio y análisis de casos.

## **Resultados**

Se viven tiempos de desafíos para todos aquellos que buscan tener posicionamiento en el mercado. Las marcas y empresas, en especial las de la Industria Turística, se preguntan cuáles son las estrategias para poder llegar a influenciar al consumidor y así generar un relacionamiento.

Varios son los factores que pueden influenciar en la conducta de los consumidores como lo son económicos, sociales y personales; todos se deben tener en cuenta de forma conjunta para poder entender el modelo de estímulo-respuestas que planteó Pavlov (1972), y que se sostiene, actualmente, sobre el aprendizaje y se produce como respuesta a un estímulo. Esto se alinea con la teoría que Vroom planteó sobre las expectativas y que ha sido completada por Porter-Lawler, la cual sostiene que: “los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas”.

Finalmente, la aplicación del estímulo – respuesta, motivación y la expectativa llevan a la satisfacción del cliente, elemento que es utilizado como un barómetro de la relación con el consumidor. Erevelles et al. (2003), afirman que la satisfacción del consumidor es el elemento central del concepto de marketing.

Actualmente, y haciendo una paráfrasis de Gómez y Uribe (2017), es importante en estos resultados identificar la satisfacción a partir del nivel de confianza otorgada por la experiencia, es así como la Industria Turística involucra tantas estrategias de marketing basadas en atención al cliente, satisfacción y lealtad.

## **Comportamiento de la Industria Turística en Colombia**

El turismo en el mundo ha sido un tema de interés para la economía y el Marketing, es así como desde las diferentes visiones se busca entender la ocupación de las empresas frente a los turistas. De igual manera, Raigosa (2017), establece que para Colombia la Industria Turística es cada vez más importante y ante la escasez del petróleo, quizá se convierta en pilar fundamental de la economía y el desarrollo del país.

La capacidad de los líderes de la Industria, permitirá su fortalecimiento y que se convierta en un punto transversal y relevante para la economía nacional. Es importante ver que desde la misma Organización Mundial de Turismo (OMT, 2015), identifican por regiones a Europa, las Américas y Asia –Pacífico con un crecimiento del 5% en 2015.

Las llegadas a Oriente Medio se incrementaron en un 3% mientras que, en África, los limitados datos disponibles, apuntan a un descenso estimado del 3%, debido en gran parte a los resultados negativos del Norte de África, la subregión a la que se atribuyen más de un tercio de las llegadas a la región. Específicamente, el arribo de turistas internacionales a América tuvo un crecimiento de 9 millones hasta alcanzar los 191 millones, consolidándose así los resultados de 2014. Los resultados en América del Sur y América del Norte fueron cercanos a la media, es decir, crecimiento en turismo internacional. (OMT, 2015).

Según el informe de diciembre de 2016 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, el 2014, (ver tabla 1) el continente que mayor número de turistas internacionales recibió fue Europa, y América se encuentra en el tercer lugar con 181 millones de turistas; dentro de esta estadística Colombia ocupa el quinto lugar.

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Var 14/13</b>
<b>Europa</b>	566,4	581,8	2,7%
<b>Asia y el Pacífico</b>	249,8	263,3	5,4%
<b>Américas</b>	167,5	181,0	8,1%
<b>África</b>	54,4	55,7	2,4%
<b>Oriente Medio</b>	48,4	51,0	5,4%
<b>Mundo</b>	1.087,0	1.133,0	4,2%
<b>Colombia</b>	2,29	2,57	12,11%

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT - UNWTO).

NOTA: Cifras tomadas del Panorama OMT del Turismo Internacional – (2017).

Según el mismo informe y tal como se muestra en la tabla 2, la llegada de turistas extranjeros ha crecido 9.02% respecto al mismo año anterior y durante el año aumentó un 13,31%. (Ver tabla 2).

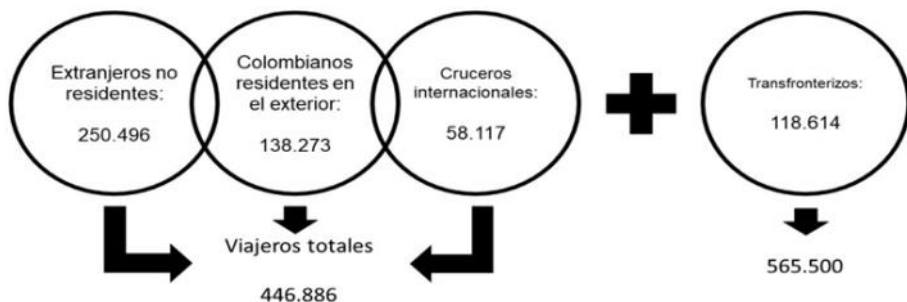
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Var 16/15</b>
<b>Diciembre</b>	229.762	250.496	9,02%
<b>Enero – diciembre</b>	2.288.342	2.593.057	13,32%

Fuente: Migración Colombia, cálculos OEE (2017).

Estas cifras son representativas al entender que el incremento puede darse por las estrategias que las diferentes empresas turísticas implementan para la satisfacción de los clientes; es importante también resaltar que en diciembre de 2016 Colombia recibió 94.410 viajeros y se ven representados según la siguiente gráfica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

de 2017. En ésta se aprecia que el país tuvo 250.496 viajeros extranjeros no residentes, 138.273 colombianos residentes en el exterior, 58.117 cruceros internacionales y 118.614 transfronterizos. Lo que valida que Colombia es un territorio atractivo para los turistas, tanto del ámbito nacional como internacional. (Ver figura 1).

**Figura 1.** Cifra de viajeros que tuvo Colombia en 2016



Fuente: tomada de Migración Colombia y Puertos Nacionales. Cálculos OEE y Viceministerio de Turismo, (2017).

Tal y como lo evidencia la figura 1, Colombia se ha convertido en un país atractivo para extranjeros. En la siguiente tabla (ver tabla 3) se muestra que los departamentos más llamativos para los viajeros son Cundinamarca (Bogotá), Bolívar y Antioquia; y los que representan mayor crecimiento entre el 2015 y el 2016 son Nariño, Antioquia y Bolívar.

Tabla 3.  
Departamentos con mayor crecimiento en turismo en Colombia.

Departamento	2015		2016		Enero – diciembre % Part
	Enero – diciembre	Enero – diciembre	Enero – diciembre	Diciembre	
Cundinamarca (Bogotá, D.C.)	1.146.405	1.211.184	109.629	46,8%	
Bolívar	300.707	367.222	30.604	14,2%	
Antioquia	279.950	342.028	35.274	13,2%	
Valle del Cauca	176.398	197.732	25.388	7,6%	
San Andrés y Providencia	91.325	101.579	7.143	3,9%	
Atlántico	64.410	72.525	8.664	2,8%	

Norte de Santander	42.355	44.035	5.567	1,7%
Nariño	24.257	34.197	4.481	1,3%
Magdalena	26.437	28.051	2.933	1,1%
Risaralda	22.835	25.380	4.481	1,0%
Otros	113.263	166.340	16.332	6,4%
Total	2.288.342	2.590.273	250.496	

Fuente: Migración Colombia, cálculos OEE. Cifras organizadas último año corrido (2017).

Como se observa en la siguiente tabla, (ver tabla 4), según la Asociación Hotelera y Turística de Colombia – Cotelco, el porcentaje de habitaciones ocupadas entre enero y diciembre de 2016 fue de 49,7%, siendo San Andrés y Providencia el departamento con mayor ocupación 8.197,2%. Por su parte, la ocupación hotelera registrada por el Departamento Nacional de Estadística –DANE, durante el mismo periodo fue 55,6.

	2015	2016		Diciembre
<b>Departamento</b>	Enero – diciembre	Enero - diciembre	Diciembre	Var (pp)
San Andrés y Providencia	77,5	82,0	77,9%	4,5%
Antioquia	64,4	70,6	65,2%	6,2%
Bolívar	56,9	63,1	57,6%	6,2%
Total (1)	49,7%	49,7%	46,7%	0,0%

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE y Colteco. Cifras según la muestra de COTELCO, (2017).

Es importante identificar que Antioquia muestra un incremento entre cada año de 6,2 %. A partir de esta investigación, se logran identificar algunas estrategias relacionales utilizadas por la Industria Turística en Medellín a partir de la implementación de entrevistas semiestructuradas a los jefes de las principales agremiaciones turísticas

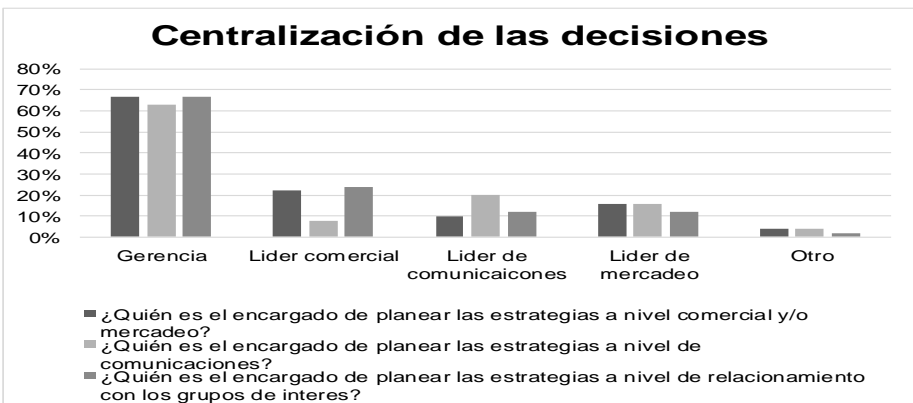
En la figura 2, se visualiza cómo la planeación estratégica frente a los procesos de marke-

ting, y en cuanto a las decisiones de comunicaciones, están en manos de la gerencia general. Esto lleva a concluir que las empresas están enmarcadas en estructuras jerárquicas que poco delegan la consolidación de estrategias en el capital humano cercano. Este comportamiento puede ser visto como la centralización de las decisiones frente a la atención y comunicación con el cliente.

En segundo lugar, existen empresas que delegan esta labor en el líder comercial, quien, además, debe alcanzar el volumen de ventas. Es decir, que las estrategias relacionales, en estas compañías, las aplican de manera directa en propósitos de comercialización de la mezcla de producto.

En tercera posición, designan a los líderes de comunicaciones para que realicen esta tarea y, por último, se encuentran los líderes de marketing. En relación con el manejo de las relaciones con los grupos de interés, la gerencia general también es la que planea las acciones de relaciones. Es la cabeza visible del negocio, la que determina cómo actuar frente al cliente y cómo manejar las diferentes herramientas para satisfacer al turista. (Ver figura 2).

**Figura 2.** Comparativo entre quienes toman decisiones frente a aspectos de Marketing y comercial en la organización.



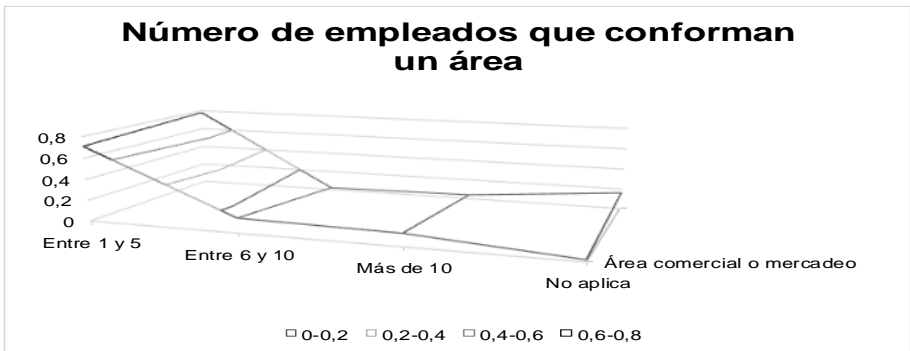
Fuente: elaboración propia (2017).

Es importante destacar que las pequeñas y medianas empresas, además de apoyarse en publicidad para potenciar la marca, también desde su estructura interna buscan fortalecer el talen-

to humano y las áreas, en función de un buen servicio. Es por esto que dentro de la empresa se cuenta con áreas, tales como: comercial, comunicaciones, ventas, entre otras.

Al analizar la figura 3, el 92% de las pequeñas y medianas empresas de la Industria Turística en Medellín cuentan con un departamento de Marketing y Comercial, esto demuestra que las compañías consideran importante la existencia de un área en la que se maneje el contacto con el cliente, las ventas y la publicidad. (Ver figura 3).

**Figura 3.** Número de empleados que conforman el área Comercial o de Marketing.



Fuente: elaboración propia, (2017).

El Marketing Relacional implica la realización y desarrollo de diferentes acciones y tácticas, por eso, es importante identificar las actividades implementadas para crear las estrategias de marketing, comunicaciones y comerciales. En la figura 4, se incluyen las acciones de Marketing Relacional implementadas por la pequeña y mediana empresa de la Industria Turística en Medellín.

El 50% de las empresas entrevistadas, aplican estrategias de venta directa, priorizan los intercambios y las transacciones como pilar fundamental de las relaciones. El 23% implementa un programa de relacionamiento para utilizar la información de los clientes en beneficio de la toma de decisiones. El 12% realiza actividades de *trade marketing* en la búsqueda de construir y posicionar las marcas, el 5% se articula en redes sociales, pues consideran que la presencia en la cibersociedad y la cibercultura, les permite construir relaciones a largo plazo. El 10% segmenta sus clientes para posicionar su mezcla de producto de manera precisa, de acuerdo

con variables que diferencian los nichos. (Ver figura 4).

**Figura 4.** Acciones de Marketing Relacional implementadas por la pequeña y mediana empresa del sector turismo en Medellín.



Fuente: elaboración propia, (2017).

Tal y como se evidencia en la figura 4, una de las acciones bandera en las estrategias comerciales con el cliente, es la venta directa y el programa de relacionamiento, acciones que en unión con la articulación de las redes sociales y la segmentación de clientes ha sido considerada por los gerentes de las empresas de la Industria Turística como adecuadas para persuadir y mantener relaciones rentables, perdurables y de mutuo beneficio.

En la figura 5, se correlacionan dos aspectos importantes de la investigación: en primer lugar, la priorización que tienen las empresas a la hora de construir sus planes. Las pequeñas y medianas empresas de la Industria Turística en Medellín enfatizan en la creación del plan comercial. El 60% de estas empresas centralizan la toma de decisiones desde este plan. En segundo lugar, redactan y desarrollan el plan de marketing, muy cercano al plan de negocios. Finalmente, el plan de comunicaciones no tiene una priorización para este tipo de empresas. (Ver figura 5).

En las entrevistas se preguntó a las empresas cuáles son los estudios e investigaciones que realizan para la construcción de estos planes. El 55% de las organizaciones diseñan y llevan a

cabo una investigación de mercados completa, partiendo del análisis del entorno. En tercera posición, utilizan informes sobre factores internos para nutrir esos planes. Pocas empresas utilizan la Cámara de Comercio de Medellín de Antioquia para tratar de hallar datos relevantes que ayuden a diseñar estos planes.

**Figura 5.** Fuentes de información para la toma de decisiones por parte de las empresas



Fuente: elaboración propia, (2017).

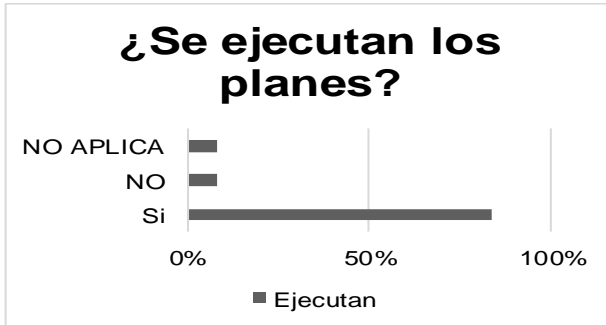
Las estrategias de marketing, comercial y comunicacional se ven planteadas desde los manuales comerciales y de marketing de las compañías. Estos son documentos fundamentales en estas organizaciones para la fidelización de los clientes. El 58% de las compañías afirman que la inversión en estudios para el direccionamiento de los lineamientos internos de la empresa se encuentra entre 1.000 y 10 millones de pesos, se considera que es buena inversión desde el presupuesto destinado por las PyMEs de la Industria Turística en Medellín.

En este punto surge la inquietud de entender desde estas empresas, si realmente implementan los planes diseñados. En la figura 6 se logra identificar que el 80% de las empresas afirman que, si llevan a cabo las estrategias y tácticas incluidas en los planes, el 10% manifiesta que no se aplican o que la ejecución muchas veces es parcial o tienden a cambiar las decisiones tomadas para adaptarlas a las realidades que surgen en el ecosistema en donde están inmersos.

La figura 6, claramente evidencia que las acciones de las empresas se enmarcan en la pla-

neación orgánica y toma de decisiones de carácter intuitivo. (Ver figura 6).

**Figura 6.** Descripción de la ejecución de los planes de Marketing



Fuente: elaboración propia, (2017).

En la figura 7, se incluyen los principales indicadores diseñados y aplicados por las empresas para monitorear las estrategias relacionales que implementan las pequeñas y medianas empresas de la Industria Turística en Medellín. (Ver figura 7). Sigue la tendencia de utilizar el volumen de ventas como principal indicador para esto. Es decir, que el 50% de las empresas consideran que, a mayor cantidad de transacciones e intercambios, mejores relaciones se tienen con los clientes.

**Figura 7.** Indicadores de gestión administrados por las empresas.



Fuente: elaboración propia, (2017).

Continuando con la entrega de resultados de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a líderes de las pequeñas y medianas empresas de la Industria Turística en Medellín, se aprecia en la figura 8 como los planes de comunicaciones y marketing, son ejecutados en el 84% de las compañías encuestadas, dando así que la inversión realizada en los insumos para el lineamiento de estos planes no sea en vano.

La efectividad de la implementación de estos planes es del 80% en las empresas encuestadas, a partir del volumen de ventas y los indicadores financieros.

Esto demuestra que pueden ser efectivas estas estrategias para el relacionamiento con los clientes. Adicional a esto, el 65% de las compañías encuestadas indican que los planes son liderados en su ejecución por el gerente. (Ver figura 8).

**Figura 8.** Porcentaje de las empresas que realizan estudio de necesidades de clientes.



Fuente: elaboración propia, (2017).

En la figura 9, se incluye información sobre el tipo de programa de relacionamiento de clientes que diseñan e implementan las empresas, como una estrategia que potencia las relaciones, la satisfacción y la confianza entre los clientes y las organizaciones. El 9% de las empresas no cuentan con un programa enfocado en este propósito. Tienen una segmentación conducente en segmentos más que en la personalización.

El 50% de las empresas utilizan formatos Excel como sistema para almacenar la información de los clientes e implementar trazabilidad a la misma.

Un 25% de las empresas diseñaron un programa propio para cumplir con este propósito, un 11% aplican CRM y el restante, cuentan con otro tipo de tácticas para potenciar y generar un clima relacional con los clientes. (Ver figura 9).

**Figura 9.** Tipo de programa de administración de las relaciones con los clientes.



Fuente: elaboración propia, (2017).

Las compañías consideran importante la realización de estudios para comprender y entender las necesidades de sus clientes, por ende, las implementan.

Esto se genera en alineación con el manejo y control de los clientes en apoyo con programas de bases de datos que permite el contacto constante. Excel proporciona ventajas interesantes para que las empresas correlacionen datos de los clientes y tomen decisiones con base en la información que se almacena.

En la figura 10, se incluye la información asociada al uso de los medios de comunicación e interacción utilizados por las empresas para potenciar las relaciones con sus clientes.

**Figura 10.** Medios de comunicación e interacción utilizados por las empresas para comunicarse con los clientes.



Fuente: elaboración propia, (2017).

La venta directa y las conferencias son las más utilizadas por las pequeñas y medianas empresas de la Industria Turística en Medellín para construir relaciones rentables, perdurables y de mutuo beneficio con los clientes, en esta Industria se le da mucho valor a las conversaciones presenciales. El 27% de las empresas prefiere aplicar venta directa, estar frente a los clientes, cara a cara, para construir esas relaciones, así mismo, el 21% se enfoca en la realización de conferencias. Posteriormente, se encuentran los medios de comunicación digitales, ya que las empresas vislumbran en las redes sociales, la página Web y el correo electrónico; un conjunto de posibilidades para desarrollar el clima relacional. (Ver figura 10).

Adicionalmente, los espacios de contacto directo con los clientes demuestran la importancia de la persuasión. Otros medios como comunicados, memorando y medios impresos son vistos como impersonales y poco efectivos.

Los estudios realizados a los clientes en su mayoría utilizan herramientas como la entrevista y la observación, métodos válidos para identificar las necesidades de los clientes. Así mismo, las compañías no solo satisfacen la necesidad de los clientes actuales, sino también buscan atraer nuevos por medio de planes de referidos y telemercadeo.

La figura 11 evidencia los resultados inmersos en las acciones que implementan las PyMEs para atraer nuevos clientes. En primer lugar, consideran que la mejor forma de conquistar rela-

ciones con nuevas personas se presenta gracias a las referencias.

El método voz a voz como forma de darse a conocer en diferentes contextos, es fundamental. En segundo lugar, el telemarketing sigue siendo parte fundamental en la búsqueda de nuevos clientes. Finalmente, aplican descuentos y realizan eventos, para coincidir con aquellos sujetos que quieren adquirir un producto de la Industria Turística. (Ver figura 11).

**Figura 11.** Acciones implementadas para captar clientes.



Fuente: elaboración propia, (2017).

A partir de estos resultados se puede identificar que las empresas consideran importante implementar acciones para fidelizar y potencializar la relación con los clientes; tanto actuales como posibles. Estos resultados están alineados con los datos de la figura 10, los cuales muestran los medios de comunicación que se utilizan.

## Conclusiones

Dada las condiciones de la Industria Turística en Colombia, considerándose el segundo renglón de la economía nacional, y una oportunidad de oro ante la disminución de las reservas de petróleo en el ámbito regional, es necesario que las pequeñas y medianas empresas del sector turístico se preparen para potenciar sus portafolios y ser asertivos con la prestación de

servicio. El pilar fundamental de la relación y la contribución a la satisfacción del cliente se centra en la confianza, y ésta se forja con otras variables ligadas al servicio y a una cultura centrada en las relaciones con los grupos de interés.

La confianza se construye desde las experiencias, en todo acto comunicativo existente y en lo que viva el cliente en los momentos de verdad. Es importante profesionalizar a los empresarios de la Industria Turística en Medellín para que enfrenten los retos que representan convertir al país en potencia en Turismo en la región. Y de esta manera, asegurar que la prestación del servicio contribuya a la satisfacción del cliente. Es claro que quienes deben adquirir y conocer ampliamente las herramientas, estrategias y acciones relacionales y digitales de cara a la satisfacción del cliente, son los gerentes generales, quienes, en la actualidad, toman las decisiones comerciales y de marketing en la pequeña y mediana empresa de la Industria Turística en Medellín. Estas son las estrategias relacionales, las cuales vienen desde la cabeza visible del negocio, encargada de definir la manera en la que se relacionarán con los clientes durante el proceso de intercambio y transacción. En las PyMEs, los gerentes generales son quienes toman decisiones de tipo comercial, se encargan de definir la manera en la que se relacionarán con los clientes para procurar la satisfacción y forjar un clima relacional con confianza.

Una de las ventajas que surgen, es ver el interés que tienen las empresas de la Industria por fortalecer sus departamentos comerciales y de marketing, e integrar a estos empleados con experiencia en la implementación de estrategias relacionales y digitales. Los programas de acumulación de puntos siguen estando en el primer lugar de las estrategias que consideran los empresarios del Turismo, como relacionales, y estas mismas acciones se nutren por información que yace en estudios de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el análisis del entorno, la investigación de mercados, informe de los resultados de la misma empresa, entre otros. Cuentan con planes comerciales y tratan de cumplirlos, aunque se torne difícil por la planeación orgánica. Las PyMEs le dan mucho valor a la venta directa y las conferencias como escenarios de construcción de relaciones. Consideran que estar de cara al cliente, es la mejor forma de tejer relaciones rentables, perdurables y de mutuo beneficio. Esto lo plasman, ampliamente, en la redacción e implementación de un plan comercial, en articulación con el de marketing y el de negocios, para garantizar, precisamente, el futuro y la proyección de la organización.

Sin embargo, la tecnología se convierte en pilar fundamental del inicio en la construcción de las relaciones, ya que el primer momento de verdad entre la compañía y el cliente se genera a través de la página web, las redes sociales o, posiblemente, el correo electrónico. Las PyMEs de la Industria invierten y conocen las ventajas de tener una página web actualizada y funcional para la navegación de los usuarios, y centralizar en ésta la información, formas de pago, entre otros asuntos necesarios para que el cliente perciba que le están prestando un buen servicio y se sienta satisfecho. La experiencia se configura como una variable esencial para alcanzar la satisfacción del cliente, pues como se ve en los resultados de la investigación, muchas veces las personas acceden a determinado negocio por referenciación, alguien que ya ha probado el producto y se siente satisfecho, será la mejor publicidad para el negocio, por eso consideran que las referencias es la mejor manera de captar nuevos clientes e iniciar relaciones. La satisfacción está ligada a la percepción, y ambas se obtienen a través de la experiencia, según el nivel de éstas se puede lograr confianza y empezar a construir relacionamiento.

Finalmente, se puede establecer que es el gerente general quien toma decisiones de tipo relacional en las PyMEs, las cuales optan por establecer y potenciar medios de comunicación más presenciales: cara a cara, para cultivar relaciones, porque consideran que los referidos son fundamentales en este tipo de negocio. Diseñan e implementan planes comerciales, de marketing, de negocios y comunicación; pero se nota una tendencia importante a ver en las relaciones una oportunidad de tipo comercial: a mayor volumen de venta consideran tener una mejor relación con el cliente.

No es un asunto de tipo comunicacional, tiene un enfoque transaccional, pero esta orientación, también es el pilar de la confianza, constructo que valoran, ampliamente, por ser pilar fundamental, no solo de las relaciones, también de los procesos comerciales.

### **Líneas futuras de investigación**

Para continuar con la construcción de conocimiento sobre Marketing Relacional, es necesario poder identificar la aplicación de las demás variables en la Industria Turística, tales como: lealtad, fidelidad y servicio al cliente. De esta manera, se construyen resultados más precisos sobre las acciones que implementa la Industria para construir relaciones de mutuo beneficio,

perdurables y rentables. Teniendo en cuenta que la investigación fue realizada en Medellín, sería interesante aplicar este tipo de investigaciones en otras ciudades y departamentos de Colombia, para identificar la manera como desarrollan estrategias relacionales y si la cultura influye en las mismas.

Esto también se puede trasladar a un escenario internacional, para comparar cómo las PyMEs en otros países diseñan e implementan estrategias de relaciones, logrando identificar si también se enfocan en lo comercial o tienen un propósito direccionado en la proyección y el futuro de los negocios, en contar con un respaldo desde lo comunicacional para volver al cliente un aliado de los objetivos que se han declarado en el direccionamiento estratégico del negocio a corto, mediano y largo plazo.

La reputación corporativa, también es un camino interesante para fortalecer esta investigación, analizando la relación que tiene este constructo y otros, tales como: internacionalización, manejo de clientes, procesos comerciales, entre otros. Son caminos que merecen un estudio determinante por parte de los investigadores, la generación de productos y la participación en medios de divulgación.

## Referencias

- Berkovich, I. (2018). Typology of trust relationships: Profiles of teachers trust in principal and their implications. *Teachers and Teaching* 24.7 749-767.
- Berry, L. (1980). Services Marketing is different. *Business*. Vol 30. Pp 24-29.
- Cadotte, E., Woodruff, R., & Jenkins, R. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*. Volumen 24. Número 3. Pp 305-314. <https://doi.org/10.1177/002224378702400307>
- Chirinos, Y., Luna, J., Rojas, D., y Barbera, N. (2019). *Emprendimiento sostenible: una visión latinoamericana*. En Chirinos, Y; Ramírez, A; Luna, J; Barbera, N y Rojas, D. *Tendencias en la Investigación Universitaria: Una visión desde Latinoamérica*. Vol. VI.

Pp. 25-37. [www.doi.org/10.47212/tendencias\\_vi\\_2019](http://www.doi.org/10.47212/tendencias_vi_2019).

COTELCO. (2017). *Informe mensual de indicadores hoteleros*, Julio 2017. Bogotá, Cotelco [en línea] URL disponible en: <http://www.cotelco.org/assets/views/noticia.html?id=54> (Último acceso 18 Julio 2017)

Departamento Nacional de Estadística. (2017). Boletín Técnico Muestra Mensual de Hoteles, septiembre 2017. Bogotá, DANE [en línea] URL disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol\\_mmh\\_jul17.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol_mmh_jul17.pdf) (Último acceso 17 Julio 2017)

Duque, O. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar revista de ciencias administrativas y sociales*. s, vol. 15, núm. 25, pp. 64-80. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>

Erevelles, S.; Srinivasan S. y Rangel S. (2003). Consumer Satisfaction of Internet Service Providers: A Process Based Approach. *Journal of Information Technology and Management*, 4 (2), 69-89.

Gómez, L y Arrubla, J. (2020). Evolución del mercadeo en el sector universitario. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Año 25 No. 89. Pp 159-173.

Gómez, L. y Uribe, J. (2016). Marketing Relacional: La evolución del concepto. *Revista Espacios*. Vol. 37, número 25, p. 11.

Gómez, L. y Uribe, J. (2017). Diagnóstico sobre las estrategias relacionales que implementan las pequeñas y medianas empresas del sector turismo. *Revista Espacios*. Vol. 38 Pág. 28.

González, M., Vélez, J., & Herrera C. (2018). Entrepreneurs' Features Affecting the Internationalization of Service SMEs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. Vol. 6 No. 2. Doi: 10.15678/EBER.2018.060201

- Gordillo, L., Domínguez, B., y Montilla, J. (2020). *Estrategias de Marketing Turístico para impulsar un parque temático en la región de Huasca de Ocampo en Hidalgo, México*. En Y. Chirinos, A. Ramírez, R. Godínez, N. Barbera, y D. Rojas, *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica*. Vol. XII, pp 180-200. [www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xi.12](http://www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xi.12).
- Gummeson, E. (1994) Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service*. Págs. 5-20.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11th edition. Pearson, Prentice Hall.
- Larrea, L., Arroyave, M; Alzate, N., Uribe, J., Bermúdez, A. M., Guarín, D., y Salazar, A. F. (2020). *Modelo de gestión de conocimiento para la industria turística, que articule el sector productivo y la academia del Valle de Aburrá*. Medellín: Colegio Mayor De Antioquia. <https://revista.up.edu.mx>
- Lee, J., Tsang, N., & Pan S. (2015). Examining the differential effects of social and economic rewards in a hotel loyalty program. *International Journal of Hospitality Management*. V 49, pp. 17-27.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2017). Boletín Mensual Turismo, Julio 2017. Bogota, MinCIT [en línea] URL [http://www.mincit.gov.co/der.pl?Servicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=81855&name=OEE\\_OP\\_Turismo\\_Julio\\_25-08-2017.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/der.pl?Servicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=81855&name=OEE_OP_Turismo_Julio_25-08-2017.pdf&prefijo=file) (Último acceso 17 Julio 2017).
- Mujtaba, M. & Sanuri, S. (2015). Relationship Marketing, Long Term Orientation and Customer Loyalty in Higher Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. MCSER Publishing, Rome-Italy Vol 6 No. 4.
- Muñoz, J., Cardona, J., Galviz, D., y Rico, J. (2019). *Pensamiento estratégico: Una herra-*

*mienta de Competitividad Organizacional*. En Y. Chirinos, A. Ramírez, R. Godínez, N. Barbera, y D. Rojas, *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica*. Vol. VIII. (Pág. 175). [www.doi.org/10.47212/Tendencias2019](http://www.doi.org/10.47212/Tendencias2019).

Olarte, J. (2019). *Herramienta de diagnóstico en control organizacional, un insumo para la generación de buenas prácticas de gobierno corporativo en pequeñas empresas*. En D. Sánchez, J. Rivera, y R. Brand, *La investigación e información corporativa desde la perspectiva de los reportes integrados y el Gobierno corporativo*. Vol. VII. (Pág. 169). [www.doi.org/10.47212/Tendencias\\_vii\\_2019](http://www.doi.org/10.47212/Tendencias_vii_2019).

Organización Mundial del Turismo. (2015). *Panorama OMT del turismo internacional*, edición 2015. Madrid, OMT [en línea] URL <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>

Pavlov, I. (1972). *Conditioned reflexes: An investigation of the physiological activity of the cerebral cortex*. Oxford: Oxford University Press. En <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4116985/>

Pérez, O., Hernández, V., Alarcón, M., y Núñez, J. (2020). *Procesos de dirección estratégico y responsabilidad social empresarial para potenciar el turismo en tiempos emergentes*. En Y. Chirinos, A. Ramírez, R. Godínez, N. Barbera, y D. Rojas, *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica*. Volumen XII, pp 20-38. [www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xii.3](http://www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xii.3).

Raigosa, J. (25 de Agosto de 2017). Retos de la Industria Turística en Colombia. (J. Uribe-Piedrahita, Entrevistador).

Ríos, L. (25 de agosto de 2017). Retos de la Industria Turística en Colombia. (J. Uribe-Piedrahita, Entrevistador).

Rodríguez, M., Buitrago, A., Rubio, G., y Varón, N. (2020). *Configuración interna de las*

*empresas que conforman el tejido empresarial colombiano: una perspectiva desde la competitividad.* En Y. Chirinos, A. Ramírez, R. Godínez, N. Barbera, y D. Rojas, *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica.* Vol. X. pp 225-242. [www.doi.org/10.47212/Tendencias2020.15](http://www.doi.org/10.47212/Tendencias2020.15)

Rubio, G., Flórez, M., Ruiz, M., Estrada, J., y Pedraza, G. (2019). *La responsabilidad social universitaria: Caracterización de sus principales stakeholders.* En Chirinos, Y; Ramírez,A; Godínez, R; Barbera,N; y Rojas, D. *Tendencias en la Investigación Universitaria: Una visión desde Latinoamérica.* Vol. VIII. Pp 32-46 [www.doi.org/10.47212/Tendencias2019](http://www.doi.org/10.47212/Tendencias2019)

Singh, R., & Agarwal, S. (2013). Does CSR orientation reflect stakeholder relationship marketing orientation? An empirical examination of Indian Banks. *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 31 No. 4, 2013 pp. 405-420.

Vélez, J., y Uribe, J. (2021). ¿Por qué es relevante estudiar las relaciones entre internacionalización y reputación corporativa en el contexto latinoamericano? En D. Bonilla, *Entorno Global de las Organizaciones.* Pp 203-227. <https://www.acimedellin.org/wp-content/uploads/2021/05/libro-entorno-global.pdf>

Webster, F. (2005). A Perspective on the Evolution of Marketing Management. *Journal of Public Policy & Marketing* Vol. 24 (1) Spring 2005, 121–126.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.* *Journal of Marketing.* Vol. 49, No. 4. Autumn. pp. 41-50.

## CAPÍTULO V

# CONSULTORIO EMPRESARIAL REGIÓN. MODELO DE INNOVACIÓN PARA EL PROGRESO DEL EMPRESARISMO.

### **Sergio Alberto Estrada Montoya.**

Filósofo. Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Coordinador Unidad de Emprendimiento. Bello, Colombia, Correo Electrónico: [extension@iumafis.edu.co](mailto:extension@iumafis.edu.co); [sestrada2202@gmail.com](mailto:sestrada2202@gmail.com). ORCID ID: 0000-0002-8400-6076.

### **Catalina Gómez Ruiz.**

Ms. Ciencias Ambientales. Docente Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. [catalina.gomez@iumafis.edu.co](mailto:catalina.gomez@iumafis.edu.co) ORCID: 0000-0002-5940-4670.

### **Juan Felipe Álvarez Villa.**

Magister en Filosofía. Jefe de pedagogía y didáctica ESCOLME. [pedagogia@escolme.edu.co](mailto:pedagogia@escolme.edu.co) ORCID 0000-0002-4291-3110.

### **Christian Alejandro Alzate Gutiérrez**

Administrador de Negocios de la Universidad de San Buenaventura seccional Medellín-Colombia, Auditor Interno Sistema de Gestión Integrado HSEQ Certificado por SGS Internacional, Auditor interno en NTC ISO/IEC 17025 de 2017 Certificado por ICONTEC y Tecnólogo de Gestión Integrada de la Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional. Integrante del semillero de investigación Xplomarketing [christian.alzateg@outlook.com](mailto:christian.alzateg@outlook.com) ORCID: 0000-0002-8574-1996.

### **Esmeralda Rocío Caballero Escorcia.**

Magister en educación. Coordinadora de Licenciaturas. Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Correo electrónico: [coordilicenciaturas@iumafis.edu.co](mailto:coordilicenciaturas@iumafis.edu.co). ORCID: 0000-0003-3692-9164.

## **Resumen**

Este texto presenta una experiencia innovadora de fomento a la empresarialidad en la región Norte del Valle de Aburrá, departamento de Antioquia, Colombia, cuyo objetivo era crear una metodología adecuada a las necesidades de información y orientación de los empresarios,

en temas relacionados con la formalización y el fortalecimiento en áreas generales y específicas de sus empresas, partiendo de hacer una modificación efectiva de la metodología de intervención basada en los SBDC que el Ministerio de Comercio de Colombia y la Universidad de Texas en San Antonio transfirieron en el año 2015, con el fin de implementar Centros de Desarrollo Empresarial para localidades colombianas, pero que para el territorio resultaba costosa de implementar y mantener y que requería la participación de algún ente público, que desafortunadamente, tienden a ser lentos en la toma de decisiones en este tipo de dinámicas. Para hacerlo, se utilizó una metodología cualitativa aplicativa de investigación-acción, con cuatro fases de desarrollo: 1) Análisis situacional general de la región y su empresariedad. 2) Análisis de la información y del modelo SBDC. 3) Planteamiento de metodologías basadas en el modelo SBDC, pero más adecuadas al territorio 4) selección y puesta en marcha del nuevo modelo. Se halló que era posible desarrollar un modelo alternativo efectivo de intervención que cumpliera el objetivo propuesto, el cual se inauguró en el año 2016; El CONSULTORIO EMPRESARIAL REGIÓN. Mostrando que, gracias a una transformación innovadora y el trabajo colaborativo de diferentes instituciones, sin intereses particulares y con vocación de servicio; crece la Empresariedad, se da desarrollo y al haber desarrollo las instituciones vinculadas también crecen. Su resultado es un alto impacto, llegando a asesorar 1.243 empresas, en 7.501 intervenciones a través de cuatro años de labor en pro de los empresarios, además de la expansión del modelo a otros territorios departamentales.

**Palabras clave:** Centros de Desarrollo Empresarial (SBDC, por sus siglas en inglés), consultorio empresarial, desarrollo empresarial, sistema interinstitucional.

## **REGION BUSINESS OFFICE. INNOVATION MODEL FOR THE INCREASE OF ENTREPRENEURSHIP.**

### **Abstract**

This text presents an innovative experience of promoting Entrepreneurship in the north region of Aburrá Valley, department of Antioquia, Colombia, whose objective was to create an appropriate methodology to the information and orientation needs of entrepreneurs, on issues related to formalization and strengthening in general and specific areas of their companies, starting from making an effective modification of the intervention methodology based on the SBDC that the Colombian Ministry of Commerce and the University of Texas at San Antonio transferred in 2015, in order to implement Business Development Centers for Colombian localities, but which for the territory was costly to implement and maintain and required the participation of a public entity, which unfortunately, tend to be slow in making decisions in this type of dynamics. To do so, a qualitative action research application methodology was used, with four development phases: 1) General situational analysis of the region and its entrepre-

neurship. 2) Analysis of the information and the SBDC model. 3) Approach to methodologies based on the SBDC model, but more appropriate to the territory. 4) Selection and implementation of the new model. It was found that it was possible to develop an effective alternative model of intervention that met the proposed objective, which was inaugurated in 2016; THE REGION BUSINESS OFFICE. Showing that, thanks to an innovative transformation and the collaborative work of different institutions, without particular interests and with a vocation for service; Entrepreneurship grows, development occurs and as if there is development, the linked institutions also grow. Its result is a high impact, coming to advise 1,243 companies in 7,501 interventions through four years of work on behalf of entrepreneurs, in addition to the expansion of the model to other departmental territories.

**Keywords:** business consulting, business development, interinstitutional system, small business development center (SBDC).

## **Identificación del proyecto de Investigación**

Capítulo resultado de proyecto culminado de investigación sobre una variación innovadora a la metodología SBDC de asesoría empresarial.

## **Introducción**

El presente proyecto nació de la reflexión de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez y la Fundación Social sobre cómo establecer un Centro de Desarrollo Empresarial (SBDC, por sus siglas en inglés) pertinente, que cubriera las necesidades de los empresarios de la zona norte del Valle de Aburrá, Antioquia. Lo que se convirtió en la pregunta problema para el desarrollo de esta investigación. Fruto de tales reflexiones, las dos instituciones entendieron que hacerlo solos era difícil, y la respuesta de los entes públicos muy lenta, por lo que buscaron socios regionales, con el objetivo de realizar un modelo más pequeño y a la medida. Acudieron a este llamado la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; sede Aburrá Norte, La Corporación Pro Aburrá Norte; entidad que recoge a las empresas más grandes de la región, la Universidad San Buenaventura y la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO). De tal llamado, su planeación y ejecución han dado resultados concretos, que permiten ver cómo la organización y el trabajo conjunto de varias entidades, colocando sus fortalezas y capacidades, ayuda a la generación y desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas.

Ante la necesidad empresarial de la región de encontrar apoyo en los procesos propios de su quehacer, las instituciones mencionadas y comprometidas, hallaron el modelo SBDC demasiado ambicioso por su complejidad, generalidad y anhelo de cobertura, pudiéndose convertirse en un Centro que no consiguiera llegar efectivamente al empresario, el cual requería, además de una asesoría pertinente a sus necesidades empresariales; ser escuchado en sus temores, sueños y dificultades, como es propio de la idiosincrasia latina.

Otro aspecto que sustentaba el no tomar opción por la totalidad de este modelo era el constante llamado de los empresarios para un servicio a la medida, y aunque los SBDC lo consideraban, implicaba la consolidación de grandes esfuerzos económicos para la atención uno a uno. Además, los supuestos resultados que en términos de logros estadísticos se debían presentar, por el afán de cumplir metas, podían interferir para prestar un servicio de calidad, quizás con efectos concretos y medibles, pero no con la satisfacción real del usuario.

Otra situación analizada que mostraba como el modelo no era aplicable totalmente, es que se debía incluir un socio público, pero en muchas experiencias anteriores con las administraciones municipales de la región, su respuesta era muy lenta o poco efectiva; lo que atrasaba cualquier iniciativa. Fenómeno no extraño en Latinoamérica en esta y otras variables, como lo señalan Chirinos, et al. (2019), al analizar la variante de emprendimiento sostenible, en donde apuntan como uno de los factores que generan beneficio mediano, la poca voluntad política reflejada en la desorganización de los entes de gobierno.

Por tales motivos, las instituciones que venían trabajando en la propuesta, decidieron no contar con tal ente público y más bien adoptar un modelo más pequeño que sumara las capacidades propias de cada uno para fortalecer el tejido general de la idea.

El modelo elegido fue una innovación al modelo SBDC. Fue llamado Consultorio Empresarial, cuya pretensión fue la sumatoria de capacidades a través de un trabajo institucional conjunto para el desarrollo y la formalización empresarial regional.

El objetivo de la investigación gira en torno a crear una metodología adecuada a las necesidades de información y orientación de los empresarios, en temas relacionados con la formali-

zación y fortalecimiento en áreas generales y específicas de sus empresas. Para alcanzar tal fin, primero se evaluó el modelo de los SBDC y se determinaron aquellos elementos que permitieran adecuarlo a las necesidades de la región; una vez definidos, a partir de los datos estadísticos existentes, se concretó un objetivo, se estableció una metodología de trabajo, se determinaron los temas a acompañar y aquellos que no estaban en las capacidades de cada institución, se convocaron empresas y se inició el proceso de asesoría a empresarios. Hoy, después de cuatro años se han atendido 1.243 empresas, con un total de 7.501 intervenciones, cumpliendo con el objetivo de crear una metodología adecuada a las necesidades de información y orientación a empresarios, en áreas generales y específicas de sus empresas.

## **Fundamentación teórica/conceptual**

### **Los SBDC**

En 2013, la Universidad de Texas en San Antonio (UTSA) lanzó la iniciativa de Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (SBDC en sus siglas en inglés, Small Business Development Center) en asociación con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia (MinCIT) con el financiamiento del Departamento de Estado de EE. UU. y el apoyo de la agencia de Educación Superior para el Desarrollo (HED) bajo la iniciativa Pathway of Prosperity.

El objetivo de la iniciativa fue transferir, adaptar e implementar el Modelo SBDC en Colombia con el fin de crear y expandir el crecimiento de las pequeñas empresas. Según SBDC Global (2018) Los "Centros para el Desarrollo Empresarial" apoyan a las pequeñas empresas nuevas y existentes, a comenzar, expandirse y volverse más competitivas, (SBDC Global, 2018b).

Los SBDC son concebidos como una entidad de asesoría técnica y administrativa para micro y pequeñas empresas de los Estados Unidos. Su misión es promover su crecimiento, innovación, productividad y las ganancias a través de mejoras en sus procesos administrativos empresariales.

Los servicios que presta se definen en tres áreas fundamentales que cubren las necesidades

de los emprendedores al igual que las de los negocios ya establecidos: Una asesoría técnica individual ofrecida de manera confidencial, gratuita y a largo plazo; una capacitación grupal enfocada en temas de interés para la pequeña empresa e impartida por los asesores del SBDC, del sector privado o por voluntarios; una investigación de mercado adaptada a los requisitos del cliente. El propósito de estos servicios es que las pequeñas empresas generen un impacto económico que contribuya a la creación de empleos, al incremento de la recaudación fiscal, al fortalecimiento y diversificación de la economía y a la promoción de la estabilidad y el crecimiento del país.

Lo que caracteriza este modelo de desarrollo empresarial es, en primera instancia, que el enfoque en la asesoría es a largo plazo e individual. Éste es el elemento fundamental para producir impacto económico en el sector de la micro, pequeña y mediana mejor conocida por sus siglas MIPYME; una segunda característica es el trabajo simultáneo con múltiples clientes MIPYME: el modelo permite a un asesor trabajar con varios clientes, lo cual amplía la cobertura de los servicios, generando resultados de manera eficiente; una tercera característica es la razón de ser de todos los SBDC, ayudar a sus clientes a crear impacto económico a largo plazo, que incluya la creación de nuevas empresas y puestos de trabajos, incremento de ventas y acceso a capital.

Otras características son: la cultura de medición de resultados, todos los profesionales son evaluados en base a los resultados que generan asistiendo a los clientes MIPYME; la co-inversión de la triple hélice, los SBDC requieren colaboración, coordinación y co-inversión de sectores gubernamentales, de educación superior y sector privado, garantizando su sustentabilidad y eliminando ineficiencias y duplicación de esfuerzos; la sencillez, flexibilidad y adaptación a las necesidades locales, lo que permite adaptar sus servicios a las necesidades económicas y sociales del contexto en el cual se localizan, ofreciendo servicios relevantes al sector MIPYME; Y, por último, un retorno a la inversión positiva, como la misma entidad lo define en su página web oficial, el programa genera un retorno a la inversión positiva, aportando un ingreso mayor al costo del programa, beneficiando a todos los grupos de interés y justificando su continuidad, (SBDC Global. 2018a).

Para establecer un SBDC en una región determinada, se definen una misión, visión y principios, acompañado de un lema; se identifican grupos de interés, que van desde clientes: em-

prendedores, empresas en despegue, empresas constituidas, socios, empleados, agencias de financiamiento, asociación de MIPYME's, instituciones de educación superior, hasta secretarías de la administración pública; paso siguiente, se identifican los competidores directos que prestan un servicio similar; luego se pasa a la identificación de los objetivos de los grupos de interés; se identifican los socios importantes, por qué se va a trabajar con ellos y en qué área van a colaborar; se define el papel en el desarrollo económico regional y en la institución anfitriona; se establece una estructura administrativa; se realiza un análisis FODA; y por último se establecen estrategias y objetivos estratégicos.

### **Situación de la Empresarialidad en el Norte del Valle de Aburrá**

Paso siguiente, se determinó la situación empresarial del territorio. El Norte del Valle de Aburrá forma parte de Valle que lleva su nombre y cuyo centro es la ciudad de Medellín, capital del departamento de Antioquia, constituido por cuatro municipios: Bello, Copacabana, Girardota y Barbosa, cuya población para 2018 estaba en 652.182 habitantes (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. 2020), pero dado que la región ha tenido en los últimos años un incremento en la construcción de viviendas, se estima que se presentará un alto crecimiento poblacional, a veces acompañado con la llegada de nuevas empresas y a veces no. Tal expansión trae consigo una multiplicidad de problemas, exigiendo a los entes administrativos municipales y a los privados una pronta respuesta que, de manera organizada, puedan subsanar las necesidades emergentes; entre ellas la formación de personas para la mano de obra calificada que exige la empresarialidad, el desarrollo de programas de Responsabilidad Social, el necesario crecimiento de empresas existentes que puedan ofrecer nuevos empleos, el desarrollo de nuevas unidades de negocio, la conservación y aprovechamiento ecológico de las riquezas y recursos, entre otras.

Para tener claro el panorama en el que el Consultorio Empresarial se iba a mover, se hacía necesario identificar las características empresariales de la región en los cuatro municipios, que en el año 2016-2017, según datos de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, contaban con 11.559 (ver cuadro 1) unidades de negocio reportadas (lo que daría la existencia de una empresa por cada 56,8 habitantes). Distribuidas de la siguiente manera:

**Cuadro 1.** Composición empresarial en cantidad de empresas de los municipios del NVA

Municipio	No empresas
Barbosa	1197
Bello	7870
Copacabana	1447
Girardota	1045
Total	11559

Fuente: adaptado Cámara de Comercio Medellín para Antioquia(2017).

En cuanto al tamaño de las empresas, la gran mayoría (99,66%) eran MIPYME's, como se puede observar el cuadro 2.

**Cuadro 2.** Composición empresarial en tamaño de las empresas de los municipios del NVA

Tamaño empresa	No empresas
Micro	11126
Pequeña	318
Mediana	76
Grande	39
Total	11559

Fuente: adaptado Cámara de Comercio Medellín para Antioquia(2017).

En la distribución por sector económico como se observa en el cuadro 3, el principal renglón se lo lleva el comercio, con 5.004 unidades, seguido por la manufactura, representada en 2.064 unidades. Entre estas dos se llevan el 61,1% de la totalidad de empresas.

**Cuadro 3.** Composición empresarial por sector económico de los municipios del NVA

Sector económico	No empresas
Comercio	5004
Manufactura	2064
Servicios	1520
Hoteles y restaurantes	1441
Construcción	757
Transporte y almacenamiento	273
Primario	171
Información y comunicaciones	164
Electricidad, gas agua, saneamiento ambiental	91
Minería	74
Total	11559

Fuente: adaptado de la base empresarial reportada por Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2017).

Lo anterior es altamente significativo, pues si en los municipios de la región se venía hablando en los últimos años de una vocación turística y de bodegaje, los hoteles y restaurantes sólo ocupan un 12,46% y el transporte y almacenamiento el 2,36%.

Este es, en general, el panorama en que se ubicaba el nuevo modelo, por lo que se dedujo que era muy importante apostarle a un trabajo interinstitucional conjunto. En aspectos como:

- .- Formalización Empresarial: Orientación hacia el desarrollo de prácticas empresariales formales.
- .- Desarrollo Empresarial: Fortalecimiento de procesos productivos y mejoramiento de capacidades y competencias.
- .- Acceso A Mercados: Incursión en mercados formales y desarrollo de capacidades comerciales para la oferta de productos y servicios.

Estos aspectos precisaron el quehacer del consultorio, el cual se definió como: un servicio ofrecido por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO-, la Universidad San Buenaventura, la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, la Corporación Pro Aburrá Norte y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, que busca brindar información y orientación a los empresarios de las regiones, de manera permanente en temas relacionados con la formalización y el fortalecimiento de su empresa en áreas generales, y áreas específicas como gestión ambiental, mercadeo y ventas, administración financiera y contable, talento humano, planeación estratégica, TIC, servicio al cliente, entre otros.

Se estableció la coordinación y la sede principal en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, sede Aburrá Norte, municipio de Bello, pero mensualmente se reúnen los representantes de cada entidad aliada en un comité ejecutivo, que toma las decisiones sobre el rumbo del Consultorio, identifica problemas, presenta soluciones y conoce casos especiales de empresas y empresarios que son motivo de atención por sus buenas prácticas. La asesoría se presta en cualquiera de las instituciones aliadas y en cualquier municipio del Aburrá Norte.

## **Sistema interinstitucional**

El Consultorio Empresarial es un sistema interinstitucional, pues cada entidad perteneciente

coloca asesores expertos en diferentes áreas del saber, en conjunto se crea un sistema de apoyo y asesoría especializada que no tiene para el empresario ningún costo, pero representa para las instituciones aliadas una fuente de conocimiento, práctica y reconocimiento regional de su marca, como lo concluyen Ospina, et al.(2019), al analizar la Responsabilidad Social Empresarial en entornos virtuales, la generación de trabajos colaborativos con la sociedad por parte de las entidades, como despliegue de buenas prácticas desde los procesos organizacionales, no sólo es un elemento diferenciador positivo, sino que también se convierte en una necesidad de cara a su sostenibilidad.

Para consolidar la propuesta y el nuevo modelo, se propuso el siguiente sistema de funcionamiento interinstitucional, representado aquí en los siguientes pasos secuenciales:

.-CAPACITACIÓN: Consistente en el reconocimiento y fortalecimiento de capacidades de cada institución, esto incluye la selección por cada organización de consultores expertos y de las instituciones de educación superior de un estudiante facilitador, cuya función es la de acompañar a los asesores expertos en los procesos de asesoría a empresarios. Esto es importante, porque permite a los estudiantes que cumplen esa función identificar la situación real que viven los empresarios, sus problemas y soluciones. La capacitación también está dirigida al conocimiento de las apuestas y estrategias regionales para los asesores y los facilitadores, y un entrenamiento de la metodología diseñada y utilizada para el acompañamiento al empresario y las presentación y apropiación de las herramientas para ello.

.-CONVOCATORIA: Se convoca a los empresarios para dar a conocer los servicios que el Consultorio prestaría, cabe anotar que esto se hizo una primera vez, porque de allí en adelante los mismos empresarios comenzaron a divulgar el servicio a otros.

.-DIAGNÓSTICO DE ENTRADA: Realizada con el fin de determinar las verdaderas falencias de los empresarios, pues llegan con la idea de tener un problema en un campo cuando en realidad dicho problema se encuentra en otro; por ejemplo, manifiestan aparentes dificultades en ventas, cuando su real inconveniente es administrativo.

.-NIVELACIÓN DE CAPACIDADES EN HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS: Como muchas de las asesorías cuentan con apoyo en herramientas Tics, se realiza una

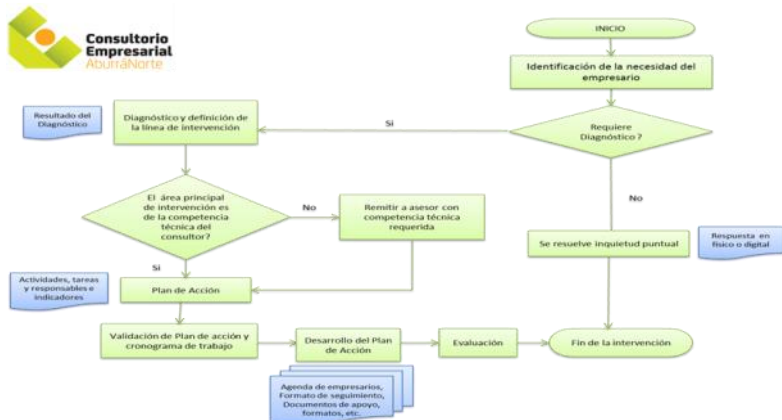
capacitación a empresarios que deben nivelar su conocimiento de uso tecnológico.

-ACOMPañAMIENTO EMPRESARIAL INDIVIDUAL Y/O COLECTIVO: Se refiere al acompañamiento específico al empresario, de acuerdo a la necesidad presentada en el diagnóstico, su intensidad depende del Plan de Acción definido entre él y el asesor.

-MEDICIÓN DE IMPACTO: Para finalizar se realiza un diagnóstico de salida, donde se mide si los objetivos planteados en el diagnóstico de entrada y en el plan de acción se cumplieron y si se obtiene la satisfacción del empresario. Pero la medición final se realiza mucho más adelante en el tiempo de haber hecho la intervención, pues se debe determinar si las ventas crecieron, si se elevó el número de empleados, si son mayores las ganancias, si se formalizó la empresa, entre otras.

Adicionalmente, el proceso se ha esquematizado en un diagrama que ayuda a los asesores y empresarios a entender claramente los pasos para el acompañamiento, y permite cualquier tipo de transferencia metodológica a otra entidad que quisiera llevarla a cabo, a una nueva organización que quisiera entrar a formar parte o a personas interesadas en conocer cómo se pueden desarrollar las MIPYME's de acuerdo a sus necesidades. El diagrama de procesos se presenta en la figura 1:

**Figura 1.** Diagrama de Procesos del Consultorio Empresarial Aburrá Norte



Fuente: Archivo Consultorio Empresarial Aburrá Norte (2020).

## Metodología

Para determinar el método que permitiera llegar a los empresarios y sus requerimientos, se utilizó una metodología cualitativa aplicada de investigación acción, la cual, recogiera y analizara la información documental y experiencial previa, desagregando aquellos elementos que pudieran ser aplicados teniendo en cuenta la variable de necesidades detectadas y aplicándolos en la construcción del nuevo modelo. Todo tipo de elemento era puesto en acción y comprobado en las primeras asesorías a los empresarios, lo que determinaba su efectividad o su ineficiencia. Se determinó un procedimiento con cuatro fases de desarrollo:

- 1) Análisis situacional general de la región y sus empresas, se caracterizó la empresariedad regional con la recolección de datos de diferentes fuentes, en especial la entregada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en su base empresarial.
- 2) Análisis de la información y del modelo SBDC, se planteó la revisión del modelo, se tomaron los conceptos y estrategias que, a modo propio, se pudieran utilizar para el consultorio empresarial.
- 3) Planteamiento de metodologías basadas en el modelo SBDC, pero más adecuadas al territorio. La metodología resultante se definió en un conjunto de pasos secuenciales y un diagrama de procesos que permitieran realizar un diagnóstico de entrada, una atención a la medida de los empresarios y una evaluación de los alcances de la atención, que mostraran la eficiencia del servicio.
- 4) Selección y puesta en marcha del nuevo modelo.

## Resultados

El modelo ha sido replicado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, para llevarlo a las otras regiones de su jurisdicción, como son el Consultorio Empresarial Norte, con sede en el Municipio de Yarumal, el Consultorio Empresarial Suroeste con sede en el municipio de Ciudad Bolívar; en estos lugares, la Cámara se articula con otros aliados que permiten

un desarrollo similar al del Consultorio Aburrá Norte. (Así lo señalan en el “Informativo Cámara”. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Edición # 4. 2017).

La evaluación de satisfacción de los usuarios en cuanto a cumplimiento del plan de acción planteado con el consultor es del 100%. En cuanto a pertinencia del servicio prestado con respecto a las necesidades de su empresa es de 93%, y en cuanto a cómo creen que fue la capacidad del consultor para brindar el acompañamiento en su proceso de 93%. Es un servicio gratuito, pero representa para las instituciones aliadas una fuente de conocimiento, práctica y reconocimiento regional de su marca. El Consultorio Empresarial presta asesoría a los empresarios que más requieren acompañamiento, las micro-empresas representan el 96% de las unidades atendidas. Ha atendido empresas de todos los sectores económicos, pero es de destacar la atención a las que están dentro de los sectores apuesta de la región, como el de turismo.

La empresa AVEZA, asesorada por el Consultorio Empresarial, se constituyó inicialmente como una Entidad sin Ánimo de Lucro (ESAL), para organizar el acueducto de la vereda el Zarzal La Luz, municipio de Copacabana, de esa experiencia, y al ver la calidad del agua que el acueducto producía, se constituye como empresa de venta de agua. Al día de hoy forma parte de las entidades aliadas del Consultorio, como empresa que acompaña y asesora en la constitución y desarrollo de otros acueductos veredales de la región.

Algunas características de las empresas atendidas, con el fin de que el lector interesado conozca características del proceso, son: en cuanto a las áreas de intervención, las mayores asesorías se han realizado en las áreas Administrativa (29%), Mercadeo (27%), Contable Financiera (15%) y Jurídico Legal (13%). El 96% de las empresas atendidas son micro; A pesar de que el Consultorio presta atención a los municipios del Aburrá Norte, se destaca un significativo grupo de empresas de Medellín (15%): En cuanto al sector, comercio (33%) y servicio (33%) ocupan la mayor necesidad cubierta, pero se destacan empresas de manufactura (19%) y de hoteles y restaurantes (4%), respondiendo a las apuestas sectoriales de la región en cuanto turismo como nuevo foco de desarrollo y conservación de empresas manufactureras como telares y confecciones, que históricamente han sido parte de su desarrollo.

El resultado acumulado desde el segundo semestre de 2016 al primer semestre de 2020 es

de 1.243 empresas, 477 en acompañamiento individual y 766 en acompañamiento colectivo, con un total de 7.501 intervenciones, como puede observarse en el Cuadro 4. Lo que muestra la validez de la innovación realizada y el acierto de no contar con entes públicos.

**Cuadro 4.** Número de empresas acompañadas y atendidas de manera individual y colectiva y número de intervenciones realizadas por el Consultorio empresarial

Empresas atendidas por el consultorio			Intervenciones realizadas			
Año	Individual	Colectivo	Total empresas	Individual	Colectivo	Total Intervenciones
2016	93	254	347	241	568	809
2017	81	175	256	271	2537	2808
2018	94	154	248	360	1715	2075
2019	125	72	197	391	1103	1494
2020	84	111	195	204	111	315
Total	477	766	1243	1467	6034	7501

Fuente: elaboración propia (2020).

## Discusión

El CONSULTORIO EMPRESARIAL es la suma de capacidades institucionales para el desarrollo empresarial y territorial.

Se podría argumentar que, de una vez, tantas y tan importantes instituciones inmersas en este proyecto, podrían apostarle a la creación de un Centro de Desarrollo Empresarial, que según el modelo de los SBDC transferidos por la Universidad de San Antonio, Texas, y el Ministerio de Comercio de Colombia, tendrían un impacto mucho más alto, no habría que crear un modelo, es una metodología comprobada en varios países y cuenta con la participación del Estado. ¿Entonces por qué apostarle a un modelo nuevo?

La razón se advierte en la medida en que el costo de funcionamiento de un Centro de Desa-

rollo Empresarial es altísimo en cuanto a su sostenimiento, una sola institución no cuenta con todos los recursos para tal manutención.

Otro motivo es la gran variación existente en acciones y políticas de las administraciones públicas que constantemente cambian de parecer, según intereses y objetivos de acuerdo a su tiempo de mandato, por lo que realizar un Centro de Desarrollo Empresarial, patrocinado por el Estado, pero que tenía que tener la participación de entes públicos, no era una opción para las instituciones que tenían la vocación de que el modelo fuera efectivo, es decir, que en verdad ayudara a las empresas de la región, con un proceso de largo aliento y no pequeños esfuerzos que terminan desmotivando al empresario y lo llevan a renunciar a su proyecto.

Otro aspecto para crear un modelo nuevo consistía en que los empresarios de la región requerían con urgencia que les escucharan en sus dificultades particulares, que incluso quien le quisiera ayudar fuera hasta su negocio para conocer de primera mano el problema. El modelo de los Centros de Desarrollo Empresarial es demasiado rígido y no permite la flexibilidad y cercanía emocional propia de los latinos, en donde el empresario cuente su problemática a alguien con alta vocación de servicio y con conocimiento técnico, puede escucharle. Un Consultorio Empresarial, en donde participan entidades de la región, que tienen tal vocación, así como el conocimiento técnico. Y aunque no tienen, cada una aparte, la capacidad económica para responder a todos los empresarios, se apoyan en otras que tienen el mismo interés de servicio.

Los resultados obtenidos muestran a todas luces las virtudes de un trabajo colaborativo de diferentes instituciones, sin interés de lucir más que las demás, con el afán de servicio, no sólo por el servicio en sí, sino porque tienen claro que al crecer la Empresarialidad regional se da el desarrollo y al haber desarrollo todas las instituciones vinculadas crecen.

## **Consideraciones finales**

No es sencillo trabajar en equipo, toda la magia del trabajo colaborativo tiene que ver con la definición clara de que existe un objetivo común a todos. En el caso del CONSULTORIO EMPRESARIAL y las cinco instituciones que lo conforman, el objetivo común y lógico es

claro: se requiere crecimiento económico, éste lo da el desarrollo empresarial, si existe crecimiento económico en una región, todas las instituciones que se encuentran en dicha región también crecen, por tanto, si las instituciones apoyan el desarrollo empresarial, crecen. En esa lógica es que funciona el trabajo colaborativo, pero eso no quita que cada una de las instituciones que lo conformen no tengan sus intereses particulares, es más, es muy importante que lo tengan, pues los resultados no son a corto plazo. Por ejemplo, en el caso de las Instituciones de Educación Superior, la constante consulta y conocimiento de las necesidades de los empresarios, les da pistas para determinar los programas y los temas académicos que deben tratar en sus contenidos curriculares, pero también se convierte en un lugar de práctica para sus estudiantes y de contacto con la realidad de sus educadores. Para las Cámaras de Comercio el interés está puesto en la formalización empresarial. En cambio, para una empresa de marketing o de venta de cualquier producto, es captar con el paso del tiempo más clientes.

Pero el éxito del CONSULTORIO EMPRESARIAL no radica solo en tener un objetivo común, es también establecer una metodología de trabajo claro para todos, una forma de organización en que todos participen, es también, y esto es muy importante, comprometerse con poner las capacidades que en verdad se poseen, no tratar de abarcar más, pero no hacer menos. Esto significa, en resumen, estar claro de cuáles son las fortalezas institucionales y con cuáles se puede aportar de forma eficiente.

También es importante señalar que, al inicio de la asesoría a los empresarios, se debe acordar con ellos metas reales, que se puedan cumplir en el tiempo estimado, no crearles falsas expectativas. Y, por último, comprometerlos, inclusive con documentos firmados, pues son ellos los que van a trabajar en torno a los objetivos de mejora, llevando a la práctica todo lo aprendido.

## Referencias

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2017). *Consultorios empresariales regionales: Una alianza para la sostenibilidad de las empresas antioqueñas*. Informativo Cámara. (Edición N° 4). Pág.: 12.

Consultorio Empresas Aburra Norte (2020). Documentos de Archivo. <https://>

[proaburranorte.org/consultorio-empresaria/](http://proaburranorte.org/consultorio-empresaria/)

Chirinos, Y., Luna, J., Rojas, D. y Barbera N. (2019). *Emprendimiento sostenible: Una visión latinoamericana*. (2019). *Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica*, 4, Pp. 25-37. [www.doi.org/10.47212/tendencias\\_vi\\_2019](http://www.doi.org/10.47212/tendencias_vi_2019)

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. (2020). *Presentación-Antioquia-Valle-de-Aburrá*. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda CNPV. <https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoEstimaciones>.

Ospina, P., Molero, L., Lozano, H., Becerra Y. y Ruiz, J. (2019). *Capital intelectual y Responsabilidad Social en entornos de programación de Realidad Virtual*. (2019). *Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica*, 7, Pp. 74-84. [www.doi.org/10.47212/Tendencias\\_vii\\_2019](http://www.doi.org/10.47212/Tendencias_vii_2019)

SBDC Global. (2018a). *Expansión de los SBDC en Sudamérica*. <https://www.sbdcglobal.com/es/expansion-de-los-sbdc/sbdc-en-sudamerica>

SBDC Global. (2018b). *Qué es un SBDC*. <https://www.sbdcglobal.com/es/expansion-de-los-sbdc/que-es-un-sbdc>

## CAPÍTULO VI

# ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPRENSIÓN LECTORA DESDE EL APRENDIZAJE COLABORATIVO

### **Esmeralda Rocío Caballero Escorcía.**

Magister en educación. Coordinadora de Licenciaturas. Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Correo electrónico: coordilicenciaturas@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0003-3692-9164.

### **Gustavo Moreno López.**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Rector de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez. Integra el grupo de Investigación Griego de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, Bello – Antioquia. [rectoria@iumafis.edu.co](mailto:rectoria@iumafis.edu.co) ORCID: 0000-0002-4094-0940.

### **Ledy Gómez Bayona.**

PhD en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Integra el Grupo de Investigación en Casos y Estudios Organizacionales CEO de la Universidad de San Buenaventura en seccional Medellín-Colombia [ledy.gomez@usbmed.edu.co](mailto:ledy.gomez@usbmed.edu.co). ORCID: 0000-0003-4122-0344.

### **Catalina Gómez Ruiz.**

Ms. Ciencias Ambientales. Docente Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. [catalina.gomez@iumafis.edu.co](mailto:catalina.gomez@iumafis.edu.co) ORCID: 0000-0002-5940-4670.

### **Olga Vélez Bernal.**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magister en Administración con Especialidad en Gerencia de Proyectos de la Universidad del Mar – Chile, Vicerrectora Académica y de Investigación de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, Bello - Antioquia. Integra el grupo de Investigación XXXX de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, Bello – Antioquia. [viceacademia@iumafis.edu.co](mailto:viceacademia@iumafis.edu.co) ORCID: 0000-0002-2291-0908.

## **Resumen**

La comprensión lectora es una herramienta que permitirá a los estudiantes garantizarse un desarrollo profesional y personal de calidad, esto llevo a plantear como objetivo de investigación analizar las estrategias didácticas para el fortalecimiento de la comprensión lectora desde el trabajo colaborativo. El estudio se apoyó en las investigaciones de Hoyos y Gallego, (2017)

Orejudo, (2019). Rosero, (2019), Caballero, (2008), quienes han abordado el tema de las estrategias didácticas para la comprensión lectora. El enfoque desde donde se abordó el estudio es el cuantitativo con un diseño no experimental-documental, con un alcance descriptivo, para la obtención de la información se hizo un recorrido por distintas bases de datos como Google Scholar, EBSCO, Dialnet, Redalyc y SciELO de las cuales se escogieron un numero significativa de literatura relacionada con las variables. Luego de analizar los documentos los resultados demostraron que el trabajo colaborativo es un método que puede generar una mayor eficiencia en la aplicación de las estrategias didácticas para la comprensión lectora, llegando a la conclusión de que estrategias como pensar en voz alta, lluvia de saberes previos, hacerse preguntas, guías de anticipación y reacción, entre otras son más efectivas desde el trabajo colaborativo.

**Palabras Claves:** aprendizaje colaborativo, competencias lectoras, estrategias didácticas.

## **TEACHING STRATEGIES FOR STRENGTHENING READING COMPETENCES FROM COLLABORATIVE LEARNING**

### **Abstract**

Reading comprehension is a tool that will allow students to guarantee quality professional and personal development, this led to the research objective of analyzing didactic strategies to strengthen reading comprehension from collaborative work. The study was supported by the investigations of Hoyos and Gallego, (2017) Orejudo, (2019). Rosero, (2019), Caballero, E. (2008), who have addressed the subject of didactic strategies for reading comprehension. The approach from which the study was approached is the quantitative one with a non-experimental-documentary design, with a descriptive scope, to obtain the information a tour was made through different databases such as Google Scholar, EBSCO, Dialnet, Redalyc and SciELO of which a significant number of literature related to the variables were chosen. After analyzing the documents, the results showed that collaborative work is a method that can generate greater efficiency in the application of didactic strategies for reading comprehension, reaching the conclusion that strategies such as thinking aloud, rain of previous knowledge, asking questions, anticipation and reaction guides, among others, are more effective from collaborative work.

**Keywords:** teaching strategies, collaborative learning, reading skills.

### **Identificación del proyecto**

Estrategias didácticas para el fortalecimiento de las competencias lectoras desde el aprendizaje colaborativo, texto escrito por los autores en mención, surge de la investigación “Comprensión lectora de los textos argumentativos en los niños de poblaciones vulnerables

escolarizados en quinto grado de educación básica primaria” la cual constituye en sí misma una prueba más de la preocupación existente en el gremio docente por cualificar los procesos de lectura y escritura en los niños, en este caso, los argumentativos y más concretamente, el mejoramiento de la comprensión lectora de esta tipología textual.

## **Introducción**

En la actualidad no es extraño encontrarse con estudiantes cuyo nivel de comprensión lectora no es el más idóneo, estudios realizados sobre el tema han demostrado que el maestro tiene un alto grado de responsabilidad en esto, ya que el desconocimiento y miedo a aplicar estrategias que mejoren el nivel de comprensión lectora, está menoscabando el progreso que los alumnos podrían tener en esta área. Es importante señalar que este déficit en la comprensión lectora se presenta en cada una de las etapas de la educación de las personas, es decir desde la primaria hasta la universidad, producto como se menciona anteriormente de falta de experimentación, ejecución y divulgación de estrategias que fortalezcan el proceso de comprensión y pensamiento crítico de los alumnos.

Ahora bien, para un adecuado nivel de comprensión lectora enseñar a través de la aplicación de una serie de estrategias permitirá que los estudiantes puedan comprender y estar seguros de que entendieron lo que estaban leyendo, garantizando la formación de lectores activos. La comprensión lectora puede verse desde dos niveles, uno que se realiza de manera automática cuando se hace una relación entre la información proporcionada por el libro, los conocimientos y experiencias previas del lector, y el segundo es cuando el lector puede integrar la información que aporta el libro, para lo cual reúne y combina las proposiciones con otras proposiciones dando como resultado una representación con sentido y coherencia de lo que está leyendo, éste por su parte es un proceso consciente y solo es posible desde el conocimiento general que los estudiantes poseen del mundo que los rodea. (Fuente et al., 2006).

Hoy en día todavía existen docentes que como estrategias solicitan a sus alumnos hacer resúmenes, hacen algunas preguntas y recuentos de lo leído, sin llegar más lejos, por ejemplo, a la argumentación, que según Almazán (2009), es la forma como se pueden explicar y soportar de forma oral o escrita los conocimientos e información en cualquier contexto que éste se pre-

sente, dándole al estudiante la capacidad de expresarse y defender con argumento sus ideas, lo que sería el fin último de la comprensión lectora, que el estudiante pueda argumentar sus opiniones o ideas, haciéndolo más reflexivo y sensible al acontecer que le rodea.

Lo anteriormente expuesto refuerza la idea de que uno de los actores principales en el desarrollo de la comprensión lectora es el maestro, y por tanto debe mejorar sus conocimientos en cuanto a las estrategias que pueda aplicar, y por qué no diseñar, de manera tal que sus estudiantes puedan alcanzar un nivel superior desde la primaria, ya que esto a su vez le hará su paso por la universidad un tanto menos dificultoso.

Sin embargo, se puede argumentar que una de las razones para que esto ocurra está directamente relacionada con los modelos educativos que se implementaron en las instituciones de educación para la enseñanza de la lengua y la literatura.

Esto ha llevado a plantear el siguiente objetivo de investigación: analizar las estrategias didácticas para el fortalecimiento de la comprensión lectora desde el trabajo colaborativo, mismas que pueden propiciar el acercamiento de los docentes y los estudiantes en el fortalecimiento de su comprensión lectora, a través de las cuales los actores del proceso desarrollaran su capacidad crítica y su pensamiento autónomo desde que están en primaria, debido a que llegarán a los siguientes niveles con fallas que puede que no solventen, afectando su rendimiento en la educación secundaria y terciaria.

## **Fundamentación teórica**

Uno de los actos más importantes que deben aprender todos los seres humanos es el de leer, la lectura es un proceso que permite dar sentido y significancia a un texto, debe llegar hasta la comprensión de lo leído, por lo que no debe ser entendida solo como una técnica, es más bien una herramienta para la vida. Según el proyecto PISA (2000), “la lectura es simple decodificación de símbolos o el leer en voz alta (p.38), pero ya para 2018 la define como la capacidad de los estudiantes de comprender, emplear y valorar, reflexionar e interesarse por los textos escritos para alcanzar objetivos, desarrollar conocimientos potenciales propios y participar en la sociedad”, PISA, 2019, p. 16 y no lo considera una habilidad que se desarrolla solo en la in-

fancia, en los primeros años de escolaridad, sino que lo acompaña hasta su vida universitaria y más allá.

De estos conceptos se desprende que la lectura no es solo darle significado a los signos y símbolos sino que además se debe comprender e interpretar, leer es una interacción entre el texto y el lector, enfrentados con los conocimientos y experiencias del lector, esto permite traer a colación el concepto de comprensión lectora de Hoyo y Gallegos (2017), “quienes consideran es un proceso complejo que supone la interpretación de un conjunto de palabras con relación a un contexto significativo, así como la percepción del impacto de su fuerza sensorial, emocional e intelectual” (p.25) y como afirman Fonseca et al., (2019) es muy importante para el proceso de aprendizaje y normal desenvolvimiento de las actividades diarias. El comprender los escritos aumenta el conocimiento del lector, reconstruye su saber y transforma su ideología y comportamiento, Cantú et al., (2017); la comprensión lectora, al involucrarse en todas las áreas del saber y la experiencia, representará una gran dificultad para los alumnos que no puedan entender y comprender lo que leen, disminuyendo o imposibilitando el aprendizaje académico y autónomo.

Es por ello, que la comprensión lectora de libros argumentativos es una actividad a la cual se le está prestando mayor relevancia en la actualidad, porque permite acceder a formas más complejas de pensamiento, al comprender lo que se lee los lectores podrán interpretar las intenciones del autor, su finalidad y sus razones para exponer sus ideas. Caballero (2008), citando a Toulmin y Ducrot, plantean que el esquema argumentativo establece una relación de datos, unas inferencias y conclusiones que pueden ser rechazadas bajo un soporte argumentativo.

El poder fortalecer la capacidad de comprensión lectora, incluida la comprensión lectora argumentativa, se desarrolla a través de estrategias que optimicen la adecuada formación intelectual y académica de los alumnos, al ser las mismas acciones a seguir, son realizadas de manera intencional y consciente, dirigidas a lograr el objetivo educativo propuesto. Sin embargo, es relevante dejar claro que las estrategias no son ni buenas ni malas, pero si adecuadas o no para un determinado contexto. Para el proceso educativo es relevante diseñar estrategias didácticas, Esquivel et al., (2018) las definen como la organización de los procesos de ense-

ñanza y de aprendizaje desde su planeación, para ello el docente debe escoger las herramientas, instrumentos, además de las actividades, para lograr el objetivo educativo planificado.

Por otro lado, para Montenegro y Méndez (2020), las estrategias didácticas utilizadas en el aula tienen un papel de suma importancia, que es contribuir con la enseñanza, además de entablar un diálogo con las necesidades complejas, dinámicas y cambiantes del entorno, lo que lleva a plantear que los actores que intervienen en este proceso no pueden ser estáticos.

Esta definición ha servido de referencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje y ha permitido la creación de estrategias que le permitan a los docentes generar saberes en los educandos a partir de las ideas que tienen, a esto se le llama saberes previos, donde se compara el conocimiento existente resultado de las vivencias, con la nueva información obtenida, dando un nuevo significado o cambiando una concepción errónea, con el firme propósito de ser aplicable en los contextos donde el estudiante se desenvuelve, a este conjunto de nociones se le conoce como aprendizaje significativo.

De acuerdo con lo anterior, se puede deducir que el aprendizaje significativo es todo un proceso generado en la interacción con la información a través de situaciones de aprendizaje que utilizan recursos, materiales y medios para alcanzar un desarrollo cognitivo, enlazando conceptos previos y nuevos, de esta manera se construyen aprendizajes donde el estudiante es el protagonista, aprende haciendo, experimentando y no por simple repetición. En ciencias, el aprendizaje significativo es un proceso donde los estudiantes son los autores en la construcción de sus conocimientos en la medida que desarrollan y fortalecen competencias científicas en el área a través de la experiencia.

El aprendizaje colaborativo, es una estrategia de co-ayuda donde la interacción y el intercambio de saberes, permite el enriquecimiento de la persona como ser social, que requiere compartir ideas, pensamientos y opiniones en un proceso cooperativo entre pares. Una de las formas de implementar esta metodología es dividir un grupo de participantes en subgrupos para que trabajen juntos en la consecución de una misma meta; en el trabajo con niños, para que esta técnica sea más efectiva, es importante designar roles con funciones determinadas, esto hará que cada uno desde su individualidad fortalezca sus competencias al tiempo que

ayude a sus compañeros.

En éste es fundamental la participación activa de todos los estudiantes presentes en la situación de aprendizaje, como una manera de fortalecer competencias científicas en ellos en doble dirección, la individual, por cuanto cada uno da aportes considerables y colectivos, porque entre todos los participantes se generan ideas, conocimientos y aprendizajes que pueden ser canalizados de diferentes maneras. En el trabajo colaborativo, los estudiantes asumen roles específicos y en el desarrollo de esas funciones fortalecen sus habilidades, el docente para este caso, asume el papel de guía y son ellos quienes construyen su aprendizaje en un proceso de socialización y construcción.

## **Metodología**

La investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, el mismo según Hernández et al., (2014), “utiliza la recolección y el análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7), con un diseño documental que tal como establece Arias (2012), “es un proceso que se basa en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos obtenidos por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p.27). Con un alcance descriptivo, ya que solo se busca describir y hacer inferencias de las estrategias didácticas para el fortalecimiento de la comprensión lectora desde el aprendizaje colaborativo para proponer algunas.

La información se obtuvo de la exploración de bases de datos Google Scholar, EBSCO, Dialnet, Redalyc y SciELO, utilizando términos como comprensión lectora, estrategias didácticas, aprendizaje colaborativo.

## **Resultados**

Lo primero que hay que aclarar, según investigadores como Guerrero et al., (2018), es que el trabajo colaborativo es el que responde a un enfoque sociocultural, en el que los estudiantes pueden trabajar en grupo heterogéneos, pero con niveles de conocimientos similares con el fin de poder alcanzar los objetivos en común que se han propuesto desde una interdependencia

positiva, para lo cual se requiere que los alumnos puedan discutir, argumentar de manera razonable en lugar de memorizar. A lo que Ramírez y Hugueth (2014), añaden que el trabajo colaborativo favorece a los estudiantes porque potencializa en ellos el pensamiento crítico y reflexivo convirtiéndolos en agentes con capacidad productiva.

Para dichos autores esto “implica un cambio en la cultura escolar, en las prácticas de enseñanza-aprendizaje y en los procesos de evaluación” (Ramírez y Hugueth, 2014, p. 91), centrándose en que los estudiantes aprenderán unos de otros, lo que se hace es aprovechar que los niños son capaces de aprender de la interacción social, para este enfoque se parte de valorar los saberes que se tengan de antemano en todo el grupo, lo que incentiva la capacidad de pensar y proponer ideas, ante lo cual se disminuye la sensación de aislamiento, a la crítica y la retroalimentación. Finalmente, plantean que el trabajo colaborativo “fomenta el diálogo y la responsabilidad para cumplir metas propuestas, así como la autonomía en los estudiantes”, Ramírez y Hugueth, (2014, p. 93), esto los prepara para enfrentar escenarios en el futuro donde escucharán ideas diferentes a las suyas, podrán intercambiar información, así como experiencias, llegarán a acuerdos, argumentarán sus opiniones, acciones relacionadas con individuos reflexivos, críticos y proactivos.

Por su parte, Angulo-Vilca (2021), considera que el “trabajo o aprendizaje colaborativo es una construcción que se identifica tanto con la educación presencial como con la virtual” (p.255), lo que permite afirmar que no solo se puede dar en las aulas de clase, además puede ser generado haciendo uso de las tecnologías de la comunicación e información (TIC).

Clavijo et al., (2011), por su parte, consideran que las instituciones educativas no deben rezagarse ante las nuevas exigencias de la sociedad y para ello, haciendo uso del trabajo colaborativo, pueden valerse de las herramientas que ofrecen las TIC para favorecer el aprendizaje, la generación de conocimiento y de competencias que ayuden a los estudiantes a que su inclusión social y profesional se haga con calidad.

Atendiendo a las opiniones de los autores, se puede afirmar que el trabajo o aprendizaje colaborativo es una manera en la cual el proceso enseñanza-aprendizaje se desarrolla desde la participación activa y compartida de los estudiantes, ya sea presencial o virtual, donde la inter-

acción propicia la generación de conocimiento, pero también de individuos capaces de defender y argumentar sus ideas u opiniones apoyándose en sus experiencias y conocimiento, lo que permite que se conviertan en individuos con pensamiento crítico, reflexivo y proactivo capaces de aportar cosas positivas a la sociedad donde habitan.

El informe PISA de 2019 establece que en esta última década las personas leen más, pero afirma que es de manera superficial y con intención instantánea, es decir, que su ansia por perseguir la noticia deja de lado el pensar. Cuando se lee se hace pensando críticamente, estableciendo juicios y argumentados para construir un conocimiento que haga avanzar al estudiante. Pero según este informe solo uno de cada diez estudiantes, de los países pertenecientes a la OCDE, es capaz de diferenciar un hecho de una opinión. Más preocupante aun, es que los jóvenes piensan que no vale la pena leer por placer y que hacerlo es una pérdida de tiempo. Lo que pone en peligro su comprensión lectora, la cual se considera como la capacidad que debe tener el estudiante de comprender, reflexionar e interesarse por los textos escritos, para alcanzar unos objetivos, desarrollar un conocimiento potencia propio con lo cual participar en la sociedad (PISA, 2019, p. 16).

Así Jouini (2005), establece que la comprensión lectora se caracteriza por tres rasgos: primeramente, se hace necesario que los lectores construyan significado mientras lee; en segundo lugar, el lector lee el texto desde sus experiencias, sentimientos y emociones, pero también los conocimientos relacionados directa o indirectamente con lo que está leyendo; por último, es un proceso estratégico, lo que significa que el lector va modificando su manera de leer, de acuerdo con el conocimiento previo que tenga del tema, el propósito de leer, sus motivos, el tipo de texto, entre otras. Manifiesta además que la comprensión lectora por años se ha centrado en las dificultades, en el uso de diccionario para solucionarlas y en la repetición de estructura (s.n). Ante lo que Silva (2014), en su investigación dejó ver que la comprensión lectora no emerge de manera automática, sino que se desarrolla a través de estrategias de comprensión que van de la mano de la decodificación y debe comenzar desde que el estudiante está en preescolar.

Pero para poder desarrollar la comprensión lectora se debe aplicar, implementar o diseñar estrategias de aprendizaje que permitan el surgimiento y fortalecimiento de esta competencia en los estudiantes. Gutiérrez-Braojo y Salmerón (2012), establecen que las mismas son una

toma de decisión sobre la selección y uso de procedimientos de aprendizajes que faciliten una lectura activa, intencional, autorregulada y competente en relación a los objetivos y características del material que se leerá, e incluyen estrategias cognitivas y metacognitivas. Las primeras son procesos dinámicos y constructivos que los lectores ejecutan de una manera consciente, además de intencional, para elaborar una representación mental del libro, manifiestan que se ha elaborado un modelo de estrategias que reúne i) procesos de comprensión para reconocer y comprender palabras; ii) procesos de comprensión para interpretar frases y párrafos; iii) procesos para comprender bien el texto, iv) procesos de comprensión para compartir y usar el conocimiento. Aclara que estos procesos solo pueden ser considerados estrategias si están gestionados y supervisados intencionalmente por el lector, bajo el control de la metacognición y con el propósito de alcanzar un objetivo. Por su parte, las estrategias metacognitivas hacen referencia al conocimiento sobre el propio conocimiento y la regulación del proceso cognitivo; el proceso de regulación en tareas de comprensión lectora requiere de planificación, determinación de objetivos, supervisión, reconocimiento de aciertos y desaciertos, pero también evaluar para determinar el nivel de comprensión alcanzado.

Para dichos autores estas últimas estrategias se pueden clasificar en función del momento de su uso i) antes de la lectura se da prioridad a identificar y determinar el género del libro, determinar la finalidad de la lectura, activos los conocimientos previos que se tengan sobre el tema, generar preguntas, que serán respondidas al leer el texto; ii) durante la lectura se identifican palabras que necesitan ser aclaradas, releer, parafrasear y resumir entidades textuales, representaciones visuales, realizar inferencias, detectar información relevante; iii) después de la lectura, revisión del proceso lector (consciencia del nivel de comprensión logrado), construcción global de una representación mental (finalidad expresiva), finalidad comunicativa (se discute y argumenta).

Por su parte, Montes de Oca et al., (2020), establecen que las estrategias de comprensión lectora se encuentran en tres fases prelectura donde se hace una lectura superficial, se hacen predicciones y se relaciona con los conocimientos que se tienen sobre el tema; la segunda fase, la lectura aquí se toman notas y se encuentra información al respecto; y por último la postlectura, donde se llega a la comprensión, al propósito y el estudio. Orejudo (2019), también habla de los tres estados prelectura, lectura y postlectura, en la prelectura los alumnos intentaran

predecir de lo que trata el libro y se le incentivara a realizar suposiciones sobre cuál es la idea principal del libro, para lo cual pueden utilizar la información contenida en el título, imágenes, contexto, editorial, entre otros. En la lectura se utiliza el subrayado de las palabras que no se conocen, las palabras claves e ideas principales, se realiza una lectura profunda. En la postlectura ya el libro fue leído por lo que procederá a responder preguntas, debatir y argumentar. Para Rosero (2019), aconsejan que los estudiantes i) hallen la idea principal, ii) hallen hechos y detalles, iii) hallen la secuencia; iv) comparen y contrasten y, por último, distinguan los hechos de sus opiniones.

Los autores con sus investigaciones presentan una serie de estrategias didácticas a través de las cuales los alumnos podrán desarrollar y potencializar su comprensión lectora, sin embargo, está en manos del docente la eficiente aplicación de las mismas, es por ello que deben saber diagnosticar sus necesidades para poder formar lectores competentes que también puedan generar escritos propios. La comprensión lectora es tan relevante que es un eje transversal para muchas otras actividades que van desde lo académico hasta lo social.

## **Conclusiones**

Las estrategias didácticas para el fortalecimiento de la comprensión lectoras son herramientas que han demostrado su valía en el desarrollo de una competencia tan importante, misma que dará al estudiante las habilidades y destrezas que le permitirán entender, comprender y enfrentar las situaciones sencillas, además de las complejas de la vida, así como un pensamiento crítico a partir del cual podrá emitir opiniones, pero a su vez argumentarlas. Es por ello que el deber de los docentes es motivar a sus estudiantes a que lean, y más que leer a que comprendan lo que leen, esto los lleva a lograr un significativo desarrollo profesional y personal, una manera de poder alcanzar este objetivo es a través del trabajo colaborativo en el cual todos los estudiantes interactúan, se apoyan y ayudan entre ellos, generando un aprendizaje sólido y autorregulado.

Prácticas estrategias como pensar en voz alta, lluvia de saberes previos, hacerse preguntas, guías de anticipación y reacción, entre otras son mejor aprovechadas desde el trabajo colaborativo, ya que se pueden aplicar en pequeños grupos donde los alumnos interactúan, intercambian

bian ideas y opiniones, comparten, pero también colaboran entre ellos. Esto ayuda en la potencialización de las habilidades, destrezas y competencias individuales pero al mismo tiempo podrán ayudar a sus compañeros, lo que adicionalmente genera principios y valores que pasarán a formar parte de su personalidad.

## Referencias

- Almanza, N. (2009). *Universidad Libre Textos Argumentativos como Estrategia para Mejorar La Comprensión Lectora y la Producción Escrita en los Estudiantes de Cuarto Semestre de la Facultad de Ciencias de la Educación*. <https://Repository.Unilibre.Edu.Co/Bitstream/Handle/10901/10075/Portada.Pdf?Sequence=2&Isallowed=y>
- Angulo-Vilca, P. (2021). El aprendizaje colaborativo virtual para la enseñanza de la matemática. *Dominio de las Ciencias*, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 253-267, feb. 2021. ISSN 2477-8818. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1703/33>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. 6ta edición. Epísteme.
- Caballero, E. (2008). *Comprensión lectora de los textos argumentativos en los niños de poblaciones vulnerables escolarizados en quinto grado de educación básica primaria*. (Tesis de Maestría Universidad de Antioquia)
- Cantú, D; De Alejandro, C; García, J. y Leal, R. (2017). *Comprensión lectora. Educación y Lenguaje. Pilibrio* <https://books.google.es>  
[bookshl=es&lr=&id=\\_YvEDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=la+comprension+lectora&ots=eZw-xq\\_Me9&sig=C7MYeEntMzxOhCNS6ul2rBOK#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_YvEDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=la+comprension+lectora&ots=eZw-xq_Me9&sig=C7MYeEntMzxOhCNS6ul2rBOK#v=onepage&q&f=false)
- Clavijo, J., Maldonado, A y Cuentas, M. (2011). Potenciar la comprensión lectora desde la tecnología de la información. *Escenarios Vol. 9, No. 2*, págs. 26-36.
- Esquivel, P., Villa, F., Guerra, G., Guerra, C. y Rangel, E. (2018). El aprendizaje colaborativo como estrategia didáctica para el mejoramiento de la Comprensión lectora. *Cultura*.

*Educación y Sociedad* 9(3), 105-112. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.9.3.2018.13>

Fonseca, L., Migliardo, G., Simian, M., Olmos, R. y León, J. A. (2019). Estrategias para mejorar la comprensión lectora: impacto de un programa de intervención en español. *Psicología Educativa*, 25, 91-99. <https://doi.org/10.5093/psed2019a1>

Fuente, D., Méndez, N., Suárez, M., Mendoza, Y., Torrealba, Y. y Osorio, E. (2006). Comprensión lectora. En <https://www.monografias.com/trabajos38/compression-lectora/compression-lectora3.shtml>

Guerrero, H; Polo, S; Martínez, J, y Ariza, P. (2018). Trabajo colaborativo como estrategia didáctica 961 para el desarrollo del pensamiento crítico. *Opción*, Año 34, No. 86: 959-986 <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2262/Trabajo%20colaborativo%20como%20estrategia%20did%c3%a1ctica%20para%20el%20desarrollo%20del%20pensamiento%20cr%c3%adtico.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Gutiérrez-Braojos, C, y Salmerón, H. (2012). Estrategias de Comprensión Lectora: Enseñanza y Evaluación en Educación Primaria. *Revista Currículo y Formación del Profesorado*. En <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev161art11.Pdf>

Hernández, R., Fernández, C., y Batista, M.(2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hoyos, A. y Gallego, T. (2017). Desarrollo de habilidades de comprensión lectora en niños y niñas de la básica primaria. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 51, 23-45.

Jouini, Khemais. (2005). Estrategias inferenciales en la comprensión lectora. *Revista Electrónica De Didáctica Español Lengua Extranjera*. No. 13. [https://www.um.es/glosasdidacticas/GD13/GD13\\_10.pdf](https://www.um.es/glosasdidacticas/GD13/GD13_10.pdf).

- Montenegro de las Hoz, N y Méndez, D. (2020). *Estrategias didácticas para fortalecer las competencias comunicativas en la clase de literatura a través de la pedagogía por proyectos*. En Chirinos, Ramírez, Godínez, Barbera y Rojas (2020). *Tendencias En La Investigación Universitaria. Una Visión desde Latinoamérica*. Volumen XII, Pp 579-594. [www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xii.34](http://www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xii.34).
- Montes de Oca, D, Palacios, F, Gómez-Parra, M y Espejo, R. (2020). Análisis de las estrategias para la enseñanza de la comprensión lectora: estudio de educación básica. *Digilec* vol 7, pp. 49-60 DOI: <https://doi.org/10.17979/digilec.2020.7.0.7166>
- Orejudo, J. (2019). Gamificar Tareas de Lectura en una Segunda Lengua: un Estudio Preliminar. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación* Vol. 18 N° 36, abril, 2019 pp. 95 – 103 <http://www.rexe.cl/ojournal/index.php/rexe/article/view/650/520#>
- PISA. (2000). *La medida de los conocimientos y destrezas de los alumnos, un nuevo marco para la evaluación*. Ministerio de Educación, Madrid, España. <https://www.oecd.org/education/school/programme-for-international-student-assessment-pisa/33694020.pdf>
- PISA. (2019). *Programa para la evaluación internacional de los estudiantes informe 2018*. Edición 2019 en [https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/5943\\_d\\_InformePISA2018-Espana1.pdf](https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/5943_d_InformePISA2018-Espana1.pdf)
- Ramírez, E. y Rojas, R. (2014). El trabajo colaborativo como estrategia para construir conocimientos. *Revista de Antropología y Sociología: Virajes*, 16(1), 89-101. <https://revistasojs.ucaldas.edu.co/index.php/virajes/article/view/1001/924>
- Rosero, M. (2019). Aplicación de estrategias de aprendizaje para la comprensión lectora. *Acción y Reflexión Educativa*, (44), 64 - 81. Recuperado a partir de [https://www.revistas.up.ac.pa/index.php/accion\\_reflexion\\_educativa/article/view/674](https://www.revistas.up.ac.pa/index.php/accion_reflexion_educativa/article/view/674)
- Silva, M. (2014). El estudio de la comprensión lectora en Latinoamérica: necesidad de un enfoque en la comprensión. *Innovación educativa*. Vol. 14 no.64.

## CAPÍTULO VII

### REPRESENTACIONES SOCIALES ALREDEDOR DE LA FORMACIÓN: TENSIONES ENTRE LAS PRÁCTICAS Y EL DISCURSO DE LA CALIDAD

**Roger Alexander González Ramírez.**

Directivo Docente Rector , E José de Miguel de Restrepo y Puerta Copacabana, Magister en Educación y doctorante en Ciencias de la Educación, Universidad San Buenaventura Medellín. roger.gonzalez@iumafis.edu.co. ORCID: 0000-0002-8090-5584.

**Sergio Alberto Estrada Montoya.**

Filósofo. Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Coordinador Unidad de Emprendimiento. Bello, Colombia, Correo Electrónico: extension@iumafis.edu.co; sestrada2202@gmail.com. ORCID ID: 0000-0002-8400-6076.

**Gloria Patricia Pérez Saavedra.**

Magister en Ciencias de la educación Mención en Docencia e Investigación Universitaria. Docente Institución Universitaria Marco Fidel Suarez. Correo electrónico: gloria.perez@iumafis.edu.co gloriapatriciaps@hotmail.com. ORCID: 0000-0002-4984-7945.

**Elizabeth Patiño Muñoz.**

Abogada, ingeniera forestal, candidata a Magister en Derecho, investigadora elizabeth.patino@iumafis.edu.co, asesoriasjuridicasyambientales@gmail.com ORCID: 0000-0003-2894-5228.

**Olga Vélez Bernal**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Vicerrectora Académica y de Investigación de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello - Antioquia. viceacademica@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-2291-0908.

### Resumen

Referir la calidad en los procesos educativos, es acercarse a un proceso de tensiones en el que el Estado, los docentes y las entidades de certificación parecen apuntar en direcciones distintas. El propósito de la investigación es indagar sobre las relaciones que median los procesos de construcción del currículo con las representaciones sociales de los actores escolares, bajo el entendido que una construcción cultural como lo es el currículo, es un espacio plural que convoca lo dialógico y lo político. Metodológicamente, la investigación asume la teoría fundamentada como el eje metodológico de la investigación, ya que permite que los hallazgos

sean entendidos como preceptos conceptuales que responden a los núcleos problémicos de la investigación desde la investigación como escenario para la construcción de saber. En términos de los instrumentos de investigación se apropia del análisis documental, la entrevista semiestructurada y los grupos de discusión; el proceso de análisis se hizo bajo la plataforma ATLAS.ti. Este artículo evidencia las tensiones existentes en los procesos de certificación de calidad en el sector educativo. Adicionalmente, establece conexiones con los procesos formativos de los docentes y su práctica pedagógica, develando que existen representaciones sociales que ligán lo que pasa en el aula de clase, con los discursos de los actores escolares y sus prácticas, vínculos que dan cuenta de las tensiones de la escuela alrededor de temas vitales como la formación, el currículo, la experiencia y el discurso.

**Palabras Clave:** formación, discurso, calidad, docente, práctica pedagógica.

## **SOCIAL REPRESENTATIONS AROUND TRAINING: TENSIONS BETWEEN PRACTICES AND THE DISCOURSE OF QUALITY**

### **Abstract**

Referring to quality in educational processes is approaching a process of tensions in which the state, teachers and certification bodies seem to point in different directions. This article highlights the tensions that exist in quality certification processes in the education sector. Additionally, it establishes connections with the education processes of teachers and their pedagogical practice, revealing that there are social representations that link what happens in the classroom, with the discourses of school actors and their practices, links that account for the tensions of school around vital topics such as training, curriculum, experience and discourse.

**Keywords:** education, speech, quality, teacher, pedagogical practice.

### **Identificación de la Investigación**

Este es un informe parcial de la investigación que adelanta el autor como parte del proceso de formación doctoral en la Universidad de San Buenaventura sede Medellín – Doctorado en Ciencias de la Educación. Se presentará el referente conceptual y la perspectiva metodológica además de unos primeros hallazgos en relación al objeto de investigación; sin embargo, se aclara que la investigación aún se encuentra en ejecución, lo que plantea una construcción permanente de nuevos análisis y consideraciones alrededor del objeto de estudio.

## Introducción

Acercarse a la escuela, a sus realidades y a las personas que conviven en su interior; convocar la pregunta por las relaciones culturales, los espacios y rutinas que allí se comparten, pero más que nada por el sentido que imprimen los individuos a sus discursos y prácticas. Es aquí, en donde pueden rastrearse los saberes que respaldan sus acciones y las comprensiones desde las cuales es posible rastrear la construcción de conceptos como escuela, currículo y calidad.

Dichas construcciones son una elaboración mediada por elementos como el rol de los actores escolares, su experiencia frente al acto de educar y educarse, las reglamentaciones estatales alrededor del hacer escolar y por supuesto las construcciones de orden didáctico que se llevan a la clase. Es desde el encuentro de estos elementos, que emergen los conceptos que median las representaciones y las prácticas alrededor del currículo y la calidad, es precisamente en ese encuentro que este ejercicio de investigación adquiere sentido.

Al asumir el acto educativo, cada uno de los actores escolares tiene una cierta noción de lo que debe hacer, de cuáles son sus funciones, rutinas, productos a entregar, entre otros aspectos que median lo que podría decirse que es calidad. De manera paralela esos mismos actores escolares tienen una forma de hacer propia la escuela, para lo cual apelan a sus vivencias y experiencias escolares, en este sentido, la práctica está asociada a la acción cotidiana que emerge fruto de un conocimiento profundo de la tarea ejecutada y que se fortalece con la experiencia y los saberes que en ella intervienen.

No existe en la escuela ninguna construcción pedagógica o didáctica, que no pase por la tensión entre el planteamiento teórico y desarrollo práctico del concepto, al contrario, este es el escenario que usa la escuela para agenciar procesos como revisión, acompañamiento y cualificación. Estas son acciones que de manera transversal median el currículo y que están permeadas por un concepto de calidad que se asume como revisión y ajuste. Esta investigación trata de identificar esas tensiones; acercarse a las tensiones presentes en esa relación, bajo el entendido que la relación compartida no es arbitraria, sino que es dinámica en tanto depende de los contextos, los sujetos que la median y las representaciones sociales que comparten. Por lo cual el objetivo de la investigación estará dirigido a indagar sobre las relaciones que median los procesos de construcción del currículo con las representaciones sociales de los actores escola-

res.

## Fundamentación teórica

Para McEwan y Egan (2005), la práctica es un espacio de múltiples particularidades, en el cual la praxis cotidiana constituye un discurso y unas formas de entenderla:

la práctica está constituida por una serie de conceptos y sus relaciones, reglas, objetivos, valores, distinciones y hasta por el lenguaje mismo en el que la práctica se hace inteligible para nosotros y para los demás. Por lo tanto, comprometerse en una práctica equivale en cierto modo a ser capaz de hablar el lenguaje de esa práctica. Precisamente por esa razón, los cambios en el lenguaje de una práctica han de ser vistos como cambios en la práctica misma, (p.253).

En esta línea, la práctica congrega saberes relacionados con la experiencia, que son leídos en clave de los contextos y que obedecen a construcciones inmateriales muy arraigadas en el hacer. Sin embargo, también se expone la importancia de los discursos para entender la práctica, ello pone de manifiesto la importancia de articular a propósito de las búsquedas de la investigación las prácticas y las representaciones, bajo el entendido que la primera retrata las acciones cotidianas y la segunda explica sus conexiones de orden cultural.

Al respecto, Álvarez (2015), plantea un referente histórico para entender lo que ella llama rupturas entre los saberes y las prácticas. Para Álvarez, la práctica tiene una alta incidencia en los procesos escolares, por lo que la sitúa por encima de otros aspectos educativos como los saberes disciplinares, el currículo e incluso la evaluación, a propósito de la práctica plantea:

por otro lado, podemos entender por práctica “el cuerpo a cuerpo” del trabajo cotidiano del profesorado en los centros educativos de los diferentes niveles, sobre todo en las aulas, pero también fuera de ellas... Así, la práctica estaría constituida por todo el repertorio de comportamientos, acciones, actitudes y valores manifestados por los docentes en sus centros de trabajo y más concretamente en las aulas (p.175).

Lo anterior resulta muy relevante, toda vez que plantea dos elementos indispensables para

entender las tensiones, el primero es que nos muestra que el escenario para acercarse a esas tensiones es el aula de clase, y el segundo es que nos habla de las prácticas como una construcción compleja determinada por la cosmovisión del docente.

Es precisamente este segundo elemento asociado a las perspectivas, búsquedas y formas de ver y relacionarse, en donde la profesora Álvarez pone el acento, al señalar que la socialización profesional modela la práctica y establece un *buen hacer* en el que las representaciones se modifican en relación con las prácticas que mayoritariamente se favorecen en ese contexto, sin que ello pueda ser objeto de señalamiento o déficit por parte del docente.

Aunado a lo anterior, se presentan los postulados del profesor Tom Russel (2014) ,quien señala que las rupturas entre las prácticas y construcciones como el currículo, están determinadas por las maneras como los docentes fueron formados. Para explicar lo anterior, advierte que la formación universitaria separa la práctica de la formación disciplinar, en tanto asume la una como consecuencia de la otra.

nuestra cultura tiene una tradición de larga data en el intentar hacer la vida más fácil para la siguiente generación, tanto en la relación padres-hijos como en la de profesor-estudiante. Esta predisposición sostiene además la fe que los formadores tienen en el conocimiento proposicional, a pesar de las décadas de evidencia que demuestra que la teoría no se traduce directamente en una práctica (p.231).

Desde la afirmación de Russel (2014), es posible determinar las diferencias que median la teoría y la práctica, las dos hacen parte fundamental de los procesos didácticos que son llevados al aula, pero ambas están determinadas por las representaciones de los sujetos que las hacen posibles, es así como elementos ligados a la experiencia, los recuerdos, el contexto y la cultura moldean de manera determinante la teoría en su camino escolar hacia la práctica.

Hasta ahora, se ha referido la naturaleza de las prácticas y su relación con las representaciones en términos de las tensiones, distancias y puntos de encuentro. Sin embargo, el interés de este trabajo se centra en el currículo escolar y la manera como éste se desarrolla en la práctica

educativa. Al respecto es fundamental el trabajo del profesor Runge (2013), quien entiende el currículo en clave de un conjunto de acciones escolares, veamos:

“currículo” fue adquiriendo unos márgenes de comprensión mayores: más allá del plan de estudios se convirtió en el nombre para la organización de todas las actividades y aspectos involucrados incluso de un modo no explícito o no visible posteriormente conceptualizados como currículo oculto en la enseñanza de cara, a su vez, a las experiencias de aprendizaje por parte de los alumnos Currículo prescrito, currículo planeado, currículo puesto en acción, currículo experienciado, currículo nulo, etc., entran a hacer parte del discurso de este campo para referirse a asuntos que tocan la enseñanza en el sentido anteriormente explicado y que comprenden desde lo que acontece en la enseñanza in situ hasta lo que tiene que ver con la organización escolar (p. 222).

Estas consideraciones, son vitales para entender por qué las tensiones que se vienen enunciando corresponden al campo del currículo; tal y como se ha señalado, el currículo cobija buena parte de las acciones escolares tales como la planeación, la construcción didáctica, la evaluación e incluso los discursos escolares; de ahí, que referir acciones que se relacionen con estos aspectos, es referir una construcción de orden curricular.

En este mismo sentido, es importante señalar las consideraciones de Sacristán (2007), en torno a las comprensiones curriculares, su naturaleza y la manera como en él intervienen distintos planteamientos relacionados con las prácticas y las representaciones:

el curriculum como proyecto concretado en un plan construido y ordenado hace relación a la conexión entre unos principios y una realización de los mismos, algo que ha de comprobarse y que en esa expresión práctica es donde concreta su valor. Es una práctica en la que se establece un diálogo, por decirlo así, entre agentes sociales, elementos técnicos, alumnos que reaccionan ante él, profesores que lo modelan (p. 16).

Destaca que para Sacristán (2007), el currículo tiene una doble valía, en tanto integra las

distintas construcciones previas al encuentro del aula, con lo que pasa en ella; es decir evidencia en un mismo escenario las representaciones y las prácticas alrededor de la escolaridad y los distintos procesos que en ella intervienen.

Una vez establecido el campo de análisis, en este caso el currículo. Es necesario avanzar en el otro referente en el que se inscribe esta búsqueda *Las Representaciones*; este concepto se desliga de la historia cultural y tiene varias características de las cuales este estudio se sirve para explicar las tensiones con las prácticas, un ejemplo de ello es la función de indagar sobre los discursos implícitos en las acciones de un colectivo u organización. Las representaciones develan los presupuestos históricos, culturales y narrativos que se ciernen tras lo dicho, tras la acción, tras lo vivido e incluso tras de aquello que Roger Chartier (1992) denomina *Indicio*.

En este sentido, Chartier (1992), entiende las representaciones como una construcción que permite articular los saberes de un grupo social con las prácticas que se realizan en la cotidianidad y desde ese encuentro constituir un marco cultural e histórico para su análisis, exégesis y explicación:

en las representaciones y en las prácticas sociales, el acto de lectura define una consciencia nueva de la individualidad y de lo privado, construida fuera de la esfera de la autoridad pública y del poder político, fuera también de los múltiples lazos que constituyen la vida social o doméstica (p.122).

Este acto de lectura del que habla el historiador francés no es la decodificación clásica de la grafía arbitraria asociada al alfabeto; es más una invitación a entender que todos los signos, expresiones, discursos y, en general, los símbolos que se han construido como sociedad a lo largo de la historia, están cargados de múltiples sentidos (representaciones) y están asociados a formas particulares de hacer (prácticas). Como una manera de presentar las dicotomías alrededor de la idea de currículo, se presentarán dos referentes legales plasmados en la política pública de Colombia que orientan a los establecimientos y comunidades educativas sobre lo que es currículo y la manera como se desarrolla en la escuela.

La Ley General de Educación 115 de 1994, referente legal que plasma los lineamientos para agenciar, administrar y desarrollar los procesos educativos del país, en el capítulo II define el

currículo en clave de los contenidos y los recursos asociados al acto de aprender:

ARTÍCULO 76.- Concepto de currículo. Currículo es el conjunto de criterios, planes de estudios, programas, metodología, y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional (p.20).

Esta mirada del currículo como una agrupación temática, niega que el acto educativo es ante todo un encuentro de saberes, culturas, historias y formas de hacer, de ahí la necesidad de retomar mecanismos de resignificación como la investigación, para superar paradigmas anquilosados en la institución escolar.

Sin embargo, esta posición arbitraria alrededor del concepto de currículo dista de una serie de publicaciones realizadas por la comunidad académica universitaria en la década de los 90, conocidos como *Lineamientos Curriculares* en donde se presentan caminos, alternativas y buenas prácticas para afrontar la formación escolar; a propósito de ello los Lineamientos Curriculares en Lengua Castellana (ME, 1998), plantean lo siguiente:

es importante anotar que las ideas aquí expuestas no invalidan ninguna propuesta curricular existente en los Proyectos Educativos Institucionales, ya que esta decisión le compete a cada uno de dichos Proyectos. Lo que interesa es que este documento se inscriba como objeto de discusión en los procesos de formación docente y como interlocutor en el desarrollo curricular de las instituciones. Por ejemplo, respecto a la propuesta desarrollada en los programas de Renovación Curricular, este documento recoge algunos de sus conceptos centrales, los desarrolla y los enmarca dentro de la discusión actual; de este modo, no constituye un sustituto de dicha propuesta (p. 4).

En esta postura alrededor del currículo, prevalece una invitación a construir una interpretación desde las voces de los actores escolares, que recoja sus discusiones, historias y proyectos, que contribuya a que la escuela forme para la vida y en la vida. Adicionalmente, entiende a los docentes como sujetos de saber y principales artífices del currículo en la escuela, una visión

que sin duda tiene muchos más matices que la planteada en la ley general de educación. Esta es una de las tensiones que históricamente ha enmarcado la forma de entender el currículo en la escuela y es precisamente desde donde emergen búsquedas como las que se plantean en este ejercicio académico. No se trata entonces de legitimar una u otra, es más una búsqueda por entender como esas tensiones han aportado, determinado e incluso limitado lo que pasa con el currículo escolar, con los docentes, los estudiantes y en general con la escuela.

Entender el currículo como una construcción dinámica y que tiene distintos elementos desde los cuales es determinado, es el referente para entender el objeto por el que se pregunta esta propuesta de investigación; poner el énfasis en el currículo es vital para la comprensión de un componente fundamental de la escuela; sobre el que recaen aspectos básicos del sistema como la planeación, el diseño didáctico y por supuesto los referentes culturales en los que se inscribe. En este sentido, acercarse a las representaciones y las prácticas es un camino expedito para entender desde sus relaciones las implicaciones de ambas, a propósito del concepto de calidad educativa.

En este sentido Muñoz et al., (2020) plantean “las organizaciones, para ser competitivas, o si fuesen instituciones sin fines de lucro, para salvaguardar su capacidad de crear valor, deben hacer permanentes esfuerzos por mantener en niveles óptimos sus estándares de calidad y productividad” (p. 181). Esto resulta interesante porque invita a entender la calidad como una promesa de valor asociado al proceso, al extrapolar la idea al sector educativo encontramos que la promesa de valor está asociada a los posibles desempeños y competencias que en un momento dado pueden emerger del proceso escolar.

Sin embargo, no existe una relación directa entre enseñanza-calidad, por ello es que al abordar la sistematicidad del proceso educativo, la calidad se asume como la suma de condiciones que permiten el ejercicio de la enseñanza, la práctica libre y democrática del docente y la cualificación permanente de las condiciones en la que tiene lugar el proceso educativo. Son todas esas variables las que en un momento determinado pueden ser asumidas como valor agregado, una promesa de valor que se da los sujetos escolares, pero que se espera tenga repercusiones en toda la sociedad.

Siguiendo en la línea de las variables a través de las cuales puede explicarse el concepto de

calidad. Es pertinente citar a Pérez et al., (2020), quienes, a propósito de la calidad y la competitividad, plantean “ciencia, tecnología e innovación son fundamentales. Estas variables, deben ser medibles, siendo presentadas para su análisis mediante indicadores, los cuales, se configuran en sistemas de información” (p. 220). Resalta en lo planteado por Pérez, que la calidad está ligada a los sistemas de información, los procesos de validación y las estrategias que permiten la escalabilidad de los procesos, su sistematización y regularización al interior de las instituciones.

## Metodología

Las representaciones, las prácticas y el currículo, tienen un referente común, están ligados por su naturaleza sociocultural; por ende, cualquier propuesta de análisis debe inscribirse en un paradigma que reconozca la naturaleza científica del hecho social y permita acercarse a ella es post de su comprensión. Esta investigación se inscribe en el paradigma cualitativo, toda vez que acercarse al currículo y a sus implicaciones escolares, es fundamentar una pregunta por las personas, espacios, interacciones y dispositivos culturales que median esa relación. A propósito de esta decisión es importante señalar lo que Strauss y Corbin (2002), plantean:

En la investigación cualitativa, ser objetivos no significa controlar las variables sino ser abiertos, tener la voluntad de escuchar y de “darle la voz” a los entrevistados, sean estos individuos u organizaciones. Significa oír lo que otros tienen para decir, y ver lo que otros hacen y representarlos tan precisamente como sea posible (p.5).

Interesa ver la manera como se desarrollan las relaciones entre representaciones y prácticas en medio de la actividad escolar, cómo esas relaciones afectan o determinan la idea de currículo dentro de los actores escolares y por tanto aspectos como los testimonios de los participantes, la descripción de sus prácticas o el recuento de sus presupuestos culturales a propósito de la formación, constituyen un referente ideal para alcanzar los objetivos de esta propuesta de investigación.

Bajo el referente cualitativo, se ha optado por la etnometodología como un camino para estudiar lo cotidiano y lo común, dos categorías de referencia que están estrechamente ligadas

con los conceptos de práctica y representaciones. La etnometodología es una construcción que se acopla a la investigación social, en tanto permite devolver la voz a quienes viven el fenómeno y desde sus discursos deconstruir los ejes de referencia de la investigación, en este sentido Galeano (2007), considera la etnometodología:

como un enfoque sociológico de análisis social, sino también como una estrategia investigativa para descubrir la naturaleza de la vida social. Se ocupa de la organización de la vida cotidiana, "inmortal y corriente", en palabras de Garfinkel, quien concibe los hechos sociales como resultado del esfuerzo concertado de las personas en su vida cotidiana. Su interés no se centra en los procesos cognitivos por los cuales los hechos se producen, y sí en los "procedimientos, los métodos y las prácticas" que utilizan las personas (p.151).

Esta premisa planteada por Galeano (2007), pone el énfasis en las prácticas de los sujetos, sustenta la decisión procedimental de optar por la construcción etnometodológica para construir los escenarios de comprensión ligados al problema que se ha venido mostrando alrededor del currículo y las tensiones entre representaciones y prácticas; pues el interés está puesto en lo que hacen los actores escolares cotidianamente alrededor del currículo y el sistema de creencias, experiencias y saberes que lo sustentan.

La etnometodología convoca la interacción y las voces de los actores que viven el objeto de estudio, en este caso por tratarse de una construcción que convoca asuntos relacionados con la didáctica y la pedagogía; la población que se suma a la investigación la componen un grupo de profesores que agencian procesos educativos en los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria, media y universitario. Lo que interesa es acercarse a la manera como se presentan las tensiones a lo largo del sistema y desde las voces de los protagonistas describir el fenómeno en su complejidad. Para hacerlo, se van a implementar tres instrumentos para recolectar la información, ellos son: *observación participante*, *entrevista semiestructurada* y *análisis documental*. El primero nos permitirá acercarnos al hacer cotidiano *las prácticas*, el segundo busca develar las experiencias, historias, saberes asociados a lo que pasa en el aula *representaciones* y el tercero expone el referente para el análisis del problema de investigación *el currículo*.

Una vez aplicados los instrumentos, el mecanismo para construir los datos será el análisis comparativo; el cual permite clasificar los testimonios a partir de su referencia a los ejes articuladores de la propuesta, señalando su vínculo con el problema de investigación, y desde allí derivar sus relaciones con las categorías de referencia y la recurrencia de los mismos en términos de su estructura representacional y el marco semántico de referencia. Simultáneamente a la clasificación por ejes articuladores, es preciso realizar una lectura transversal del análisis con el fin de coleccionar los testimonios por fuera de los ejes, estos serán planteados a modo de categorías emergentes y se espera que de los cruces entre las categorías de referencia y las emergentes, deriven los análisis los hallazgos alrededor del currículo por lo que se pregunta el ejercicio.

## Resultados y discusión

A continuación, se presentan algunas consideraciones generales alrededor de unos primeros hallazgos en relación con las categorías de análisis presentadas en la tabla 1. Estos constituyen los testimonios desde los cuales establecer el marco etnometodológico para configurar referentes conceptuales para explicar el problema de investigación.

**Tabla 1.** Categorías de análisis

Categoría Central	Marco de Representación	Testimonios de los Participantes
Currículo	Planes de área, planeaciones, estándares, guías, referentes, deber ser	El currículo es la estrategia que el docente lleva al aula, se hace con base en las referencias de la política pública y las lecturas del contexto que hace el maestro. El currículo es la planeación El currículo es todo lo que se hace en la escuela, puede estar escrito o no
Calidad	Mejoramiento continuo, satisfacción, reconocimiento, sistematización, trabajo	La calidad nos permite mejorar Los procesos de certificación de calidad son un distractor de la tarea prioritaria de la escuela, ocuparse de la enseñanza La calidad es el camino al mejoramiento continuo, las cifras nos permiten tomar decisiones con mayor acierto

Docente	Guía, orientador, líder, académico, profesional de la educación, amigo, maestro	El docente debe ser amigo de los estudiantes y comprometerse con su formación El maestro es un facilitador de los procesos educativos y debe entregarse a su comunidad El maestro tiene un lugar en la lucha política y social de los territorios, debe ser un sujeto políticamente activo
Investigación	Academia, procesos, sistematización, escritura rigurosa, publicación, calidad	La investigación es el resultado final de un proceso de formación académico Permite establecer las buenas prácticas en la educación y tomar ejemplos para el ejercicio personal Permite la circulación del conocimiento actualizado y de las nuevas tendencias pedagógicas
Escuela	Hogar, encuentro, conocimiento, cuidado, protección, saberes	La escuela es el hogar de todos Estar en la escuela es sinónimo de seguridad Estar en la escuela debe permitir la oportunidad para ser.

Fuente: elaboración propia.

Se hace evidente que los procesos educativos están mediados por personas y son sus interacciones, discursos y prácticas, las que determinan construcciones escolares como el currículo. Por tanto, abordar la configuración curricular convoca la diversidad que convive en la escuela y las distintas prácticas ligadas a los procesos de enseñanza y el aprendizaje.

Desde esta perspectiva la tarea de la escuela resulta compleja, toda vez que implica trasgredir las barreras de lo físico, de lo tangible y rastrear en los actores escolares las prácticas, las representaciones que yacen en la cotidianidad de los sujetos, en sus conversaciones y modos de proceder habituales. No basta entonces con determinar mediadores, ejes conceptuales o competencias, esa es tan solo una de las muchas tareas ligadas al currículo y a la calidad.

Ya se ha mostrado la importancia del acercamiento a las prácticas como un elemento funda-

mental para entender cómo se desarrolla el currículo en la escuela. Sin embargo, a la luz de este ejercicio de investigación las prácticas y el currículo muestran dos lados de una triada, a la cuál debe sumarse un referente que permita entender como desde la historia y la cultura también se suman elementos como la experiencia y los saberes ancestrales, a los procesos de adecuación y gestión curricular, presentes en los vínculos currículo – calidad.

## Conclusiones

Comprender los distintos elementos que convergen en el proceso escolar es una tarea permanente de la sociedad y del mismo sistema que la promueve y determina. En esta línea, se inscriben todas las reflexiones que buscan comprender qué pasa con la escuela y sus actores, cuál es el devenir de las tensiones que sufren y las interacciones que emergen derivadas del encuentro de imaginarios distintos, de representaciones yuxtapuestas y de prácticas complementarias.

Se trata entonces, de hacer una construcción colectiva alrededor de lo que implica el currículo en la escuela, trasgrediendo las barreras impuestas por los discursos estatales y devolviendo la voz a la comunidad educativa. Toda vez, que se parte del principio de la corresponsabilidad conceptual, en la que los análisis son derivados de la comprensión de la polifonía propia del fenómeno de estudio y del espacio en que se desarrolla. En este sentido, no es posible afirmar que existan definiciones únicas para los procesos ligados a la formación, existen referentes locales que pueden ayudar a entender un fenómeno y los elementos que en él intervienen.

Entender el currículo como una construcción polifónica de la escuela y frente al que todos los actores escolares tienen algo que decir y un horizonte hacia el cual discurrir en la práctica; implica acercarse a las interacciones cotidianas, a los discursos de los docentes, a las historias de los estudiantes, a las experiencias comunitarias alrededor de la formación y desde allí configurar un espacio para su comprensión, la legitimación de los saberes que allí residen y reconocer los actores como sujetos de saber. En esta línea, la calidad es la sumatoria de distintos elementos administrativos, conceptuales y académicos, se le asume más como una plusvalía del proceso que como una apuesta inicial.

## Referencias

- Álvarez, C. (2015). Teoría frente a práctica educativa: algunos problemas y propuestas de solución. *Perfiles educativos*. Vol.37, n.148, pp.172-190. En <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v37n148/v37n148a11.pdf>
- Chartier. (1992). *El mundo como representación*. Gedisa Editorial.
- Galeano, M. E. (2007). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. La Carreta editores.
- McEwan, H. y Egan, K. (2005). *La narrativa en la enseñanza, el aprendizaje y la investigación*. Amorrortu.
- Ministerio de educación nacional. (1994). *Ley General de Educación*. Santa fe de Bogotá. En [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de educación nacional. (1998). *Lineamientos Curriculares Lengua Castellana*. Santa fe de Bogotá. En [https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-89869.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-89869.html?_noredirect=1)
- Muñoz, J., Cardona, J., Galvis, D y Valencia, J. (2019). *Pensamiento estratégico: una herramienta de competitividad organizacional*. En Chirinos, Y., García, J., Godínez, R., Barbera, N y Rojas, D. *Tendencias en la investigación universitaria: una visión desde Latinoamérica: volumen VIII*. Pp 175-187. Doi: [www.doi.org/10.47212/tendencias2019.13](http://www.doi.org/10.47212/tendencias2019.13)
- Pérez, C., Lugo, E., Hernández, Y., Chirinos, Y y Gómez, M. (2019). *Políticas de ciencia, tecnología e innovación en los sistemas de información para lograr la competitividad del departamento de Sucre, Colombia*. En Chirinos, Y., García, J., Godínez, R., Barbera, N y Rojas, D. *Tendencias en la investigación universitaria: una visión desde Latinoamérica: volumen VIII*. (175-187). Doi: [www.doi.org/10.47212/tendencias2019.13](http://www.doi.org/10.47212/tendencias2019.13)

2019.16

- Runge, Peña, A, K. (2013). Didáctica: una introducción panorámica y comparada. En *Itinerario Educativo*. ISSN 0121-2753. pp 201 – 240
- Russel, T. (2014). La práctica en la formación de profesores: tensiones y posibilidades en la experiencia de aprender a enseñar. En *Estudios Pedagógicos*, vol. XL, Número Especial. 1: 223-238
- Sacristán, Gimeno J. (2007). *El curriculum. Una reflexión sobre la práctica*. Editorial Morata.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamentada*. CONTUS - Editorial Universidad de Antioquia.

## CAPÍTULO VIII

### PRESUPUESTO 2020-2021 EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS EN TIEMPO DE LA PANDEMIA COVID -19

**Gloria Patricia Pérez Saavedra.**

Magister en Ciencias de la educación Mención en Docencia e Investigación Universitaria de la Universidad Central de Chile, Docente de Pregrado de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Correos electrónico: gloria.perez@iumafis.edu.co gloria.patriciaps@hotmail.com  
ORCID: 0000-0002-4984-7945.

**Gustavo Moreno López.**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magister en Educación y Desarrollo Humano de la Universidad de Manizales. Rector de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Integra el grupo de Investigación Grieso de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, Bello – Antioquia. rectoria@iumafis.edu.co  
ORCID: 0000-0002-4094-0940.

**Ledy Gómez Bayona.**

PhD en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Integra el Grupo de Investigación en Casos y Estudios Organizacionales CEO de la Universidad de San Buenaventura, Medellín-Colombia ledy.gomez@usbmed.edu.co. ORCID: 0000-0003-4122-0344.

**Olga Vélez Bernal.**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, , Vicerrectora Académica y de Investigación de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, Bello - Antioquia. Integra el grupo de Investigación XXXX de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, Bello – Antioquia. viceacademica@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-2291-0908.

### Resumen

La pandemia fue el principal marco nacional de gestión de riesgos en muchos países, la influenza pandémica encabeza la matriz de riesgos naturales del Registro Nacional de Riesgos del Reino Unido, y las enfermedades infecciosas emergentes estaban marcadas como motivo de gran preocupación. Por causa del COVID-19 las empresas tuvieron que adoptar mecanismos que no estaban planeados para afrontar los cambios y acoplamiento drásticos en todo el ámbito empresarial. La información contable no pudo mostrar resultados planeados, y en espe-

cial el presupuesto no pudo ser ejecutado como se tenía previsto antes de terminar el 2019, las empresas empezaron a tomar decisiones en escenarios de incertidumbre, sin embargo, la realidad era generalmente más perturbadora, ya que los gobiernos nacionales y las agencias supranacionales equilibraban la seguridad sanitaria, y los imperativos económicos y sociales con el respaldo de una inteligencia imperfecta y en evolución. El objetivo de este artículo es conocer cómo se ha afectado el presupuesto 2020-2021 en las empresas pequeñas colombianas, en tiempo de la pandemia Covid -19 y qué planeaciones presupuestarias deberían realizarse para enfrentar los escenarios de incertidumbre; la ruta metodológica es bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, la técnica de recolección de datos es el sondeo bibliográfico, se aborda para ello referentes conceptuales de artículos publicados, opiniones de expertos, noticieros, lecturas de controversia entre otros. Los resultados indican que las pequeñas empresas deben realizar una planificación estratégica cuantitativa e indicar la forma de desarrollar las acciones necesarias y, finalmente, debe indicar el tiempo en el que se debe dar cada paso para que se alcancen los objetivos, se concluye que las empresas deben gestionar la planeación presupuestal con flexibilidad de los presupuestos que está relacionada de forma directa con la disposición de la gerencia para realizar modificaciones a las cifras y a los planes establecidos.

**Palabras claves:** cadena de suministro, imperativos económicos, pandemias, presupuesto, riesgo comercial.

## **BUDGET 2020-2021 IN SMALL COMPANIES IN TIME OF THE COVID -19 PANDEMIC**

### **Abstract**

Pandemics were the main national risk management frameworks in many countries, pandemic influenza tops the natural hazards matrix of the UK National Risk Register, and emerging infectious diseases were flagged as a major concern. Because of COVID-19, companies had to adopt mechanisms that were not planned to face the drastic changes and couplings throughout the business environment. The accounting information can not show planned results, and especially the budget could not be executed as planned before the end of 2019, companies began to make decisions in uncertain scenarios, however, the reality was generally more disturbing, since that national governments and supranational agencies were balancing health security and economic and social imperatives with the support of imperfect and evolving intelligence. The objective of this article is to know how the 2020-2021 budget has been affected in Colombian small companies, in time of the Covid -19 pandemic and what budget planning should be carried out to face uncertainty scenarios the methodological route is under a qualitative approach of a descriptive type, the data collection technique is the bibliographic survey, conceptual references of published articles, expert opinions, newscasts, controversial readings, among others, are addressed. The results indicate that small companies must carry out quantitative strategic planning and indicate how to develop the necessary actions and, finally, it must indicate the time in which each step must be taken so that the objectives are achieved, it is concluded that companies They must manage budget planning with budget flexibility that is directly related to management's willingness to make changes to figures and established plans.

**Keywords:** budget, business risk, economic imperatives, pandemics, supply chain.

## Introducción

La pandemia de Covid-19 fue sorpresiva, por causa de ella las personas cambiaron en cuanto a hábitos personales, sociales y laborales. La nueva realidad de la economía global obligó a revisar los planes y proyectos definidos para el año 2020 y ahora 2021, de acuerdo con el escenario al que se veían enfrentados en la actualidad, es necesario replantear actividades y ajustar los presupuestos para cubrir todas las áreas de impacto.

Las empresas han establecido y activado su equipo o comité de gestión de crisis, los empleadores toman las precauciones para ayudar al control de la enfermedad en los sitios de trabajo. En la parte financiera toman medidas a corto, mediano y largo plazo, realizan la evaluación de riesgos contractuales, no se descuida el impacto en la cadena de suministros; es decir, cómo se está abasteciendo el mercado, activan la protección al cliente y marca; es decir se tiene una comunicación clara y transparente con los clientes.

Cuando en la primera semana del mes de marzo se detectó el primer caso se inició la toma de las medidas necesarias, donde Colombia se enfrentó a la decisión de paralizar la economía nacional o preservar la salud Pública de los colombianos; llegando la crisis de la pandemia cuando existía una inestabilidad sociopolítica, tras las protestas masivas contra el gobierno en noviembre y diciembre de 2019. A ello se suman las malas perspectivas económicas para 2020 donde el precio del petróleo estaba bajando, la desaceleración económica regional y la realidad de una desigualdad estructural, que puede hacer que la pandemia tenga un impacto desproporcionado en algunos sectores sociales.

El desespero por la protección humana hizo que en algunas localidades se diera el toque de queda ordenado por algunos alcaldes, pero ya el 18 de marzo el gobierno nacional por medio de un decreto que establecía que las disposiciones de orden público de las autoridades regionales y locales debían estar previamente coordinadas con las instrucciones del presidente de la República (CEPAL, 2020).

Con esta situación de un panorama incierto las empresas empiezan a cuestionarse sobre la

planeación presupuestaria realizada por cada empresa, si los rubros podrán desarrollarse, el papel de los presupuestos en las empresas, a estos interrogantes no se les encuentra respuesta, así las cosas, los más emprendedores iniciaron a construir planes A, B y C para que esta barrera no terminara por acabar con la empresa.

Lo descrito es el motivo por el cual se construye este artículo, el mismo tiene como propósito conocer cómo se ha afectado el presupuesto 2020-2021 en las empresas pequeñas colombianas, en tiempos de la pandemia Covid -19 y qué planeaciones presupuestarias deberían realizarse para enfrentar los escenarios de incertidumbre, para ello se indaga la teoría sobre el tema y se elabora este escrito recopilando varias técnicas metodológicas para al final enunciar conclusiones al respecto.

## **Fundamentación teórica**

Según García (2016), el presupuesto empresarial no es más que una planificación en la que el objetivo es detallar los ingresos, gastos e inversiones de una empresa en un período futuro determinado, se puede realizar mediante una hoja de cálculo digital o mediante el sistema adecuado para tal fin. El propósito del presupuesto corporativo es permitir que la empresa asuma sus gastos/ingresos, estableciendo metas y objetivos, evaluando la necesidad de apalancamiento en búsqueda de oportunidades, capital de trabajo, aplicación de utilidades, inversiones, compras de activos fijos, recortes en gastos.

Cuando se hace una proyección a través de un presupuesto corporativo, la empresa contará con cifras y bases cada vez más sólidas para la toma de decisiones, al tiempo que gana mayor control sobre sus finanzas, el presupuesto corporativo debe ir de la mano de la planificación estratégica de la empresa.

Los presupuestos de cada entidad o empresa se han salido de control, no ha sido posible manejar la ejecución presupuestaria, ya que los rubros se han visto afectados para su manejo. Todos los gastos que tienen que ver con la emergencia sanitaria deben llevarse a la cuenta de reserva fiscal, ya que es realmente un imprevisto y ninguna empresa estaba preparada para enfrentar este gasto, así las cosas, no se vería afectado el presupuesto.

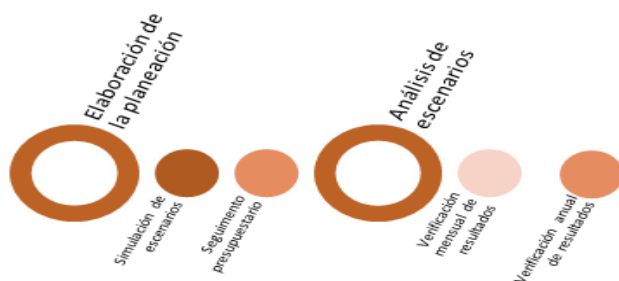
La planificación presupuestaria según Carballo (2015), es una etapa trascendental en la gestión empresarial, se dan posibilidades de mejora en los procesos de la empresa, generando impactos positivos directamente en el resultado, según Romero (2018), la empresa debe conocer diversas herramientas, teorías, modelos, metodologías y técnicas que bien ejecutadas, pueden generar grandes ganancias, contribuyendo al incremento de las utilidades de la empresa.

Por otra parte, la planificación presupuestaria, es uno de los pilares de la gestión presupuestaria, que a su vez es la disciplina que estudia cómo monitorear sistemáticamente los resultados financieros de la empresa, se tienen cuatro fases principales:

- Planificación presupuestaria
- Simulaciones de escenarios
- Seguimiento presupuestario
- Revisiones de presupuesto

En el Gráfico 1, se detalla con mayor claridad dicha planificación, haciendo más comprensible la secuencia de lo que deben realizar las empresas:

**Gráfico 1.** Secuencia de la planificación presupuestaria



Fuente: elaboración propia tomando como referencia a Romero (2018).

Conforme a la teoría de la Rentabilidad y del Riesgo en el Modelo de Markowitz, citado por Romero (2018), la planificación presupuestaria se une con la contabilidad para beneficiar los ingresos, costos, gastos e inversiones de una empresa y sus estimaciones para los próximos

meses del año, es una buena forma para anticiparse al futuro, esto no puede confundirse con las conjeturas, ya que es una disciplina que siempre busca apoyarse en hechos y argumentos para realizar las predicciones más precisas y exactas posibles, para ello se debe partir de la planificación estratégica, táctica y operativa, utilizando un presupuesto basado en la historia de años anteriores.

Es importante comprender bien el modelo de negocio de la empresa y definir en cuál de los elementos anteriores se debe hacer el mayor esfuerzo, por ejemplo si la empresa tiene muchos empleados y la inversión en salarios y beneficios representa el mayor porcentaje de gastos, aquí es donde se debe hacer ajustes en nuevas oportunidades, pero si, por ejemplo, la empresa es una industria que tiene sus costos de producción asociados a un pequeño grupo de materias primas, es posible que las mejores posibilidades sean reducir costos con una buena planificación presupuestaria, finalmente siempre es necesario evaluar y reflexionar.

Luego de la elaboración del presupuesto por las áreas, con la información disponible, es posible generar informes que se consideran imprescindibles para la gestión de cualquier empresa

1. Proyección de flujo de caja
2. Proyección de balance

La proyección de flujo de caja muestra cuánto efectivo tendrá la empresa para cumplir con sus compromisos con los empleados y proveedores, mientras que la proyección del balance general indica cuánta riqueza acumulará la empresa en el período proyectado, expanda o no su patrimonio.

Además de los tres enunciados, una vez que la Planificación Presupuestaria esté lista, también se puede extraer algunos de los Indicadores Fundamentales de Desempeño que sean proyectados, eso ayuda a entender de una manera muy objetiva si los planes trazados para la empresa tienen sentido o no, los siguientes pasos son crear algunas simulaciones de escenarios (al menos un escenario pesimista y un escenario optimista) y monitorear regularmente los resultados para identificar qué está yendo de acuerdo al plan y qué puede desviarse de los planes y necesitará acciones correctivas, además, la planificación nunca es para siempre y las revisiones

de presupuestos siempre son bienvenidas para actualizar los planes con el nuevo escenario en el que se inserta la empresa.

## **Metodología**

Con respecto a la metodología y el diseño metodológico utilizado para construir este capítulo se realiza un abordaje cualitativo, para ello se toma en cuenta referentes conceptuales de artículos publicados, opiniones de expertos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) e información relevante de empresas que han enfrentado la crisis, adicional a ello al interactuar con contadores, se tuvo la oportunidad de conocer los retos a los que se enfrentan las pequeñas empresas en la construcción del presupuesto y ejecución de los años 2020-2021, aplicando las técnicas de la observación y el análisis que permite ir de lo general a lo específico con el propósito de examinar con responsabilidad y razonabilidad en que las operaciones y cálculos porcentuales se ajusten con las políticas, procedimientos y manuales de la entidad.

Como instrumentos para obtener la información se utilizaron la lectura, los noticieros, lecturas de controversia, además de todo lo relacionado con la información de la actualidad que atraviesa nuestro país y el mundo, que de alguna manera todas las personas no están en condiciones de entender las explicaciones que el gobierno nacional día a día transmite en una forma sencilla y coherente de los hechos, causas y consecuencias; además de los beneficios y compromisos que cada uno de los colombianos debemos asumir porque esta no es tarea de unos, o de los dirigentes de nuestro país, sino de todos es responsabilidad y comprensión, y donde todos somos responsables del resultado de la situación.

## **Resultados**

### **Profundización de la crisis económica**

El gobierno nacional, frente a la pandemia presentada en el año 2020, se encuentra en una encrucijada que ha venido atendiendo al día a día y aunque se ve el movimiento de parte de la Presidencia de la República y de los organismos de control en cuanto a los ministros y de cada una de las autoridades locales, es un problema que aún no muestra solución, pues a octubre de 2020 las estadísticas evidenciadas seguían siendo preocupantes, porque la apertura de la parte

comercial en Colombia hace que se propague el virus sin ningún control, aunque las directrices impartidas sean buenas en la realidad los ciudadanos, en su mayoría les falta percepción sobre la gravedad del asunto, de este modo se realizan comportamientos poco adecuados ante la realidad enfrentada (Fedesarrollo, 2020).

Países de toda Europa están viendo un resurgimiento de los casos de COVID-19 después de controlar con éxito los brotes a principios de año 2020, tras un estricto confinamiento que había conseguido frenar la epidemia, pero la realidad es otra y se presenta la posibilidad de un rebrote tanto a nivel mundial, como del país y regional.

Según Ramírez et al., (2020), el Estado colombiano, mediante sus estructuras administrativas realiza agenda y elabora un presupuesto, disponiendo así de los recursos necesarios para atender las necesidades según la realidad social, económica, cultural y política. En enero de 2020, las perspectivas económicas de Colombia no eran las mejores de los últimos años. Se preveía que la desaceleración de la economía mundial y el bajo precio del petróleo iban a afectar gravemente sobre los ingresos del Estado.

Así, aun suponiendo que Colombia no experimentara el peor escenario epidemiológico, su estructura económica hará que sufra enormemente el impacto de la crisis internacional, al menos en el corto y mediano plazo. También podríamos tratar la responsabilidad de las élites del país, que se han mostrado apáticas y no han estado a la altura de lo que podría haberse esperado de ellas. Por efecto de la crisis, va a producirse un proceso de transformación del sistema internacional en el que se requiere el concurso de los más poderosos. Entre ellos, del sistema bancario, un sector bastante concentrado y sólido, pero que hasta ahora ha puesto poco de su parte para afrontar la crisis (Bancolombia, 2020).

El año 2020, aparece marcado en la historia de la economía como uno de los más difíciles de la crisis, esto se debe a que, con la pandemia del nuevo coronavirus y la necesidad de distanciamiento social, varias empresas no soportaron la caída de ingresos y tuvieron que cerrar sus puertas.

Al realizar el análisis de esta problemática en Colombia se puede identificar cómo el presu-

puesto de las pequeñas, medianas y grandes empresas a nivel nacional se ha visto afectado, ocasionando la pérdida de puestos de trabajo y aunque el Gobierno ha asignado prerrogativas y beneficios a las empresas esto ha sido insuficiente, de este modo y conforme a la información oficial suministrada por FENALCO entre los meses de marzo a septiembre de 2020 se vieron afectadas el 90.5% de las empresas grandes y PYME's, ante todo porque las ventas disminuyeron, se entraron a deudas para cumplir las obligaciones inherentes al sostenimiento de los negocios (arriendo, servicios, pago a empleados, pago de seguridad social), adicional a ello las empresas no tuvieron un régimen definido que les brindara protección patrimonial, ya que todo dependía de soluciones improvisadas de préstamos en bancos, no existía un amparo jurídico ni mercantil que resguardara a las pequeñas, medianas y grandes empresas, de esta manera consolidar su propia economía y la de la nación (Portafolio, 2020).

Adicional a lo descrito con antelación, las empresas no contaban con un programa de mantenimiento de puestos de trabajo, por ello se pasó a la suspensión de los contratos laborales o la reducción de salarios sin pago de beneficios por parte del gobierno.

Según Currstine et al.,(2020) en su informe denominado “elaboración de presupuestos en tiempos de crisis” dicen que en aproximadamente el setenta por ciento de los países miembros del FMI, el ejercicio fiscal coincide con el año calendario, en el caso de Colombia las empresas tenían una asignación de presupuesto que estaba iniciando su ejecución, ya se había de este modo priorizado el monto de dinero para el ejercicio del 2020 y el 2021, alterándose las asignaciones por la contingencia llevando a planear estrategias de último momento, sin tener oportunidad de realizar la orientación y negociación presupuestaria

Por lo general, las empresas tienen centros de costos para cada departamento, de la misma forma, cada sector tiene el responsable de gestionar el presupuesto y de responder por sus objetivos empresariales, para que la base presupuestaria se confronte con la base real, tanto el sector financiero como el contable deben generar informes oficiales de la empresa, en estos se incluyen: flujo de caja, estado de resultados del año y balance general. Habitualmente las empresas tienen en cuenta una serie de factores a la hora de componer su presupuesto: si la empresa está capitalizada y con posibilidad de expansión, si su crecimiento de capital está estancado o si está disminuyendo en relación a su capital (Oneto, 2020).

Las pequeñas empresas, emprendimientos y empresas familiares fueron las más afectadas con la asignación de presupuesto ante la crisis, entre tantos retos estas pequeñas empresas no cuentan con un alto nivel de control de la información sobre sus negocios. Los resultados financieros de una empresa no son suficientes, en otras palabras, sin un control y proyecciones futuras de estos resultados, el mercado, las negociaciones, las utilidades y la expansión de la pequeña empresa se vuelve una labor compleja. En este sentido, ante esta demanda de conocimiento para la mejor gestión de las empresas, se deben conocer los principales mecanismos de control y el presupuesto empresarial, los mecanismos para sobrevivir, gestionar sus pérdidas y déficits en ese período.

Referente a los escenarios de incertidumbre en el 2021, el objetivo no solo es predecir, sino también prepararse para afrontar esta nueva realidad, la pandemia ha provocado varios cambios y pérdidas para la mayoría de las empresas, más que nunca, el presupuesto corporativo será crucial para cualquier gerente. En este sentido, la posibilidad de asumir ingresos, gastos y evaluar la necesidad de apalancamiento, le dará a la empresa información relevante para la toma de decisiones que pueden o no ser exitosas durante este período de crisis, preguntas como: ¿En qué sector debería recortar el gasto? ¿Cuánto gasto debo recortar? ¿Cuántos gastos tendré que cubrir en el futuro? Con las herramientas adecuadas, las incertidumbres no afectarán al negocio de manera tan significativa, por ello en todos los casos mencionados, es posible crear un presupuesto empresarial.

**Gráfico 1. Vigencia 2021 con incertidumbre**



**Fuente:** elaboración propia basado en informe Bancolombia (2020).

En la Gráfica 1, se muestra como se debe plantear un presupuesto en tiempos de incertidumbre, para ello se tiene que hacer uso de la planificación estratégica, con ella se logra saber qué esperar del futuro de la empresa, como todo plan es necesario detallarlo para que los pasos estén bien pensados y ejecutados, contando siempre con los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.

La relevancia de la planificación está determinada por su impacto en la empresa y en el proceso de toma de decisiones, este plan sirve como guía para dejar claro cómo proceder ante los desafíos, es, por tanto, una especie de guía para todas las demás acciones que realiza la empresa.

Además, es importante mencionar que esta etapa tiene la capacidad de brindar pautas globales para la gestión de toda la organización y aun así, apuntar específicamente a los subsectores existentes, como marketing, ventas, recursos humanos, entre otros, lo que hace la planificación es mantener todas las acciones específicas en línea con objetivos comunes.

La planificación estratégica debe ser cuantitativa y definir los números a alcanzar, descriptiva e indicar la forma de desarrollar las acciones necesarias y, finalmente, debe indicar el tiempo en el que se debe dar cada paso para que se alcancen los objetivos (Manayay, 2020).

### **¿Por qué las empresas deberían invertir en la resiliencia pandémica?**

El coronavirus COVID-19 es una razón para que las pequeñas, grandes y medianas empresas reorganicen sus sistemas, revisen su suministro y hagan regulaciones que les permita proteger su capital, y verifiquen su exposición al riesgo. Más allá de las preocupaciones estándar relacionadas con la continuidad operativa de las empresas, la protección de los empleados y la preservación del mercado, los negocios, y los países, deben analizar nuevamente su exposición a interdependencias complejas y en evolución que podrían agravar los efectos de las pandemias y otras crisis. Dado el ciclo de pánico y negligencia de la preparación para una pandemia, una vez que el COVID-19 esté controlado, es probable que gran parte del mundo regrese a la complacencia y permanezca poco preparado para el próximo brote inevitable (Smith y Hariharan, 2020).

Las empresas que inviertan en resiliencia estratégica, operativa y financiera para controlar los riesgos globales emergentes estarán mejor posicionadas para responder y recuperarse porque algunas siguieron recibiendo sus ingresos de forma normal como son las entidades prestadoras de servicios públicos y las propiedades horizontales, aunque en esta última si los residentes forman parte de las empresas afectadas estos ingresos quedan en cuentas por cobrar, frente a los gastos algunos disminuyen, pero otros aumentan en virtud de los cumplimientos en los protocolos de bioseguridad (Smith y Hariharan, 2020).

Todo lo expuesto se queda corto para el material que puede encontrarse y que guarda mucha similitud, sin embargo, lo más relevante que debe exponerse es que a finales del año 2019, cuando se preparaba el presupuesto que serviría de parámetro y guía para el desarrollo de las actividades en general de cada empresa, no se alcanzó a ejecutar ni una cuarta parte porque ya que en el mes de marzo del año 2020 la propagación del virus fue muy rápida, de este modo las empresas no tuvieron tiempo para tomar decisiones o ajustar un presupuesto que no se sabía en qué porcentaje se debía ajustar (Bancolombia, 2020).

Así las cosas, para el mes de octubre de 2020 que es cuando se debía estar reuniendo la información sobre la ejecución del presupuesto de 2021 lo que ocupa a las empresas en general es analizar el ajuste presupuestario 2020, ya que todas las partidas se han visto afectadas por la pandemia. El presupuesto 2020 no es factible punto de partida para la realización del presupuesto 2021, pero sí podría decirse hasta qué punto fue ejecutado y partir de uno nuevo para 2021. Es importante tomarse tiempo para revisar la actual capacidad de resiliencia empresarial y poder desarrollar así estrategias para afrontar la situación, tanto ahora como en el futuro (Actualícese, 2021).

## **Discusión**

Algunos países exhiben fragilidades económicas preexistentes, otros tienen sistemas de salud débiles y, por lo tanto, una menor resistencia a las pandemias. Muchos países asiáticos y africanos carecen de capacidades de vigilancia, diagnóstico y hospital para identificar, aislar y tratar pacientes durante un brote. Los sistemas débiles en cualquier lugar son un riesgo para la seguridad de la salud en todas partes, lo que aumenta la posibilidad de contagio y las conse-

## cuencias sociales y económicas resultantes

También es importante señalar que los precios de los productos básicos han disminuido en respuesta a una caída en el consumo de materias primas y los productores están considerando reducir la producción. La movilidad y las interrupciones en el trabajo han llevado a marcados descensos en el consumo, exprimiendo a las empresas multinacionales en varios sectores, incluidos la aviación, la educación en el extranjero, la infraestructura, el turismo, el entretenimiento, la hospitalidad, la electrónica, los bienes de consumo y de lujo, (Hernández, 2020).

Sin embargo, cuando se considera necesaria una respuesta política estricta, las empresas se verán afectadas, con efectos a corto plazo y consecuencias a largo plazo menos esperadas. Las restricciones de viaje y las cuarentenas que afectan a cientos de millones de personas han dejado a las empresas en un estado de desorientación, interrumpiendo las cadenas de suministro justo a tiempo y desencadenando advertencias de ventas en las industrias de tecnología, automotriz, bienes de consumo, farmacéutica y otras. Estos son factores imprescindibles para la coexistencia de tres elementos socio-motores del desarrollo, en ciencia, tecnología e innovación (CTI) tan necesarios para el desarrollo de un país, (Piña, 2020).

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un futuro mucho más complejo de prever que en otras épocas y a un entorno que limita la velocidad con que se generan utilidades. Ojalá se puedan tomar decisiones acertadas sobre el presupuesto que guiará el desempeño financiero de las empresas en 2021.

Ante la incertidumbre que todavía reina en el entorno por la pandemia del COVID-19, y la falta de variables claras sobre las cuales basarse, hoy los presupuestos se deben enfocar en dos palabras clave: seguridad y resguardo. En esencia, hay que proyectar el menor nivel de gastos posible, asegurar un control estricto del flujo de caja y apuntarle a unas mayores ventas.

De acuerdo con Javier Arévalo encargado para Latinoamérica de Goldratt, firma israelí de consultoría y asesoría a empresas (Bancolombia, 2020), cuando se hace un presupuesto, se decide qué requiere cada área de la empresa para procesar la carga de trabajo que habrá en el futuro y se hacen las asignaciones económicas a los diferentes departamentos para lograr la

meta en ventas. Para este mismo asesor empresarial hay que romper con ciertos mitos:

**Complejidad:** generalmente, las compañías piensan que, si cada departamento o persona hace lo máximo posible, se logrará un resultado positivo global. No obstante, en el entorno actual, el máximo rendimiento de una compañía se logra a través de la interacción, colaboración y sincronización entre sus partes. Así se logran controlar los costos.

**Incertidumbre:** para reducirla los expertos hacen proyecciones financieras detalladas con la falsa sensación de poder anticiparse. Pero el covid-19 demostró que predecir el desempeño financiero es imposible y, por eso mismo, los presupuestos deben ser una herramienta flexible. ¿No se lograrán las ventas estimadas? En lugar de flagelarse, es conveniente evaluar cómo se desempeña el sector en el que está su empresa para ver si guarda alguna relación con su negocio.

**Conflictos:** como las proyecciones financieras detalladas son las más comunes, las empresas tratan de encontrar un punto medio que las satisfaga. Así, se dedican a “apagar incendios” constantemente, cuando deberían concentrarse en revisar cómo se están analizando los indicadores y encontrar un método que se acomode más a su realidad.

Mientras que para otros asesores financieros aplicar la metodología llamada ‘Teoría de restricciones’ sería lo mejor. Las teorías son conocimientos que ayudan a comprender cómo se comporta la realidad, predecir, tomar decisiones efectivas para reaccionar ante ella y lograr el mejor resultado para la compañía. Las restricciones, por su parte, impactan la velocidad con la que se generan utilidades o resultados. Y aunque tienen diferentes orígenes, generalmente están dentro del ámbito de control de la gerencia, es decir que sobre ellas se puede actuar.

## **Conclusiones**

La llegada del COVID-19 resultó ser desfavorable para la ejecución presupuestal del sector empresarial en Colombia y muchos otros países del mundo, así pues, durante el 2020 se dio prioridad a formular respuestas que a corto plazo resultaran efectivas. Las modificaciones pre-

supuestarias, como las proyecciones de ventas, de recaudos y fuentes de financiación, fueron constantes ante la incertidumbre del sector empresarial en el país; teniendo en cuenta la nueva cepa del virus y el crecimiento de contagios ralentizado a través de las cuarentenas obligatorias, el final de virus no parece cercano, a pesar de la llegada de la vacuna al territorio nacional.

En cuanto a las medidas relacionadas con los procesos de vacunación, el Ministerio de Salud de Colombia estableció el Plan Nacional de Vacunación contra el COVID-19, sin embargo, la información que se ha dado a conocer por el Gobierno nacional no detalla la duración de las etapas de vacunación, por ello, las empresas en Colombia no podrán descuidar su planeación para este 2021.

Por su parte la flexibilidad de los presupuestos que está relacionada de forma directa con la disposición de la gerencia para realizar modificaciones a las cifras y a los planes establecidos, implica que las empresas tomen decisiones con mayor autonomía, pero con altos riesgos, lo que ha sido común, dados los escenarios de alta incertidumbre que han tenido lugar desde la llegada del COVID-19, lo que contribuye a que las empresas logren pronosticar sus ingresos, costos y gastos para controlar el desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta que pueden surgir modificaciones.

## Referencias

- Actualícese. (2021). *Elaboración de presupuestos en tiempos de COVID-19*. Disponible en: <https://actualicese.com/elaboracion-de-presupuestos-en-tiempos-de-covid-19/>
- Bancolombia. (2020). *¿Cómo hacer un presupuesto en un entorno de incertidumbre?* <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/como-hacer-un-presupuesto-en-un-entorno-de-incertidumbre>
- Carballo, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. ESIC Editorial.
- CEPAL. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos econó-*

*nicos y sociales*. Informe especial n° 1, Santiago, Naciones Unidas.

Curristine,T; Doherty, L; Imbert, B; Sheik,F; Tang, V y Wendling, C. (2020). *Elaboración de presupuestos en tiempos de crisis: Guía para preparar el presupuesto de 2021- FMI* | Finanzas Públicas. [www.inf.org>convid-19-especial-note](http://www.inf.org/convid-19-especial-note)>Spanish

FEDESARROLLO. (2020). *COVID-19: costos económicos en salud y en medidas de contención para Colombia*. Bogotá. Disponible <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3920>.

García, P. (2016). El presupuesto habilitante del decreto-ley ante la crisis económica. *Revista de Derecho Constitucional Europeo*,

Hernández, K. J. (2020). *El presupuesto de producción como herramienta para la toma de decisiones caso fábrica muebles COVID 19 SA*. Disponible en: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/15912>

Hernández-Sampieri y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.

Piña, L. (2020). *Factores para el desarrollo con apreciación en ciencia, tecnología e innovación*. En Chirinos, Ramírez, Godínez, Barbera y Rojas (2020). *Tendencias En La Investigación Universitaria. Una Visión desde Latinoamérica*. Volumen IX, Pp 84-96. [www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.ix.7](http://www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.ix.7)

Manayay Reynoso, C. A. (2020). *La nueva normalidad: plan estratégico de comunicación para el Banco Corporativo Americano en el marco de la emergencia sanitaria por Covid-19 durante el año 2020*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación, Universidad de Lima). Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/11788>

Oneto, A. (2020, June 23). COVID-19: Continuidad del negocio, gestión de crisis y gobierno corporativo. Caracas: CAF. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1596>

- Portafolio. (2020). Ley de Insolvencia podría salvar empresas en riesgo por Covid-19 <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ley-de-insolvencia-podria-salvar-empresas-en-riesgo-por-covid-19-539637>
- Ramírez, I. R. V., Murcia, L., y Rodríguez, C. (2020). *Nueva gobernanza de la convivencia, concepto innovador, necesario y constructivista en la coyuntura de seguridad en Colombia por el COVID-19*. En Chirinos, Ramírez, Godínez, Barbera y Rojas (2020). *Tendencias En La Investigación Universitaria. Una Visión desde Latinoamérica*. Volumen XII, Pp 430-449, [www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xii.25](http://www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xii.25)
- Romero, M. C. (2018). *Nivel planificación presupuestaria y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Gavic SRL Cajamarca-2018*.
- Smith y Hariharan. (2020). *El impacto del coronavirus COVID-19 en los negocios (2020)* <https://www.marsh.com/co/insights/research/coronavirus-impacto-negocios.html>

## CAPÍTULO IX

### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: GENERADORAS DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

**Gustavo Moreno López.**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Rector de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez. Integra el grupo de Investigación Grieso de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, Bello – Antioquia. [rectoria@iumafis.edu.co](mailto:rectoria@iumafis.edu.co) ORCID: 0000-0002-4094-0940.

**Ledy Gómez Bayona.**

PhD en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Integra el Grupo de Investigación en Casos y Estudios Organizacionales CEO de la Universidad de San Buenaventura, Medellín-Colombia [ledy.gomez@usbmed.edu.co](mailto:ledy.gomez@usbmed.edu.co). ORCID: 0000-0003-4122-0344.

**Olga Vélez Bernal.**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magister en Administración con Especialidad en Gerencia de Proyectos de la Universidad del Mar – Chile, Vicerrectora Académica y de Investigación de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, Bello - Antioquia. Integra el grupo de Investigación Proger de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello – Antioquia. [viceacademica@iumafis.edu.co](mailto:viceacademica@iumafis.edu.co) ORCID: 0000-0002-5511-9450.

**Claudia Patricia Hernández Ríos.**

Especialista en Alta Gerencia, Candidata a Doctor en Humanidades y Artes con Mención en Ciencias de la Educación. Decana Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Correo electrónico: [decanocienciasempresariales@iumafis.edu.co](mailto:decanocienciasempresariales@iumafis.edu.co) ORCID: 0000-0003-3297-5171.

## Resumen

En la actualidad las instituciones educativas se desenvuelven en un mercado altamente competitivo y global, por lo cual deben buscar una forma de diferenciarse, para crear una ventaja competitiva. Ante las nuevas tendencias en la manera de administrar a las organizaciones un punto que puede ser el diferenciador es la gestión del talento humano, ya que un personal motivado, preparado, leal y comprometido es lo que hará que el servicio educativo sea de calidad, es por ello que el objetivo de este capítulo está orientado a identificar los factores estratégicos con los cuales las instituciones educativas cuentan para desarrollar su ventaja competitiva, los autores como De Luna (2008), Chiavenato (2009) González (2019) y Mora et al., (2020) han investigado sobre la variable abordada por lo que serán algunas de sus teorías en las que se apoyara el estudio, el abordaje metodológico se hizo desde un enfoque cualitativo, con diseño documental y alcance descriptivo. El análisis de los resultados arrojó que líderes inspiradores y transformadores junto a una gestión del talento humano eficaz, son algunos de los factores estratégicos para la creación de ventajas competitivas, permitiendo llegar a la conclusión que las instituciones educativas, para poder cumplir con su misión y ser reconocidas en el sector por su calidad y responsabilidad, deben enfocarse en esos factores estratégicos.

**Palabras clave:** gestión, instituciones educativas, talento humano.

## THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT GENERATING COMPETITIVE ADVANTAGES IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

### Abstract

Currently, educational institutions operate in a highly competitive and global market, for which they must find a way to differentiate themselves, for which the best thing is to create a competitive advantage. Given the new trends in the way of managing organizations, a point that can be the differentiator is the management of human talent, since a motivated, prepared, loyal and committed staff is what will make the educational service of quality, it is Therefore, the objective of this chapter is aimed at identifying the strategic factors that educational institutions have to develop their competitive advantage, authors such as De Luna (2008), Chiavenato (2009) González (2019) and Mora et al. , (2020) have investigated the variable addressed, for what will be some of their theories on which the study will be supported, the methodological approach was made from a qualitative approach, with documentary design and descriptive scope. The analysis of the results showed that inspiring and transformative leaders together

with an effective human talent management are some of the strategic factors for the creation of competitive advantages, allowing to reach the conclusion that educational institutions to be able to fulfill their mission and be recognized In the sector, due to their quality and responsibility, they must focus on these strategic factors.

**Keywords:** management, educational institutions, human talent.

## Identificación del proyecto

El proyecto de investigación que dio origen a este capítulo de libro se denomina: Mercadeo Relacional en las universidades acreditadas (2019-2020), financiado por la Universidad de San Buenaventura y la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez. Medellín-Colombia.

## Introducción

En la actualidad el manejo de las organizaciones está cambiando, enfocándose en el desarrollo de las habilidades, destrezas y capacidades de su personal con el fin de poder responder a los retos y desafíos de un mundo global. Por lo que Chiavenato (2009), considera que administrar o gestionar el talento humano es una de las funciones primordiales para el éxito de cualquier organización. Además, hace una diferencia significativa entre personal y talento manifestando que “talento es un tipo especial de persona” (p. 49) y se caracteriza por tener conocimiento, habilidades, juicios y actitud. Siendo estas características las que se deben explotar desarrollando estrategias que los conviertan en una ventaja competitiva.

Es por ello que Bonnet (2010), plantea que convertir al talento humano en una ventaja competitiva real es una decisión que la organización debe tomar de manera cociente para lograr el fortalecimiento del su personal o recurso humano, por lo que Alonso y García,(2014), definen la gestión del talento humano como el cúmulo de actividades que realiza la organización con el propósito de “atraer, seleccionar, identificar, desarrollar y retener a los mejores profesionales” (p.1013).

Al tener las organizaciones educativas como objetivo la preparación y educación de los individuos, para que en el futuro sean profesionales aptos y capaces de tomar las riendas de la

sociedad, las mismas necesitan un personal que reúnan una serie de atributos, destrezas, capacidades, competencias que los distingan y que como resultado de su trabajo los profesionales que salgan al mundo laboral sean reconocidos por su calidad y entrega. Por lo que conseguir este tipo de personal se vuelve una actividad importante y vital para estas organizaciones, debido a que es difícil en este sector individuos con la capacidad de convertirse en ese talento humano, ya que al ser tan altamente cotizados son disputados por las distintas instituciones.

La necesidad de ser más competitivos en un mundo tan globalizado ha hecho que los modelos de gestión de las organizaciones, incluidas las educativas, deban adaptarse a los cambios que se suscitan en su entorno y en los de las personas que trabajan en ellas, haciendo hincapié en la necesidad de tener individuos que puedan generar valor agregado con lo cual poder alcanzar los objetivos académicos de una manera que involucre la colaboración e integración de todos en el proyecto que se han propuesto.

Pero para que lo anteriormente planteado pueda hacerse realidad es importante comprender cómo se comporta el talento humano, de manera de descubrir cuales son las estrategias que se puedan ejecutar para desarrollar su potencial, y de esa forma se propicien los cambios positivos y relevantes con los que las instituciones educativas puedan hacer frente a los retos y desafíos que día a día se le presentan. Es por ello que el propósito de este capítulo está dirigido identificar los factores estratégicos con los cuales las instituciones educativas cuentan para desarrollar su ventaja competitiva.

## **Marco teórico**

La gestión del talento humano hoy en día se encarga de desarrollar cualidades competitivas que permitan la ejecución de políticas, y la creación de una estructura organizativa con la cual poder asignar recursos eficientemente para lograr con éxito las estrategias propuestas. En palabras de Ramírez et al., (2019) “permite anticipar y gerenciar colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro” (p.168).

En este sentido, Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano hace referencia

al grupo de políticas y prácticas que se necesitan para dirigir cargos gerenciales en relación con personas o recursos, para ello deben realizar una serie de actividades administrativas importantes como es el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño de ese talento humano a los cuales gerencia. Vera-Barboza y Blanco-Ariza (2019), por su parte, son contundentes al afirmar que la gestión del talento humano permite a las organizaciones mejorar el desempeño de sus empleados (p.25), convirtiéndolos en un potencial diferenciador que les otorgue como empresa una ventaja competitiva.

Por su parte, Chiavenato (2009), habla de los cambios y transformaciones que ha sufrido el área de los recursos humanos y la divide en tres etapas:

**La era de la industrialización clásica:** está comprendida entre los años 1900 a 1950, es en este periodo que da inicio la industrialización y formación del proletariado; la transformación de las oficinas en fábricas; la estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencias en las organizaciones; adopción de las estructuras tradicionales y de la departamentalización funcional y divisional; se instauran modelos mecanicistas, burocráticos y de estructuras altas y el aumento de control. Haciendo énfasis en la necesidad de orden y rutina. Los empleados son considerados mano de obra.

**La era de la industrialización neoclásica:** está comprendida entre los años 1950 a 1990, en este periodo la industrialización y el mercado de candidatos se expande; aumentan las fábricas, pero también el comercio internacional; comienza el dinamismo del ambiente; se adaptan estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales; los modelos son menos mecanicistas, las estructuras son más bajas y el control se hace menos estricto. Hace énfasis en la necesidad de adaptación. Los empleados son tratados como un recurso.

**La era del conocimiento:** está comprendida desde 1990 hasta la actualidad. En este período el mercado de servicios supera al mercado industrial; se adoptan unidades de negocios que sustituyen a las organizaciones grandes; existe un alto grado de dinamismo, turbulencia y cambios; las estructuras son orgánicas y adhocráticas, los modelos son más orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes, se hace énfasis en la necesidad de cambios. Los empleados son tratados como asociados.

Las instituciones educativas, al igual que las organizaciones empresariales, han pasado por estas eras y tal como manifiestan Génesis y Suárez (2010), estas organizaciones están llamadas a realizar cambios en su gestión buscando la optimización de sus docentes, continúan diciendo que la gestión del talento humano en estas instituciones se debe “enmarcar en parámetros de máxima eficacia, eficiencia y efectividad, ya que, se podría dar mejor aprovechamiento a los recursos, el cual brindaría un nivel óptimo a la productividad y el talento humano es quizás uno de los más importantes” (p. 121).

La importancia de la gestión del talento humano radica en el hecho de que a través de una serie de dinámicas nutren, enriquecen y potencializan uno de los recursos claves de cualquier organización: el talento humano, convirtiéndose con el paso de los años en un apoyo en el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un adecuado y armónico clima laboral (Prieto, 2013, p. 22). Ahora bien, en el sector educativo también es importante, debido a que desarrolla mecanismos capaces de comunicar, ejecutar y controlar las actividades, que permitirán a los directivos aumentar la probabilidad de que sus docentes se transformen en docentes más comprometidos con los valores y objetivos de sus instituciones.

La gestión del talento humano tiene una serie de objetivos que contribuyen con eficiencia de las organizaciones, en este caso de las instituciones educativas:

- 1.- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- 2.- Proporcionar competitividad a la organización.
- 3.- Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.
- 4.- Incrementar la satisfacción en el trabajo.
- 5.- Desarrollar la calidad de vida en el trabajo.
- 6.- Administrar y generar cambios.
- 7.- Mantener políticas éticas y de transparencias.
- 8.- Diseñar el trabajo individual y en equipo.
- 9.- Recompensar al talento humano.
- 10.- Evaluar su desempeño.

Todas funciones destinadas a que el trabajador pueda desarrollar una vida profesional que lo lleve a estar satisfecho con lo que hace en la organización, dejando de ser una carga para la misma y convirtiéndose en un personal proactivo, comprometido y leal con la misma. Características que deben tener los profesionales de la docencia en cualquiera de sus niveles, convirtiéndolos en una ventaja competitiva difícil de copiar.

## **Metodología**

La investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, el mismo según Hernández et al., (2014), “utiliza la recolección y el análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7), con un diseño documental que tal como dice Hurtado (2015), consiste en la revisión de documentos fuentes que no son vivas, por su parte Bernal (2010), sostiene en que es un análisis de información escrita para dar respuesta a un determinado tema, estableciendo relaciones, inferencias, etapas, posturas o estados actuales del tema tratado. Con un alcance descriptivo, ya que solo se busca describir y hacer inferencias sobre la gestión del talento humano como generador de ventajas competitivas en las organizaciones educativas.

La información se obtuvo de la exploración de bases de datos Google Scholar, EBSCO, Dialnet, Redalyc y SciELO, utilizando términos como gestión del talento humano, talento humano, recursos humanos, organizaciones educativas.

## **Resultados**

Las organizaciones nacen para cumplir una serie de objetivos como son sobrevivir, crecer y generar utilidades y esto solo lo pueden lograr si tienen o, mejor dicho, si escogen a los individuos más idóneos que puedan integrarse y comprometerse con esos objetivos, es aquí donde radica la responsabilidad de los gerentes, es decir encontrar a los individuos con potencial para convertirse en el talento humano que pueda diferenciar a la organización de otras que tengan sus mismas características.

Autores como De Luna (2008), consideran que el talento humano va más allá del tener

conocimiento, es generar resultados desde el compromiso, la acción y las capacidades que como personal comprometido con su organización hayan podido adquirir. Por su parte Chiavenato (2009), refiere que el talento humano es un tipo especial de personal que tiende a tener una serie de características especiales que lo diferencian de otros y lo hace competitivo en la organización. Este talento humano logra diferenciarse porque posee conocimiento, es decir siempre está presto a aprender, posee la habilidad de transformar el conocimiento en resultados, posee la capacidad de juicio, es decir, juzga los hechos, emite opiniones, establece prioridades, critica, hace que ocurra lo que se ha propuesto, tiene una actitud emprendedora.

Los directivos y gerentes de las organizaciones deben dirigir sus esfuerzos en crear, desarrollar y potencializar a su personal para que se transformen en el talento humano que logrará diferenciarla y crear una ventaja competitiva, De Luna (2008), considera que esto se puede lograr de dos formas, por un lado seleccionando a individuos que tengan capacidades, potencial de acción y compromiso que se complementen con la organización y por otro lado, generar un entorno organizacional donde al personal se capacite para convertirlo en un empleado de alto nivel competitivo, además de motivarlo para que aporte y permanezca en la empresa. A lo que Chiavenato (2009), manifiesta que se deben integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar a este personal y Vallejo (2016), plantea que consiste en elevar las competencias de cada trabajador, ayudar, respaldar y capacitar al personal, además de incentivar los directivos a estar al tanto de las necesidades y deseos de sus trabajadores.

Barrios-Hernández et al., (2020), por su parte consideran que dos de los factores estratégicos más importantes para impulsar el talento humano son en primer lugar unos líderes para quienes la transformación y el cambio no sean un problema, por el contrario que lo promuevan y en segundo lugar, establecer condiciones para que el talento humano interactúe de manera tal que pueda intercambiar conocimientos con sus pares, ya sean internos o externos, y así aumentar su entendimiento de los procesos de la empresa, pero eso solo está en las manos de un líder habilidoso capaz de motivarlos e impulsarlos a que aprendan y se transformen.

Las instituciones educativas también son organizaciones, instituciones y por qué no empresas, es por ello que al igual que otras deben lidiar con personas que son su talento humano y que por lo tanto no deben descuidar y tratar de mantener siempre capacitado, a la altura de los

cambios del entorno, para que se conviertan en esa ventaja competitiva que los haga destacar en el sector educativo, Génesis et al., (2011), sostienen en su investigación que el gerente educativo debe crear las condiciones favorables para que su gestión sea flexible, eficiente y transparente, así podrá desempeñar funciones de planificación, organización, dirección, ejecución y control, ante las cuales es importante que desarrolle conocimientos, habilidades, capacidades, expresadas en el saber, el hacer, el ser y el convivir, esto lo ayudará a dirigir la institución. Por lo que un director con estas características podrá reconocer en su personal las habilidades necesarias que potencializar y explotar, de manera que puedan convertirse en el talento humano que necesita la organización educativa. Cuando los directivos reúnen estas características pueden ver a sus docentes y empleados como agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización (Chiavenato, 2009, p. 42).

Por su parte, Majad (2016), al estudiar la gestión del talento humano en las instituciones educativas, pudo evidenciar que en la actualidad estas organizaciones están transformando su manera de gerenciar el personal, enfocándose en la interrelación humana, con especial hincapié en la capacitación desde una perspectiva que se parezca más a la educación, donde los manuales se convertirán en guías de trabajos, las normas ya no serán necesarias, ya que los docentes y empleados están preparados para hacer uso de sus criterios. Enfatiza en que se está gestionando seres humanos y no un recurso.

Es así como Prieto (2013), plantea que la gestión del talento humano ha pasado de una realidad a otra y por lo tanto debe adaptarse a este nuevo entorno donde las organizaciones hoy en día necesitan a su personal y no al contrario, donde el personal cuando se convierte en el talento humano de la organización es una ventaja competitiva difícil de imitar, es un hecho comprobado que el talento humano escasea y que la organización que lo tenga lo debe retener, los miembros de las empresas cada día son más volátiles porque ante un mundo tan globalizado tienen más oportunidades de conseguir nuevos empleos, por lo que el compromiso que adquieren es de corto plazo y hay que aprovecharlo, además de que aumentan las exigencias que tienen para hacer su trabajo. Ante lo cual, asevera el autor, que la gestión del talento humano tiene que “corresponder a un compromiso de actitud, donde se alineen sus objetivos a los de la empresa, de manera tal de convertirse en un socio estratégico” (p. 76). Por lo que concluye diciendo que la generación de las ventajas competitivas va a depender de los procesos de

reclutamiento, selección, capacitación y retención del talento humano, en especial este último debe convertirse en un desafío a superar por cualquier organización.

Durán (2016), creó un modelo de gestión del talento humano en una institución de educación, para lo cual hizo un diagnóstico de los procesos que se realizaban en la organización, detallando cómo funcionaban los departamentos, detectando las oportunidades, analizando los sistemas de gestión, identificando los indicadores de gestión, así como las oportunidades planteadas por los actores sociales y las mejoras posibles, pudiendo definir las políticas de la institución. Y afirma que el elemento dinamizador del modelo lo constituyen los subsistemas que integran el sistema de desarrollo del talento humano, en especial la planificación, la clasificación de los puestos, la selección y reclutamiento, formación, capacitación, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, factores que deben ser relacionados y articulados con la visión, con la estructuración de un sistema de indicadores de gestión del talento humano que se correspondan con los lineamientos legales, pero además establecer procedimientos que permitan la identificación y evaluación de los riesgos laborales que pudieran ocurrir, permitiendo todo esto prestar un servicio educativo a la comunidad más eficiente, eficaz y económico.

Para alcanzar, no solo una transparencia en sus actividades financieras, sino también actuar de manera ética y responsable socialmente. Por eso insiste en que se tiene que reconocer que la gestión del talento humano es un fenómeno social que necesita ser atendido, debido a que es la única forma de promover y proveer cambios que satisfagan las necesidades del entorno y lograr el desarrollo local y nacional. Y advierte que las instituciones educativas tienen por obligación crear las condiciones para que sus educadores puedan potencializar sus competencias, convirtiéndolos en un personal de alto desempeño que es lo que genera la ventaja competitiva y las diferencias de las otras instituciones, ejecutando un servicio educativo de calidad.

Dentro de las instituciones educativas las más complejas son las de nivel superior o universidades, para Realpe-Bolaños (2020), ellas se han enfrentado a cambios que van desde el ámbito científico, económico, social y hasta político, lo que ha llevado a sus autoridades a repensar la manera de tratar la gestión del talento humano, para poder promover la eficiencia y la eficacia de sus actores, es la forma de fortalecer los proyectos académicos con el propósito de contar con un sistema educativo que pueda cumplir con las exigencias y expectativas de sus usua-

rios, con miras a desarrollar un profesional íntegro, capaz de aportar soluciones a la sociedad. Este sector educativo ya entiende la importancia del talento humano, aprendió que un personal satisfecho es capaz de preparar estudiantes íntegros, con altos valores morales y éticos, que solo se puede lograr cuando los docentes, y demás actores de la institución, reflejan un alto compromiso con su institución y sus actividades. Hoy en día la gestión del talento humano goza del protagonismo que antes no tenía, y las acciones en las organizaciones están encaminadas a capacitarlos y mejorar constantemente sus competencias y así enfrentar los cambios constantes que ocurren en el entorno. El sector educativo en los actuales momentos atraviesa por cambios importantes, por lo que está capacitando a su talento humano de manera constante para no quedar rezagado y poder ir a la par de esos cambios.

La investigación de González (2019), deja ver que las instituciones tienen en su talento humano un factor estratégico que puede ser una ventaja competitiva, pero para reconocerla se necesita de un líder que entienda su importancia, recomienda que la administración de este talento se haga pensando en desarrollar estrategias internas donde exista una relación entre la estrategia corporativa y las estrategias del talento humano, garantizar que exista una relación entre la práctica y los resultados de la gestión del talento humano, y medir los resultados de esta gestión junto con la de toda la organización. Es realmente importante eliminar la idea de que las personas son un costo para las instituciones, porque las investigaciones actuales han demostrado que es lo contrario son fuentes inequívocas de ventajas competitivas. En investigación realizada por Mora et al., (2020), se evidencia que ante un liderazgo débil las funciones y procesos dentro de la organización no son llevados con eficiencia y puede ocurrir que el reclutamiento y selección del personal no sea el más idóneo, pero peor aún no es capaz de actualizar y capacitar a sus miembros, lo cual frente a los constantes cambios que se suscitan, no tendrá una fuerza laboral o talento humano preparado para asumir esos retos.

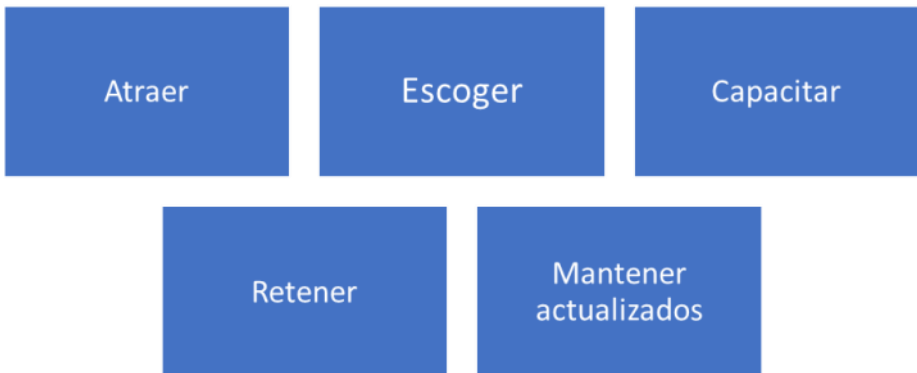
Ante estas evidencias se puede afirmar que el talento humano es uno de los factores estratégicos con los cuales cuentan las organizaciones educativas, pero otro factor estratégico son los líderes que se encuentran en ella, pero con una visión transformada y proactiva con características como visionarios, arriesgados, empáticos, estratégicos, sin temor a los cambios, entre otros, capaces de hacer que su personal se transforme en ese talento que las instituciones de educación en cualquiera de sus niveles necesita para poder llegar al objetivo tan importante

que tienen, educar a los hombres y mujeres que regirán los destinos de las naciones.

Una de las primeras acciones que debe realizar es saber con absoluta seguridad cuál es el personal que necesita, en cantidad y en cuanto al perfil (habilidades, destrezas y competencias) que debe poseer para ocupar un puesto de trabajo, construir una estructura organizacional flexible que se pueda adaptar a los cambios que ocurran en el entorno, identificar los perfiles que requieren las distintas unidades de trabajo para poder proveerlos con el talento humano idóneo para ellos, muy importante planificar los ascensos, cambio de personal, necesidades futuras y por último, pero no menos importante, diseñar planes de carreras capacitación para contar con un talento humano actualizado (Soto, 2017).

Y al igual que cualquier organización, las entidades educativas deben seguir un modelo para la administración del talento humano (ver figura 1):

**Figura 1.** Modelo de administración del talento humano



Fuente: elaboración propia (2020) basado en Soto (2017).

El talento humano en estas organizaciones es vital, por lo que las instituciones educativas deben tomar control del proceso desde el momento mismo en que un aspirante se siente atraído a formar parte de la institución, escoger al personal en función de las características planifica-

das, capacitarlos para que logren integrar sus objetivos a los de la institución educativa, retener, motivar, incentivar con estrategias que les hagan difícil dejar la organización, hoy en día se habla de salario emocional más que de salario monetario, y por sobre todas las cosas, mantener a su talento humano actualizado, los factores externo no se pueden controlar pero un personal que haya alcanzado un alto nivel de desempeño por su preparación y actualización podrá enfrentar los desafíos, muchas fueron las organizaciones que desaparecieron ante las crisis de la pandemia del Covid-19, pero el sector educativo pudo superar esta contingencia gracias a su personal, el cual estuvo dispuesto a mejorar y poder cumplir con su noble misión.

## Conclusiones

Las instituciones educativas son las organizaciones más importantes en cualquier país, ya que tienen como misión educar a la población para que se conviertan en los hombres y mujeres que se ocupen de dirigir su destino, ante este gran reto las mismas buscan convertirse en las más capaces y competitivas, para brindar un servicio educativo de calidad, muchas han entendido que para lograrlo se tienen que enfocar en desarrollar un talento humano actualizado, especializado en sus áreas de conocimiento, pero también capaces de influir positivamente en sus educandos.

Así mismo, se llegó a la conclusión de que la gestión del talento humano ha evolucionado tanto que hoy en día se les prepara, capacita, se desarrollan para ellos planes y programas de carreras, adicionalmente acciones y actividades con los cuales mantenerlos al día, en cuanto a las tendencias en sus diferentes disciplinas, esta práctica ha generado fruto en las instituciones de educación superior porque a causa de las medidas para frenar la pandemia del COVID-19 se han visto en la necesidad de ejecutar estrategias que requieren de las mejores capacidades y fortalezas de su personal, en especial del docente, a los cuales por años se les habían y estaban preparando en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, fue propicio el momento para aplicar las técnicas en las que se estaban entrenado.

Todo esto permite afirmar que el talento humano es un factor estratégico en las instituciones de educación, y por tanto se debe tomar en serio el proceso de su selección y preparación para formar parte de la organización, de manera tal de generar en ellos lealtad, identidad y

compromiso a largo plazo con la entidad, lo que ayudará a retenerlos. De la literatura abordada se extrae que para que esto suceda, en la actualidad, ya no se trata solo del aspecto salarial, sino que se involucran las emociones, sentimientos, bienestar, lo que algunos llaman salario emocional con el cual se satisfacen las necesidades personales, profesionales y hasta familiares de los empleados.

Pero para que todo esto ocurra se debe contar con otro factor estratégico importante, líderes que sepan lo que hacen, que estén tan bien preparados como su personal, que planifiquen, organicen, dirijan y evalúen el personal a su cargo, y los integren con los objetivos de la institución en general; de ellos dependerá la calidad que manifiesten y que a su vez repercutirá en el servicio educativo que preste, pero además que sus empleados quieran quedarse en la institución educativa dando todo lo mejor de ellos.

Líderes enfocados en brindar lo mejor a sus empleados, y una efectiva gestión del talento humano son las claves estratégicas que permitirán el desarrollo de una ventaja competitiva basada en el talento humano, misma que una vez consolidada es difícil de vencer, quién no quiere que sus hijos o representados reciban la mejor educación, que solo se consigue en una institución que cuente con docentes y personal comprometidos con esta misión y responsabilidad social.

## Referencias

- Alonso, A. y García, F. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, volumen 10(5), 1003-1025. <https://doi.org/10.3926/ic.518>
- Barrios-Hernández, K, Olivero-Vega, E y Figueroa-Saumet, F. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*. Vol 31. No.12. Doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. 3 edición. Pearson Educación.

- Bonnet, L. (2010). *La gerencia del talento humano en el siglo XXI*. Publicaciones Icesi. No 48. pp 37-42. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones\\_icesi/article/view/550/550](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/view/550/550)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3 ed. Elsevier Editora Ltda.
- De Luna, Á. (2008). *Capital Humano. Gestión por Competencias en la Administración Pública*. México: Trillas.
- Durán-Pinos, A. (2016). Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Revista Ciencia UNEMI* Vol. 9 - N° 17 pp. 36 – 43. En: [repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/31118/1/MODELO%20DE%20GESTIÓN%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20PARA%20LA%20ESCUELA%20SUPERIOR%20POLITÉCNICA%20DE%20CHIMBORAZO.pdf](http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/31118/1/MODELO%20DE%20GESTIÓN%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20PARA%20LA%20ESCUELA%20SUPERIOR%20POLITÉCNICA%20DE%20CHIMBORAZO.pdf)
- Genesi, M y Suárez, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 6, núm. 17, noviembre, 2010, pp. 116-155.
- Genesi, M; Romero, N; y Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Negotium*, vol. 6, núm. 18, enero-abril, 2011, pp. 102-128.
- González, J. P. (2019). *La gestión del capital humano como una ventaja competitiva a nivel empresarial*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/31814>.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2015). *El Proyecto de Investigación*. 8va edición. Editorial Gavilán.
- Majad, A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Musa Revista de*

*Investigación* .vol.40 no.88, pp. 148- 165.

- Mora, E; Durán G, F y Durán Z, F. (2020). *Diagnóstico de gestión del talento humano en equipos de trabajo en una planta de cosméticos*. En Chirinos, Y; Ramírez, A; Godínez, R; Barberas, N y Rojas D. (2020). *Tendencias De La Investigación Universitaria; Una Visión Desde Latinoamérica*. doi:[www.doi.org/10.47212/tendencias2020.34](http://www.doi.org/10.47212/tendencias2020.34)
- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. (Trabajo para Especialización). Universidad de Medellín. En <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%c3%b3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%c3%b3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, R, Espindola, C, Ruíz, G y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica* Vol. 30(6), 167-176 <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167> <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n6/0718-0764-infotec-30-06-00167.pdf>
- Realpe-Bolaños, K. (2020). Perspectivas de la gestión de talento humano en las universidades. Una revisión documental. *Polo del Conocimiento*, v. 5, n. 12, p. 502-518. Doi: <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v5i12.2073>.
- Soto, R. (2017). Alineación de la gestión del talento humano con la planeación estratégica de la organización; fuente de ventajas competitivas (2017). En Pérez, S y Quiroz, L. *Compilación mexicana de estudios empresariales* [https://www.researchgate.net/profile/Emanuel-Leition/338337285\\_Sistema\\_de\\_Evaluacion\\_del\\_Desempeno\\_como\\_Promotor\\_de\\_la\\_Competitividad\\_Organizacional/links/602bc17592851c4ed5757a01/Sistema-de-Evaluacion-del-Desempeno-como-Promotor-de-la-Competitividad-Organizacional.pdf#page=130](https://www.researchgate.net/profile/Emanuel-Leition/338337285_Sistema_de_Evaluacion_del_Desempeno_como_Promotor_de_la_Competitividad_Organizacional/links/602bc17592851c4ed5757a01/Sistema-de-Evaluacion-del-Desempeno-como-Promotor-de-la-Competitividad-Organizacional.pdf#page=130)
- Vera-Barbosa, A y Blanco-Ariza, A. (2019). Modelo de gestión del talento humano en PY-

MES del sector de servicios en Barranquilla, Colombia. *Revista Innovar*, vol.29, n.74, pp.25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>

Vallejos, L. (2016). Gestión del talento humano. ESPOCH. En <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

## CAPÍTULO X

### INFLUENCIA DE LOS VIDEOJUEGOS EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS ADOLESCENTES

#### **Dorkys Coromoto Rojas Nieves.**

Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín Investigadora activa de la Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S. ALININ, perteneciente al grupo de investigación GICUINT. correo [dorkysr@gmail.com](mailto:dorkysr@gmail.com) ORCID ID: 0000-0001-7913-6549.

#### **Yamarú del Valle, Chirinos Araque.**

Doctora en gestión de la innovación, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Investigadora Asociada categorizada por Colciencias. Docente- investigadora del grupo: GORAS. Universidad Católica Luis Amigó, Medellín, Colombia. [yamaru.chirinosar@amigo.edu.co](mailto:yamaru.chirinosar@amigo.edu.co); [urumay78@gmail.com](mailto:urumay78@gmail.com). ORCID ID. 0000-0003-0471-9859.

#### **Gustavo Adolfo Moreno López.**

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia., Rector de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Integra el grupo de Investigación Grieso de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello – Antioquia. [rectoria@iumafis.edu.co](mailto:rectoria@iumafis.edu.co) ORCID: 0000-0002-4094-0940.

#### **Nataliya Barbera de Ramírez.**

Doctora en Planificación y Gestión del desarrollo Regional de la Universidad del Zulia. Docente investigador del Departamento Currículo Común Unisinú, Facultad de Ciencias Humanas, Arte y Diseño, Universidad del Sinú, Montería. [nataliaberbera@unisinu.edu.co](mailto:nataliaberbera@unisinu.edu.co). ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4566-5052>.

#### **Oditza Nacrina Bracho Vega.**

Doctorado en Educación UNERMB Año 2016. Docente Asociado de la UNERMB, investigadora activa de la Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S. ALININ, perteneciente al grupo de investigación GICUINT. ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4685-2498> correo [oditzabrachovega@gmail.com](mailto:oditzabrachovega@gmail.com)

#### **Resumen**

El estudio tuvo como propósito determinar Influencia de los videojuegos en los adolescentes en el comportamiento de los adolescentes del 5to año de bachillerato Unidad Educativa Alfredo Armas Alfonso, ya que hoy en día este tipo de entretenimiento se ha vuelto muy popu-

lar. Metodológicamente, el tipo de investigación fue descriptiva; el diseño de campo, no experimental, transeccional; la población estuvo conformada por los 55 estudiantes del 5to año de bachillerato de la unidad educativa Dr. Jesús María Portillo. Se diseñó una entrevista, la cual se aplicó vía telefónica y los resultados se vaciaron en una matriz para su posterior análisis. Se llegó a la conclusión que los adolescentes que cursan el 5to año no presentan cambios negativos en su comportamiento a consecuencia del uso de los video juegos, aun cuando sienten predilección por los videojuegos de acción los cuales tienen un alto contenido de violencia sangrienta, tampoco muestran signos de aislamiento debido a que se evidenció que comparten este gusto con amigos y conocidos.

**Palabras clave:** adolescentes, comportamiento, jugador, videojuegos.

## **INFLUENCE OF VIDEO GAMES ON ADOLESCENTS ON THE BEHAVIOR OF ADOLESCENTS**

### **Abstract**

The purpose of the study was to determine the influence of video games in adolescents on the behavior of adolescents in the 5th year of high school in the Alfredo Armas Alfonzo Educational Unit, since nowadays this type of entertainment has become very popular. Methodologically, the type of research was descriptive; the field design, non-experimental, transeccional; The population was made up of 55 students of the 5th year of high school from the educational unit Dr. Jesus Maria Portillo. An interview was designed, which was applied via telephone and the results were emptied into a matrix for later analysis. It was concluded that adolescents who are in the 5th year do not present negative changes in their behavior as a result of the use of video games, even though they have a predilection for action video games which have a high content of bloody violence, neither do they show signs of isolation due to the fact that it was evident that they share this taste with friends and acquaintances.

**Keywords:** adolescents, behavior, gamer, videogames.

### **Identificación del Proyecto**

Valores éticos-morales pilares en la formación de competencias investigativas. Financiado por la Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S.

### **Introducción**

Es indiscutible que en la actualidad se vive en una época regida por grandes cambios, muchos de los cuales están ligados a los avances tecnológicos, los mismos llegaron para

cambiar la forma en que los individuos se movilizan, la forma en la que obtienen la información, la forma en que se entretienen, hasta la forma en que se relacionan. El área donde estos cambios se han visto más acentuados es en el campo del entretenimiento con la aparición y desarrollo de los videojuegos.

Al crecer en un mundo digitalizado los adolescentes han convertido a los videojuegos en su entretenimiento favorito, ya que pueden usar varios aparatos a su disposición para jugar como tablet, consola, laptop, pc y hasta un teléfono; los mismos hacen muy fácil estar en contacto con el videojuego, pudiendo dedicar horas en este entretenimiento y en algunos casos dejan de lado actividades como hacer deporte, estar al aire libre o socializar con amigos y familiares solo por el placer que obtienen al jugar videojuegos. Para autores como García-Naveira et al., (2018), los videojuegos son “juegos electrónicos que se visualizan en una pantalla” (p. 2), y que están siendo impulsados por la conectividad a la red y los avances tecnológicos.

Una de las poblaciones que más hacen uso de estos videojuegos son los adolescentes, ellos al estar en un periodo de crecimiento y desarrollo, en la transición entre la niñez y la adultez, le ocurren cambios significativos físicos, mentales, sociales y hasta económicos, además se les considera altamente vulnerables ante las presiones de la sociedad, es por esto que al ser los videojuegos una representación de la sociedad podrían verse confundidos y tratar de imitar situaciones que en éstos se presentan, esta preocupación es real, ya que los contenidos de algunos de estos videojuegos muestran violencia, guerra, terror, peleas o sangrientas confrontaciones, aun cuando existen los videojuegos educativos.

Muchos son los investigadores que hacen hincapié en las consecuencias negativas del uso de los videojuegos, los responsabilizan del sedentarismo, el aislamiento social, bajo rendimiento escolar, la agresividad, el egoísmo y la impulsividad en los adolescentes. Sin embargo, existen otros quienes piensan que su uso tiene sus beneficios, ya que proporciona un sentido de dominio y control, no es solo una forma de entretenimiento sino también de aprendizaje, puede disminuir la intensidad de conductas problemáticas, permiten el logro de metas concretas, entre otros.

Lo anteriormente planteado ha dado origen a diversas investigaciones como las realizadas

## Fundamentación teórica

### Videojuegos definición

La Real Academia de la Lengua Española considera que es “un dispositivo electrónico que permite, mediante mandos apropiados, simular en las pantallas de un televisor o de un ordenador”, por su parte Vigueras (2001), manifiesta que “son medios de entretenimiento con características propias que tiene diferencias y similitudes con otros medios, su narrativa es cautivadora y posee representaciones simbólicas, tienen la propiedad de lograr una concentración absoluta en los jugadores”. Márquez (2001), es más preciso cuando dice que los videojuegos son todo tipo de juegos digitales interactivos, con independencia de su soporte (ROM interno, cartucho, disco magnético u ópticos, on-line) y plataformas tecnológicas (máquinas de bolsillos, videoconsolas conectadas al televisor, teléfonos móviles, máquinas recreativas, microordenador, ordenador de mano, video interactivo).

La definición de Estallo (1995), es más completa, ya que él considera que los videojuegos son una forma de ejercicio cognitivo y gimnasia mental, realizado por el usuario para satisfacer necesidades intrínsecas y disfrutar del tiempo de ocio jugando con objetos interactivos que permiten: alcanzar un determinado objetivo, un estado de ánimo, algunas metas, ejecutar acciones fantásticas y adquirir algunos niveles de control y destreza.

Provenzo (1991), manifiesta que se han desarrollado y crecido solo porque vivimos en una sociedad de consumo, sin embargo, recalca que permite a los usuarios conectarse a través de poderosas redes de información, comunicación, ocio y entretenimiento,

Es importante señalar que muchos son los autores que han dado una definición de los videojuegos, sin embargo, no se han puesto de acuerdo en lo que significa el término, ya que cada uno tienen una idea de lo que es y hacen énfasis en un determinado aspecto o elemento, esto ha impedido un concepto homogéneo.

Lo que si queda claro es que su uso se ha incrementado considerablemente y aunque esta tecnología forma parte del ocio y entretenimiento están siendo incluidos en otras áreas, como el educativo.

por el departamento de Medicina de Yale, el cual encontró que entre el 7% y el 11% de los adolescentes que utilizan los videojuegos tienen problemas reales en su comportamiento afectando directamente sus relaciones familiares, sociales y escolares; este porcentaje de adolescentes presentaban problemas para dejar de jugar, tensión que solo era aliviada al jugar, etc; por otro lado una pequeña porción de estos adolescentes evidenciaban una tendencia a la violencia, al uso de drogas o fumar.

La Universidad Estatal de Iowa también realizó investigaciones en esta área, descubriendo que solo el 10% de los adolescentes que les gusta jugar videojuegos presentan signos de depresión, ansiedad, bajo rendimiento escolar y no se adaptan socialmente. (Diez et al., 2002).

Por estas razones los padres y familiares de los adolescentes han comenzado a preguntarse qué tan beneficioso o perjudicial es el uso de los videojuegos, cuáles son los efectos o posibles consecuencias en el comportamiento de sus hijos, ya que su uso se ha generalizado por la facilidad de hacerlo en cualquier aparato portátil (teléfonos, tablets o laptop) que los muchachos puedan poseer. Ante lo anteriormente planteado es pertinente formular la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo influyen los videos juegos en el comportamiento de los adolescentes?

En la actualidad existe una gran polémica sobre los beneficios o no, de la utilización de los videojuegos, existe evidencia que el aislamiento social, el sedentarismo y hasta el bajo rendimiento escolar pueden ser causados por un exceso de uso de los videojuegos, pero también es cierto que los jugadores aprenden a desarrollar estrategias, les es menos traumático el perder, así como les permite de una manera más fácil la creación de soluciones a los problemas, entre otros, sin embargo persiste la preocupación por los aspectos negativos.

Estudiar el comportamiento que tienen los adolescentes ante el uso de este instrumento de entretenimiento se hace importante y justificado porque estos individuos están en pleno desarrollo de su personalidad, y por tanto son muy susceptibles al tipo de información a la cual se enfrentan, además, es en esta etapa donde se adquieren los hábitos de vida saludables. Ante lo cual se desarrolló como objetivo de investigación establecer cómo influyen los videojuegos en el comportamiento de los adolescentes.

## Características de los videojuegos

Los juegos presentan una serie de características que también están presentes en los videojuegos autores como Huizinga (2000), Newman (2004), y Wolf (2001), muestran en la siguiente tabla las que consideran son sus características:

**Tabla 1.** Características videojuegos

Huizinga (2000)	<p>Se practica con la finalidad de satisfacer, dentro de la propia libertad del jugador.</p> <p>El juego se desarrolla dentro de unos límites fijados por él, que determinan su objetivo.</p> <p>Finalizado, perdura en la memoria junto a una valoración personal basada en la experiencia y permite su repetición completa.</p> <p>Posee una serie de reglas que el jugador debe cumplir para finalizar el juego.</p> <p>Cada jugador posee unas peculiaridades que ocasionan un determinado ritmo y armonía.</p> <p>Su resolución es producto de la presión soportada por el jugador durante el transcurso del juego.</p>
Newman (2004)	<p>Poseen gráficos: imágenes visualizadas.</p> <p>Sonido: música, efectos y diálogos.</p> <p>Interfase: Teclado, ratón, mando, joystick.</p> <p>Gameplay: Inmersión del jugador dentro del propio juego.</p> <p>Historia: Información sobre el juego</p>
Wolf (2001)	<p>Conflicto: Contra un oponente o circunstancia.</p> <p>Reglas: que se pueden o no realizar.</p> <p>Habilidad del jugador: Estrategia, habilidad, suerte.</p> <p>Valoración final de los resultados: Ganar o perder, alta puntuación, tiempo.</p>

Fuente: elaboración propia (2021).

Al estudiar a los diferentes autores se puede afirmar que los videojuegos comparten características con los juegos tradicionales, pero ante los avances tecnológicos con sus efectos, imágenes, sonido, capacidad de memoria, entre otros los hacen más atractivos y competitivos.

## Clasificación de los videojuegos

Es importante entender y saber cuáles son los tipos de videojuegos a los que tienen acceso la población, es así que Hernández (2015), desarrolló una de las clasificaciones más completas luego de hacer una revisión de las clasificaciones hechas por otros investigadores y en ella se cumplen con cuatro condiciones fundamentales: 1.- se basa en el *gameplay*; 2.- criterios de clasificación común a otros autores e industria; 3.- omisión de géneros prescindibles que pueden ser incluidos en otros; 4.- evitando el solapamiento de las categorías planteadas. Quedando construida de la siguiente manera:

**\*Acción:** se trata de videojuegos con un desarrollo lineal, basados en la habilidad, pericia, precisión y tiempo de reacción del jugador para avanzar en contexto de combate, superación de obstáculos o peligro.

**\*Aventura:** basado en la recreación de algún tipo de aventura o trama con un argumento extenso y enrevesado, en la que el personaje deberá superar diversas pruebas y situaciones que se van sucediendo a través de determinadas acciones, las cuales le permitan avanzar y cumplir el objetivo final.

**\*Simulaciones:** videojuegos en los que el sujeto emula situaciones reales de la forma más fiel posible, a modo de reproducción de una experiencia objetiva, lo que requiere de ciertos conocimientos específicos sobre el manejo de la acción a simular.

**\*Deportes:** videojuegos basados en la recreación de algún deporte como fútbol, baloncesto, golf, rugby, etc. Las mecánicas de los juegos suelen basarse en las reglas reales de los deportes, pero en ocasiones incorporan añadidos u otros modos de jugabilidad.

**\*Conducción:** el género se basa en el control y dirección de vehículos con la finalidad de culminar determinados objetivos. La conducción está basada en la realidad, pero los vehículos no simulan las físicas reales.

**\*Estrategia:** videojuegos basados en el control y la organización de determinadas

situaciones económicas, empresariales, sociales, etc, a través de la manipulación de personajes, objetos o datos con el fin de lograr determinados objetivos.

**\*Rol:** este género se basa en juegos homólogos de mesa. El sujeto asume el papel de uno o varios protagonistas, situados en mundos fantásticos y en los que debe mejorar sus habilidades a través de la interacción con otros personajes y el entorno.

**\*Shooter:** el género está basado en videojuegos en los que el jugador, en primera o tercera persona, tiene que utilizar material armamentístico para derribar elementos y personajes. Los shooter basan su éxito en los modos competitivos donde varias personas pueden participar de forma online.

**\*Arcade:** incluye a todos los videojuegos clásicos de las máquinas recreativas. Estos juegos se caracterizan por tener un ritmo rápido, con tiempos cortos, creciente dificultad y basados en una jugabilidad sencilla, que permite al jugador avanzar sin necesidad de recrear comportamientos estratégicos.

**\*Casual:** videojuegos basados en temáticas de entretenimiento o educación que están destinados a jugadores no habituales que buscan una distracción diferente. Están basados en reglas simples y no requieren de gran dedicación ni compromiso.

## Ventajas y desventajas del uso de los videojuegos

Los videojuegos llegaron para quedarse en la vida de las personas y hoy en día es una de las maneras de entretenerse más populares, son muchos los prejuicios negativos que se tiene sobre su uso, debido a que se le responsabiliza por el aumento en la agresividad, el aislamiento de quienes los utilizan, sin embargo existen otras que piensan que tiene su lado positivo consideran que propician un sentido de dominio y control, su lado estratégico es desarrollado, estimula el aprendizaje, por eso autores como Betancourt (2015), consideran que existen una serie de ventajas y desventajas que se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla. 2** Ventajas y desventajas de los videojuegos

Ventajas:	Desventajas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentan la motivación: mucho de ellos tienen una atractiva interfaz y navegación que permite estimular varios sentidos al mismo tiempo.</li> <li>- Tienen gran interactividad: lo que permite que el usuario sea un sujeto activo y participativo mientras lo usa.</li> <li>- Facilita la atención a la diversidad: permite establecer varios ritmos de aprendizaje y la facilidad de adaptar el nivel de contenidos según las necesidades de cada uno.</li> <li>- Estimula la capacidad de razonamiento y discernimiento.</li> <li>- Permite la interdisciplinariedad: en un solo juego se pueden encontrar desarrollo de varias áreas.</li> <li>- Permite un sistema de evaluación que genera la sana competencia.</li> <li>- Favorece la organización espacio-temporal.</li> <li>- Ayuda en el desarrollo de destrezas básicas como la rapidez de reflejos y la memoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede generar adicción.</li> <li>- El uso excesivo puede generar rechazo hacia otros medios didácticos como libros, CD, etc.</li> <li>- Puede causar conductas violentas si el recurso utilizado se basa en este tipo de comportamiento.</li> <li>- Quienes juegan se desconectan del mundo real y pueden dejar de existir en el tiempo y el espacio; el afuera y la realidad exterior.</li> <li>- Los videojuegos evitan la comunicación y la familia.</li> <li>- Restan tiempo a las tareas escolares.</li> <li>- Generan estrés y fatiga ocular.</li> <li>- Dan lugar a dolores musculares y articulares.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia (2021) basado en Betancourt (2015).

Para León y López (2003), la aparición de los videojuegos como fuente de entretenimiento de niños y adolescentes ha generado una gran controversia entre quienes piensan que tienen ventajas como que favorece el autocontrol, reduce las conductas problemáticas, potencia el aprendizaje, desarrolla la coordinación ocular y manual, además potencia el aprendizaje; y los que piensan por el contrario que tiene serias desventajas como restan tiempo al estudio, así como a otras actividades de ocio y educativas, favorecen conductas agresivas, limitan el desa-

rrollo de habilidades sociales y fantasía, así como el consumo y gasto de dinero.

Al analizar a los autores se puede decir que en su mayoría los investigadores están de acuerdo en que los videojuegos tienen una serie de ventajas y desventajas, en las cuales casi todos coinciden, pero además se encuentran altamente preocupados por el bienestar social y psicológico del segmento que más consume este tipo de entretenimiento que son los adolescentes, los cuales al estar en una etapa de desarrollo psíquica y físicamente son, desde su punto de vista, más vulnerables.

## **La adolescencia**

La adolescencia es un periodo de cambios bio-psíquico-social por los cuales transitan los seres humanos, ocurre entre la niñez y la adultez, se estima que ocurre entre los 10 y 20 años según Silva (2017), sin embargo, esto puede variar de acuerdo con el autor que se consulte, por ejemplo, la Organización Panamericana de la Salud (2005), la ubica entre los 10 y 19 años, es en esta etapa cuando se alcanza la madurez biológica y se busca alcanzar la emocional y social. Es en este periodo cuando se comienzan a tomar decisiones y a asumir sus consecuencias, se han malas o buenas, se conocen las fuerzas internas, Coon (citado por Luzuriaga, 2013), establece que esta etapa está determinada por 4 factores la dinámica familiar, la experiencia escolar, las condiciones económicas y políticas del momento, por último, el marco cultural que ha estructurado el ambiente social para la puesta en práctica de normas y límites.

Esta es una etapa de confusión para el adolescente, porque el niño llega a ella sin saber cuánto dura, ni que debe o no debe hacer, la sociedad y la familia contribuyen a este estado de indeterminación, al no tener claro cómo tratarlos, ya que los adolescentes se encuentran en un punto intermedio entre lo que hace un niño y lo que hace un adulto. Hasta el famoso psicólogo Freud (citado por Madrigales 2012), consideraba que los cambios psicológicos presentados en esta etapa son importantes, pero también las transformaciones de la personalidad.

Madrigales en su investigación afirma que la adolescencia es un periodo de cambios biopsicosociales donde el individuo tienen una búsqueda de su identidad, lo cual lo hace susceptible a cambiar repentinamente su manera de actuar, por ejemplo está a favor de la justicia o en

contra de ella, pero si puede conseguir las cosas de la manera fácil no duda en hacerlo, solo por los valores y normas que trae del seno familiar , tiene gran interés en lo que ocurre fuera del contexto familiar , lo que lo hace vulnerable a las adicciones.

## **Etapas de la adolescencia**

### **Adolescencia temprana**

Luzuariaga (2012), manifiesta que esta etapa comienza entre los 10 y 12 años, se presentan los primeros cambios físicos y se da inicio a la madurez psicológica, pasando del pensamiento concreto al abstracto, tratan de crear sus propios criterios, socialmente se aleja de casi cualquier relación con niños, pero no es aceptado por los adolescentes de mayor edad, lo que provoca una desadaptación social, incluso dentro de su familia, esto puede causar alteraciones emocionales como depresión y ansiedad, que influyen en su conducta, contribuyendo a su aislamiento.

A estos cambios hay que agregarles los del entorno escuela, maestros, compañeros, sistema educativo y responsabilidades. Todo esto se denomina crisis de entrada en la adolescencia. Papalia (2001), considera que presencia de la familia (padre, madre, tutor), se convierte en un factor importante de como el adolescente vive esta etapa, ya que el apoyo y la autoridad le ayudaran a estructural su personalidad, así como a superar su ansiedad.

### **Adolescencia intermedia**

Para Luzuariaga (2012), esta etapa se inicia entre los 14 y 15 años, aquí se alcanza cierto grado de aceptación y adaptación de si mismo, se comienza a tener un parcial conocimiento y percepción con respecto al potencial que posee, aquí ya tiene integración con su grupo, esto le da cierta seguridad y satisfacción, además de establecer amistades. Manifiesta Papalia (2001), que es en esta etapa cuando el adolescente empieza a adaptarse a otros adolescentes, por lo tanto, integra grupos y se les más sencillo integrase a ellos, lo que resuelve parcialmente el rechazo de los padres, por lo que deja de admirar el rol de los padres.

## **Adolescencia tardía**

Esta etapa comienza entre los 17 y 18 años, según Luzuariaga (2012), quien también manifiesta, que es aquí cuando disminuye la velocidad de crecimiento y se comienza a recuperar la armonía en la proporción de los diferentes segmentos corporales, lo que va dando seguridad y ayudan a superar la crisis de identidad, se tiene más control de las emociones, poseen más independencia y autonomía. Para Papalia (2001), existe todavía un cierto grado de ansiedad al empezar a percibir las presiones de las responsabilidades presentes y futuras, propias o de la familia, para contribuir con la economía, aunque todavía no alcanza la madurez ni tiene los elementos de experiencia para desempeñarlas.

Entonces se puede concluir, apoyados en lo expuesto por Silva (2007), que un adolescente es aquel individuo que vive una serie de transformaciones personales emocionales, corporales y sociales, que están en la búsqueda de su identidad, de sus potencialidades, que les permita en relación con otros construir una historia personal significativa.

## **Tipos de conducta**

Toyo (2013), señala que la conducta está determinada por múltiples factores que van desde lo genético o hereditario, los cuales hacen referencia a la conducta innata (instintiva) que existe desde que nacemos. Pasando por los situacionales o del medio, que son las conductas concretas que se dan ante una situación determinada (aprendida). Hasta los orgánicos, que están representados por las acciones conjuntas de los sistemas nerviosos y endócrino cuya actividad sienta las bases orgánicas de la conducta y los ambientales donde la conducta está condicionada por el entorno que los rodea, como estímulos externos.

Esta autora considera que los tipos de conducta son la agresiva, la pasiva, la asertiva, la prosocial y las motivadas aprendidas, a las cuales define de la siguiente manera:

- La conducta agresiva: se considera que es la forma de expresión de los sentimientos, creencias y opiniones que pretenden hacerla valer, pero atacando o no considerando la sensibilidad o respeto hacia los demás.

- La conducta pasiva: los demás se aprovechan del individuo fácilmente, además que fomenta esa actitud, suelen presentar sentimientos de inseguridad e inferioridad que se refuerzan siempre que entra en contacto con una persona agresiva. Se encuentra enfadado consigo mismo porque no hace o no puede hacer nada para que no se aprovechen de él, es tímido y reservado, no sabe aceptar cumplidos, no tiene mucha energía y entusiasmo.
- La conducta asertiva: es la habilidad de transmitir y recibir los mensajes y sentimientos, creencia y opiniones de los demás y las propias de manera honesta, oportuna y respetuosa. Le es importante lograr una comunicación satisfactoria hasta donde el proceso humano lo amerite.
- La conducta prosocial: Eisenberg (citado por Toyo 2013), considera que la conducta prosocial se define como las acciones que tienden a beneficiar a otros, sin que se prevean recompensas externas. Esta conducta aparece en la etapa pre-escolar, sigue desarrollándose ya entrada la adolescencia y posteriormente, son las situaciones, las normas familiares y culturales las que deciden que conducta se considera socialmente apropiadas.
- Las conductas aprendidas: en este caso no existe un objetivo inmediato a alcanzar, pero a través de reflejos condicionado, a través de experiencias precedentes, se introducen determinadas conductas que se necesitan reproducir. Algunos de los logros alcanzados se convierten en reforzadores positivos, llamados recompensas, que implican la obtención de un placer, entre ellos encontramos la necesidad de seguridad, de aprobación, de interrelaciones, de amor, de aspiraciones, de poder, entre otros.

Al ser la adolescencia la etapa de la vida de los seres humanos donde se experimentan los cambios de conducta más significativos, se puede observar que en su mayoría ellos mantienen una actitud distante y menos afectuosa hacia su familia, quieren cambiar las normas, permanecen absorto mucho tiempo, eluden las responsabilidades impuestas, tienen una actitud negativa hacia las personas y en muchos casos hacia ellos mismos, muestran más interés hacia sus amigos, toman sus propias decisiones siguiendo sus propios criterios, aunque no le guste a los que

están a su alrededor, su rendimiento escolar se ve afectado en algunos casos por falta de motivación, de forma brusca cambian emocionalmente. Estos comportamientos propios de la adolescencia preocupan porque los convierten en individuos vulnerables y con dificultades para la interacción y adaptación social.

## Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, citando a Hurtado (2000), “la investigación descriptiva tiene como objetivo central, lograr la descripción o caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular” (p. 223). Con un diseño no experimental que, para Hernández et al., (2014) son aquellas donde no existe la manipulación deliberada del fenómeno que es observado y lo que se busca es describirlo, analizarlo y explorarlo.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó una entrevista semiestructurada donde se le preguntó a un grupo de 55 estudiantes adolescentes pertenecientes al 5to año de bachillerato de la unidad educativa Dr. Jesús María Portillo, la misma fue realizada vía telefónica debido a la contingencia ocasionada por la pandemia del COVID-19, sus respuestas serán apoyadas con documentos que abordan el tema sobre la influencia que tiene los videojuegos en los adolescentes, obtenidas de diferentes bases de datos indexadas de alto impacto tales como Scopus, Elsevier Dialnet, Google Scholar,

## Resultados

Briceño et al., (2018), en su investigación afirma de manera conducente que ante la era digital en la cual vive la sociedad, hoy en día una sociedad tecnológica “donde los hábitos y estilos de vida se han visto transformados por el desarrollo constante e imparable de las tecnologías e Internet” (p. 168), por lo tanto, no es de sorprender que ante la pregunta a los adolescentes sobre si les gustaba jugar videojuegos el 95% respondiera que si le gustaba y si los juega.

Por su parte, cuando se les preguntó por el tipo de videojuego que preferían jugar el

62,50% respondió que videojuegos de acción, un 25% videojuegos de rol, mientras que un 12,50% de estrategias, lo que deja en evidencia el favoritismo de los adolescentes del 5to año de bachillerato de la Unidad Educativa Dr., Jesús María Portillo por los videojuegos de acción, en cierta medida esto es preocupante, debido a que estos juegos muestran escenas sangrientas, altamente violentas y ponen al jugador en la posición de asesinar personas ficticiamente, hay que recordar que los adolescentes son individuos en crecimiento, no solo físico sino también mental, están en una etapa de transformación, que según el psicólogo Freud (citado por Madrigales 2012), son importantes, ya que impulsan el desarrollo de la personalidad, por lo tanto pudieran verse afectados negativamente en su desarrollo, al tener acceso a este tipo de videojuego de manera indiscriminada.

Ahora bien, ante la pregunta con qué frecuencia utilizan los videojuegos un 43,75% de los estudiantes respondieron que lo jugaban constantemente, mientras que otro 43,75% que lo utilizan de vez en cuando y un 12,50% que pocas veces, el jugar con tanta frecuencia ocasiona que los adolescentes pasen mucho más tiempo encerrados o sentados, en vez realizar actividades al aire libre, en especial actividades deportivas, tan necesarias para mantener una vida saludable, por lo tanto el sedentarismo, la obesidad pueden ser consecuencias nefastas de la alta frecuencia en el uso de estos juegos. Para Moncada y Chacón (2012), esta cantidad de tiempo que los estudiantes pasan frente a la pantalla jugando no cambiara en los próximos años, debido al acceso cada vez más fácil y frecuente a dispositivos como laptops, teléfonos digitales, consolas, entre otros.

A la pregunta cuando utilizas los videojuegos un 18,75% de los adolescentes respondió que los días de clases, un 68.75% los fines de semanas y un 12,50% todos los días, lo que permite asumir que un alto porcentaje respeta los días de escuela a la hora de decidir en qué momento jugar, evidenciado un control parental que busca que estos jóvenes se concentren en sus estudios, por lo menos los días de clase. Esto es relevante porque como manifiesta Pérez (2013), los jóvenes están viviendo en una era digital que ha condicionado su manera de actuar, de relacionarse y hasta comunicarse, y no creen que estén haciendo un uso abusivo de esta tecnología. Es por ello como sostiene Betancourt (2015), el número de horas que le dedican a los videojuegos si son excesivas puede causar adicción, restarle tiempo con la familia y para hacer sus tareas escolares, lo que afectaría su rendimiento escolar, es así que recomienda que las horas

que los adolescentes pasan con los videojuegos debe ser controladas, para que su uso sea el más adecuado posible.

En cuanto al comportamiento que tienen los estudiantes del 5to año de bachillerato no presentan las características de un estudiante pasivo que tal como lo manifiesta Toyo (2013), es alguien que no sabe expresar sus emociones y no hace valer sus opiniones, por naturaleza son tímidos, reservados e introvertidos, ya que cuando se les pregunto a estos estudiantes si podían expresar sus opiniones y emociones con facilidad el 87,5% contestó que siempre lo hacen que les gustaba compartir con sus compañeros y amigos, además sus profesores y padres respetaban sus opiniones orientándoles cuando consideraban no tenían la razón, mientras que solo el 12,50% manifestó que nunca que les era difícil poderlo hacer en especial por que no confiaban en las personas o se sentían discriminados. Ante lo manifestado por la mayoría se podría decir que este no es un grupo pasivo.

En cuanto a la pregunta haces valer tus derechos tus opiniones y derechos usando la agresión los adolescentes en un su mayoría 72 % respondieron que no y dieron como razón que en sus casas les habían enseñado que ese no es un comportamiento aceptable y que se debe intentar hablar sin llegar a los gritos, amenazas y golpes, por su parte el resto de los 55 estudiantes aunque no manifestó abiertamente que se iría a los gritos y golpes para hacer valer sus derechos u opiniones manifestaron que de tener que hacerlo lo harían. Toyo (2013), considera que un adolescente agresivo mostrará sus emociones y sentimientos sin tener ninguna consideración, respeto o sensibilidad para con los que le rodea, llegando incluso a la agresión física con tal de hacer valer lo que él piensa, característica que pocos de los estudiantes encuestados presentan.

Cuando se les dio a escoger qué preferían hacer en su tiempo libre las respuestas fueron variadas, sin embargo, la mayoría (37,50%) se inclinó por los videojuegos, el 25% gustan de ver televisión, un 18,75% prefieren hacer deportes, el 12,50% por su parte le gusta ir al cine, un 6,25% prefieren leer un libro, esto evidencia que los videojuegos son el entretenimiento preferido por los adolescentes, que cada día son más populares, por tanto hay que estar atentos a que no abusen de su uso, ya que como dice Betancourt (2015), pueden presentarse ventajas como facilitar la atención a la diversidad, estimula los sentidos, favorece la organización espa-

cio-temporal, pero también desventajas como adicciones, rechazo a los libros, restan tiempo a las tareas escolares, entre otras.

Una pregunta importante que se les hizo fue si eran capaces de hacer lo que hacían en los videojuegos en el mundo real, solo un pequeño grupo de ellos respondió que si lo haría, sin embargo por su tono de voz y su risa, pareciera que solo lo dijeran para impresionar, sin embargo, un alto porcentaje (81,25%) respondieron que nunca lo harían que ellos sabían diferenciar una fantasía de la realidad y solo juegan por diversión. Esto permite afirmar que los sujetos investigados no presentan conflictos en identificar la realidad de la fantasía.

Los hallazgos que se desprendieron de la aplicación de la entrevista permiten afirmar que para este grupo de estudiantes la influencia de los videojuegos es positiva, en especial porque se evidencio un control parental significativo, lo que es muy importante en la regulación en el uso de estos juegos.

## **Conclusiones**

En la actualidad sería absurdo pensar que los adolescentes no estarían interesados en jugar videojuegos y esto fue evidente al abordar a los estudiantes del 5to año de bachillerato de la Institución educativa Dr. Jesús María Portillo cuando en su totalidad los mismos manifestaron jugar algún tipo de videojuegos y le dedican una cantidad considerable de horas, las cuales no son más debido al control que ejercen sus padres, quienes impiden ocupar a los adolescentes más horas de su tiempo en eso, condicionando su uso en su gran mayoría a los fines de semanas cuando no acuden a la institución escolar.

Este control es importante, ya que los estudiantes consideran que este tiempo que dedican al videojuego no es excesivo, ni transcendental, esto ocurre porque sus vidas han transcurrido en la era digital, donde la tecnología es muy avanzada y de fácil acceso, algo muy común para ellos. Pero el pasar tanto tiempo usando videojuegos puede ocasionar ciertos trastornos como el sedentarismo, la obesidad, bajas en el rendimiento escolar, evitan los deportes y hasta hacer vida al aire libre. Por otro lado, la investigación detecto que los adolescentes no tienen preferencias marcadas por el tipo de aparato que usan para jugar, puede ser una laptop, el teléfono,

una consola o la Pc, lo realmente importante es jugar videojuegos, el poder tener acceso a tantos aparatos distintos para jugar, es lo que les permite pasar tanto tiempo usándolos.

Es por ello que se puede afirmar que la influencia de los videojuegos en el comportamiento de los adolescentes estudiantes del 5to año de bachillerato de la Institución educativa Dr. Jesús María Portillo, no son lo negativas que se pensaría, estos sujetos que se encuentran en la adolescencia intermedia donde ya tienen una noción aproximada de quien son, su identidad y personalidad toman fuerza, es en esta etapa cuando comienzan a adaptarse a otros adolescentes, ellos han podido usar los videojuegos sin presentar los efectos negativos que los autores señalan como consecuencias de su uso, como es la adicción, no se observa que estén aislándose, si bien no comparten tanto tiempo al aire libre, si comparte con amigos y compañeros de clase, por lo menos en el hábito de jugar, presentan una conducta asertiva comunican sus emociones y opiniones, no resuelven sus diferencias de manera violentas, esto pese a que sus videojuegos favoritos son los de acción donde las escenas son de combates, altamente violentas y sangrientas.

## Referencias

- Betancourt, R. (2018). Influencia de los videojuegos. Recuperado de <https://www.monografias.com>.
- Briceño, J; Rojas, D; Chirinos, Y y Alaña, Y. (2018). *E-competencias, apropiación social y actitudes hacia las TIC – TAC – TEP en las necesidades formativas del docente*. En Chirinos, Ramírez, Barbera, Camejo. *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una Visión desde Latinoamérica*. DOI:[www.doi.org/10.47212/tendencias2018vol.iii.9](http://www.doi.org/10.47212/tendencias2018vol.iii.9)
- Diez, E; Terrón, E y Rojo, J. (2002). Violencia y videojuego. *Etic@net. Revista científica electrónica de educación y comunicación en la sociedad del conocimiento*. No.0. <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/11826/ViolenciaYVideojuegos-6869682.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Diccionario de la lengua española. (23.ª edición). Madrid: Espasa. ISBN 978-84-670-4189-7.

Estallo, J. (1995). *Psicopatología y Videojuegos*. Editorial Planeta.  
Barcelona.

García-Naveira, Alejo; Martín, T; Borja, M; Suárez, A. (2018). Beneficios cognitivos, psicológicos y personales del uso de los videojuegos y sports. *Revista de Psicología Aplicada al Deporte y el Ejercicio Físico*, vol. 3, núm. 2, 2018, pp. 1-14. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/6138/613865230006/613865230006.pdf>

Hernández, J. (2015). *La influencia de los videojuegos en el proceso de adopción tecnológica. Un estudio empírico en la región de Murcia*. Tesis doctoral. Universidad Católica de Murcia.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill. España.

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación*. Fundación Sypal. Caracas.

Huizinga, J. (2000). *Homo ludens*. Alianza editorial. Madrid.

León y López. (2003). Los adolescentes y los videojuegos. *Revista apuntes Psicológicos*. Universidad de Huelva.

Luzuriaga, J. (2010). *Diseño de un protocolo de intervención psicoterapeuta focalizado en la personalidad en adolescentes víctimas de violencia sexual*. Tesis de Maestría. Universidad Central del Ecuador.

Madrigales, C. (2012). Autoconcepto en adolescentes de 14 a 18 años (estudio realizado en Funda Niñas Mazatenango). Tesis de Psicología Clínica. Universidad Rafael Landívar. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/42/Madrigales-Ceily.pdf>

- Marqués, P. (2000). Videojuegos efectos psicológicos. Cuadernos pedagógicos. <http://peremarques.net/videojue.htm>
- Moncada Jiménez, José; Chacón Araya, Yamileth. (2012). El efecto de los videojuegos en variables sociales, psicológicas y fisiológicas en niños y adolescentes. *Retos. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, núm. 21, enero-junio, 2012, pp. 43
- Newman, J. (2004). Videogame. Nueva York. Routledge.
- Organización Panamericana de la Salud. (2005). Informe mundial sobre la violencia y la salud para la Organización Mundial de la salud. Washington, D.C.
- Papalia, D. (2009). *Desarrollo Humano*. Mc Graw Hill Internacional. España.
- Pérez (2013). *Uso y abuso de tecnologías en adolescentes y su relación con algunas variables de personalidad, estilos de crianza, consumo de alcohol y autopercepción como estudiante*. Tesis de grado. Universidad de Burgos.
- Provenzo, E. (1992). The video generation. *The American School Board. Journal*.
- Silva, I. (2007). *La adolescencia y su interrelación con el entorno*. Edición Instituto de la juventud. España.
- Toyo, Y. (2013). *Estudio de las diferentes conductas en la etapa de la adolescencia*. Recuperado de <https://www.newzoo.com>.
- Vigueras, E. (2001). El amigo virtual. Recuperado de <http://www.etcetera.com.mx>.
- Wolf, M. (2001). *The medium of the video game*. Texas. University of Texas.

# UNIVERSIDAD, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

## Pilares para la investigación y el desarrollo sostenible

**Universidad, Ciencia, Tecnología e Innovación, Pilares para la investigación y el desarrollo sostenible** es una publicación financiada por la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez – IUMAFIS, Medellín, Colombia. Editada por el Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero. Santa Ana de Coro, Falcón, Venezuela, en coedición con la Alianza de Investigadores Internacionales. S.A.S. ALININ. Itagüí, Antioquia, Colombia.

Es una publicación de la Colección Unión Global. El libro se publica en versión digital, corresponde a la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez (IUMAFIS), Medellín, Colombia, con el respaldo de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero (UPTAG), Falcón, Venezuela, y la Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S (ALININ), Antioquia, Colombia.

Las propuestas, ideas, resultados, análisis y conclusiones presentadas en este libro apuntan a registrar trayectos innovadores que contribuyan a las crecientes necesidades de transformación y desarrollo de la sociedad en el marco de la responsabilidad social respecto a presentar propuestas que permitan el alcance del desarrollo sostenible para el crecimiento económico del país.

El uso adecuado de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTI), para desarrollar actividades de formación pertinentes y así garantizar que los estudiantes adquieran competencias vanguardistas, que hagan posible poner al servicio de la sociedad sus conocimientos.

Este libro se diseñó en el mes de agosto de 2021

Este libro en versión digital se editó en el mes de  
Septiembre del año 2021

# UNIVERSIDAD, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Pilares para la investigación y  
el desarrollo sostenible

Una publicación de :  
Alianza de Investigadores Internacionales. SAS. ALININ  
Fondo Editorial Universitario Servando Garcés  
de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón  
Alonso Gamero

COLECCIÓN UNIÓN GLOBAL  
LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

Publicación financiada por la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez – IUMAFIS, Medellín, Colombia. Editada por el Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero. Santa Ana de Coro, Falcón, Venezuela. Coedición con Alianza de Investigadores Internacionales. S.A.S. ALININ. Itagüí, Antioquia, Colombia.

Es una publicación de la Colección Unión Global.

Edición Única

ISBN: 978-980-7857- 44 - 4

[www.doi.org/10.47212/Universidadcienciatecnologia2021.1](http://www.doi.org/10.47212/Universidadcienciatecnologia2021.1)