



UNIVERSIDAD  
CENTRAL

**DOCUMENTOS**  
**DE INVESTIGACIÓN**

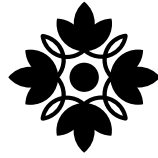
*Administración*  
**ADMINISTRACIÓN**  
**DE EMPRESAS**  
*de Empresas*

**Semillero Sagesse,  
una propuesta para fortalecer  
competencias investigativas (2012-2015)**

Martha Lucía Quiroz Rubiano  
COMPILADORA

**N.º 13**

Noviembre de 2016



**UNIVERSIDAD  
CENTRAL**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,  
ECONÓMICAS Y CONTABLES

Departamento de Administración de Empresas

## **DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Administración de empresas

### **Semillero Sagesse, una propuesta para fortalecer competencias investigativas (2012-2015)**

Martha Lucía Quiroz Rubiano

COMPILADORA

N.º **13**

Noviembre de 2016



### Consejo Superior

Fernando Sánchez Torres  
(presidente)

Jaime Arias Ramírez  
Jaime Posada Díaz

Rubén Darío Llanes Mancilla  
(representante de los docentes)

José Sebastián Suárez Rodríguez  
(representante de los estudiantes)

### Rector

Rafael Santos Calderón

### Vicerrector académico

Luis Fernando Chaparro Osorio

### Vicerrector administrativo y financiero

Nelson Gnecco Iglesias

Esta es una publicación del Departamento de Administración,  
de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.

Documentos de investigación. Administración, n.º 13.

*Semillero Sagesse, una propuesta para fortalecer competencias investigativas (2012-2015)*

ISBN (impreso): 978-958-26-0329-8

ISBN (PDF): 978-958-26-0330-4

Primera edición: 2016

Varios autores

Compiladora: Martha Lucía Quiroz Rubiano

Ediciones Universidad Central

Calle 21 n.º 5-84 (4.º piso). Bogotá, D. C., Colombia

PBX: 323 98 68, ext. 1556

editorial@ucentral.edu.co

---

#### Catalogación en la Publicación Universidad Central

Semillero Sagesse, una propuesta para fortalecer competencias investigativas  
(2012-2015) / compiladora Martha Lucía Quiroz ; coordinación editorial Héctor  
Sanabria Rivera. -- Bogotá : Ediciones Universidad Central, 2016.

80 páginas ; 28 cm -- (Documentos de Investigación. Administración de Empresas ;  
número 13)

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN (impreso): 978-958-26-0329-8

1. Desarrollo de la comunidad – Investigaciones - Estudios de casos 2. Administración - Investigaciones 3. Autonomía universitaria 4. Investigación realizada por estudiantes--Estudios de casos 5. Educación superior – Investigaciones I Quiroz Rubiano, Martha Lucía, compiladora II. Sanabria Rivera, Héctor, editor II. Universidad Central. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Departamento de Administración de Empresas

378.007 – dc23

PTBUC/29-10-2016

---

### Producción editorial

#### Coordinación Editorial

Dirección: Héctor Sanabria Rivera

Coordinación: Jorge Enrique Beltrán

Diseño y diagramación: Patricia Salinas Garzón, Mónica Cabiativa Daza

Corrección de textos: César Saavedra Forero

Editado en Colombia - *Published in Colombia*



Material publicado de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). Usted es libre de copiar o redistribuir el material en cualquier medio o formato, siempre y cuando dé los créditos apropiadamente, no lo haga con fines comerciales y no realice obras derivadas.

# Contenido

<b>Prólogo</b> .....	<b>7</b>
Francisca Rojas Santoyo	
RESULTADO DE INVESTIGACIÓN	
<b>Semillero Sagesse: una propuesta para fortalecer competencias investigativas (2012-2015)</b> .....	<b>9</b>
Martha Lucía Quiroz Rubiano	
CASO EMPRESARIAL	
<b>Empresas familiares: Manizar y Selloprint</b> .....	<b>21</b>
María Camila Velandia y Nicolás Herrera	
<b>Juanduchito: emprendimiento juvenil</b> .....	<b>31</b>
Juan Diego Mosquera Domínguez	
INFORME DE INVESTIGACIÓN	
<b>Desarrollo de una perspectiva empresarial basada en el liderazgo y la práctica gerencial con enfoque de género</b> .....	<b>41</b>
Diana Cruz Tavera	
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	
<b>La responsabilidad social empresarial: un rol aún ajeno a las entidades bancarias</b> .....	<b>49</b>
John Abraham Rivera Tavera	
CRÓNICA	
<b>Nuestros viajes académicos</b> .....	<b>55</b>
Diana Cruz Tavera, María Camila Velandia y Nicolás Herrera	
<b>Mi paso por Sagesse</b> .....	<b>59</b>
Miguel Ángel Ruano Cruz	

ENTREVISTA

<b>Dr. Carlos Eduardo Méndez Álvarez.....</b>	<b>61</b>
María Camila Velandia y Diana Cruz	

RESEÑA

<b>Aleación teórica de modelos económicos y administrativos en las organizaciones.....</b>	<b>69</b>
Miguel David Castillo Alarcón	
<b>Nuestros recomendados .....</b>	<b>73</b>

## Prólogo

Apreciado lector:

Resulta muy interesante guiar la mirada hacia el futuro —con la esperanza de un futuro prometedora—, pero no es menos importante mirar hacia atrás para revisar el camino recorrido. Como diría Kierkegaard: “La vida solo puede ser comprendida hacia atrás, pero únicamente puede ser vivida hacia adelante”.

Con esto en mente, es un placer presentar a los lectores de esta valiosa publicación, en particular a aquellos estudiantes que empiezan a esbozar interés por los ejercicios investigativos, algunos resultados del trabajo que durante varios semestres se han realizado en el Semillero de Investigación del Departamento de Administración de Empresas, Sagesse, y que han permitido que sus miembros hayan presentado una cantidad significativa de ponencias en eventos de orden local, nacional e internacional, alrededor de sus estudios de administración y economía (con énfasis en la microempresa y la empresa familiar), perspectiva de género y asuntos internacionales

Como fruto del arduo trabajo de los estudiantes, de la mano de la profesora tutora Martha Lucía Quiroz Rubiano, en este compendio de logros se hace entrega de una bitácora de resultados, una lista bibliográfica de textos recomendados, dos crónicas, una reseña, una entrevista, dos casos empresariales, una propuesta y un informe de investigación. La variedad de estilos y géneros de escritura no es más que el reflejo de la diversidad de ejercicios que han logrado gestarse en el semillero, con el objetivo, ahora, de socializar los avances a la comunidad académica en general.

Para los miembros del Semillero, la publicación de sus resultados en este espacio propiciado por la Facultad es un especial reconocimiento que los anima a seguir trabajando con pertinencia y calidad.

Esperamos que, a través de su lectura, este documento cautive a nuevos estudiantes y que, como producto de las afinidades y la fascinación por la práctica investigativa, los anime a vincularse al Semillero. La riqueza de Sagesse está, entonces, en la comprensión de sus logros alcanzados y también en la esperanza de los éxitos venideros con nuevas generaciones de estudiantes.

¡Bienvenidos todos al fascinante mundo de la práctica investigativa!

**Francisca Rojas Santoyo**

*Directora (e.) del Departamento de Administración de Empresas*



# Semillero Sagesse: una propuesta para fortalecer competencias investigativas (2012-2015)

---

Martha Lucía Quiroz Rubiano\*

El presente documento da cuenta de las experiencias significativas en investigación formativa vividas por los integrantes del Semillero Sagesse. A continuación, se pondrán a disposición de nuestros lectores los principales resultados que hemos materializado en nuestro quehacer investigativo.

Aunque el semillero ha sido, desde sus orígenes, una iniciativa estudiantil, es preciso reconocer que los estudiantes pioneros recibieron un pequeño impulso al ser convocados y reunidos por un par de profesores<sup>1</sup>; ellos los conocían y sabían de sus cualidades académicas, gracias a que los habían acompañado en algunos espacios académicos.

Entre abril y mayo de 2012, se llevaron a cabo un par de reuniones, en las cuales se lograron establecer algunos temas de interés para ser explorados y profundizados. Entre otros, fueron los siguientes: estrategia y gestión, responsabilidad social empresarial, cultura organizacional, género y liderazgo. Se acordó, igualmente, que cada ítem tendría un estudiante, a quien denominamos “gozante” en lugar de doliente, ya que el primer requisito que tuvimos para trabajar juntos y de manera colaborativa en este proyecto fue el de asegurarnos de estar siempre disfrutando y explorando cada objeto de estudio con pasión y con compromiso total.

Planteamos además que nuestro principal objetivo sería suplir algunas carencias asociadas a la actividad investigativa detectadas

---

1 La profesora Martha Lucía Quiroz Rubiano y el profesor Fabián Ricardo Acuña Calderón.

\* Docente investigadora, tutora principal del Semillero Sagesse. Colabora en la Universidad Central desde el año 2009. Es economista y candidata a magíster en asuntos internacionales de la Universidad Externado de Colombia. Cuenta con material publicado de apoyo a la docencia. Ha representado a la Universidad y al Semillero con ponencias en eventos del ámbito local, nacional e internacional. Correo electrónico: mquiroz@ucentral.edu.co.



en el proceso de formación de nuestros futuros profesionales y que constituyen un problema a resolver; en particular, nos referimos a debilidades en los procesos de lectura y de escritura y a la baja capacidad para buscar información, producir documentos escritos, plantear hipótesis o preguntas de investigación y socializar resultados.

La creación del semillero se hizo oficial el domingo 24 de junio del año 2012, día en que realizamos una jornada de trabajo pedagógico en la Finca Villa Mary, ubicada en el municipio de San Francisco, en el Departamento de Cundinamarca. Dicha actividad puso a prueba, por primera vez, nuestra capacidad de organización logística, la habilidad de autofinanciarnos y la fortaleza para exponer ante otros nuestros temas y enfoques de investigación.

Tuvo lugar de 6:00 a.m. a 6:00 p.m. Los estudiantes participantes, de distintos semestres, pertenecían todos al programa de Administración de Empresas de la Universidad Central. Ellos fueron considerados los pioneros, fundadores o estudiantes de primera generación del semillero: Nicolás Herrera Pineda, Diana Geraldine Jiménez García, Miguel David Castillo Alarcón, Andrés Felipe Larrarte Cedeño y Miguel Ángel Ruano Cruz.

Previo al encuentro, cada miembro del equipo debía preparar una exposición de su tema de experticia y trabajar dos lecturas: *El método de casos*, de Enrique Ogliastri, y *¿Qué es investigar?*, de Ledesma y Sepúlveda. Para facilitar el desarrollo de la agenda del día, se llevaron cinco guías de trabajo con instrucciones precisas de las actividades. Iniciamos con una aproximación a la comprensión de lectura de los documentos propuestos y la presentación individual de cada tema de estudio; en segundo lugar, una reflexión grupal, el diseño, discusión y concertación de las variables a considerar en cada

campo de observación desde el punto de vista de la investigación participativa<sup>2</sup>.

En tercer lugar, se propuso definir la forma idónea de recolectar datos de acuerdo al contexto de la investigación, usando los criterios de confiabilidad y validez como condiciones que debe satisfacer todo instrumento de medición y/o recolección. Para ello, se debe establecer y especificar la relación teórica entre los conceptos a abordar y reconocer que la evidencia empírica debe ser analizada cuidadosamente, correlacionando de manera coherente fundamentos teóricos y praxis.

Un diseño preliminar de los instrumentos y herramientas de recolección de datos formó parte de la cuarta actividad. Se tuvieron en cuenta distintas opciones, entre las que cabe mencionar las siguientes: sesiones en profundidad o grupos focales, las pruebas e inventarios estandarizados, la observación directa, el análisis de contenido, los cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas (valorando sus pros y sus contra) y las escalas para medir las actitudes, como complemento de la parte cualitativa, que —reconocimos— tendrían todos nuestros procesos investigativos.

La jornada cerró con una evaluación orientada a identificar, primero, los temas en los que cada participante se propondría como líder formador de otros; segundo, los aspectos que debíamos fortalecer en nuestro propósito de capacitación permanente para nutrir nuestras aptitudes para la investigación y, tercero, los pasos a seguir para dar forma y contenido al semillero.

2 Con base en la formulación de una pregunta central y unos interrogantes auxiliares de apoyo, este tipo de investigación intenta resolver inquietudes que se derivan de forma implícita o explícita a partir de un análisis de la realidad de las comunidades y de la experiencia práctica acumulada de los investigadores; además, permite integrar en el proceso a los miembros de la comunidad como investigadores activos, en vez de tomarlos como objetos investigados.

El primer proyecto de investigación formulado por el grupo se llevó a cabo aprovechando las competencias desarrolladas en un proyecto integrado de tercer semestre. Se tituló “Análisis de prácticas y políticas de responsabilidad social empresarial desde una perspectiva de género”.

Como propuesta e investigación en curso, dicho proyecto nos permitió, a lo largo del año 2012, participar en un concurso de afiches y en cuatro eventos académicos mediante la presentación de seis ponencias. La tabla 1 muestra en detalle dichas presentaciones.

**Tabla 1.** Eventos académicos 2012

Ponencias	
1	IV Encuentro Institucional, II Nacional y I Internacional de Semilleros y Grupos de Investigación. Universidad Uniagustiniana. Agosto 30 (Estudiantes)*
2	VIII Semana Económica: Política Económica, Global y Equidad. Miradas Alternativas. Septiembre 12-13**
3	III Encuentro Institucional de Semilleros de Investigación Universidad Iberoamericana. Septiembre 14 (Estudiantes)
4	Primer Encuentro de Experiencias en Investigación Formativa. RREDSI, Red de Semilleros de Investigación del Eje Cafetero. Armenia, Quindío. Octubre 25-26 (Tutora: Martha Lucía Quiroz)***
Concurso Póster	
1	I Encuentro de Semilleros de Investigación. Institución Universitaria Colegios de Colombia, (Unicoc). Octubre 30-31 (Estudiantes)

\* Todo el equipo socializó por primera vez su anteproyecto de investigación. La ponencia llevaba el mismo título de la investigación arriba citada.

\*\* En el marco del desarrollo de la Semana Económica tuvimos oportunidad de presentar el Semillero como una experiencia de reciente creación en el Departamento de Administración de Empresas y dos ponencias más: “Perspectiva de género aplicada a la graduación y posgraduación universitaria en Administración y Economía (2001-2010)”, a cargo de las profesoras Martha Lucía Quiroz y Jenny Paola Lis, y “Economía política con perspectiva de género, una mirada a las relaciones de producción de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad Central”, a cargo del asistente de investigación y egresado Jesús Enrique Beltrán y la estudiante Diana Geraldine Jiménez García.

\*\*\* La ponencia se tituló “EAC, explorando, aprendiendo y compartiendo en el semillero de investigación de la Universidad Central”. Apareció publicada en las memorias del evento (pp. 117-131).

Fuente: elaboración propia.

Exponerse ante pares por primera vez fue un reto grande para el equipo en conjunto. La preparación fue agotadora e incluyó, entre otras, las siguientes acciones: profundización de lo propuesto en el marco teórico; construcción de pequeños libretos de la información más relevante que queríamos socializar por tema; simulacros orales cronometrados con sesión de preguntas de la audiencia y retroalimentación del grupo en general y de la tutora en particular; y finalmente, diseño de material de apoyo (presentaciones en Power Point) para usar en cada ponencia.

Fue un semestre de intenso trabajo. Se destaca el desempeño académico de los estudiantes, quie-

nes mostraron un compromiso a prueba de todo y una dedicación exclusiva para poner en marcha nuestra maquinaria investigativa. Una reseña y entrevista sobre lo logrado durante este tiempo aparece en la revista *Agenda Express* de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca<sup>3</sup>.

La capacitación “Escribir con sentido”, dictada en exclusivo para el Semillero por la profesora Sylvia Rojas Sarmiento inauguró lo que desde entonces se volvería una práctica regular en nuestra dinámica de trabajo: realizar de mane-

3 *Agenda Express* n.º 2 (pp. 32-33). Entrevista concedida y reseña preparada por la docente Martha Lucía Quiroz.

ra permanente ejercicios de lectura y escritura para mejorar la redacción, ampliar el espectro de conocimientos y nuestra expresión oral.

Adicionalmente y gracias al apoyo financiero del Proyecto Feges (Fortalecimiento de la Equidad de Género en la Educación Superior) tuvimos la oportunidad de realizar cuatro cursos de capacitación en asuntos de género; Con el Ilpes-Cepal (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – Comisión Económica para América Latina y el Caribe), el curso virtual “Estadísticas e Indicadores de Género”; con el Prigepp-Flacso<sup>4</sup> el “Seminario Virtual Evaluación de Programas y Políticas con Enfoque de Género”. Finalmente, el módulo 1 del “Diplomado Virtual en Liderazgo Femenino Universitario del Colegio de las Américas”. Los conocimientos allí impartidos tuvieron una influencia significativa en nuestra iniciativa de incorporar, siempre que fuera compatible la perspectiva de género a nuestros estudios sobre prácticas administrativas, economía y asuntos internacionales.

Como cierre del año, se llevó a cabo una actividad de rendición de cuentas. Los invitados especiales fueron los padres de familia y hermanos(as) de cada estudiante del semillero. Tuvo lugar el domingo 9 de diciembre del 2012 de 3:00 a 7:30 p.m. Con el equipo, preparamos una galería en la que, de manera creativa, dimos a conocer a los asistentes los resultados del primer semestre de trabajo conjunto. Ese día se acordó que la filosofía del semillero sería ser considerado por sus miembros como una segunda familia en la que el respeto, la entrega y la solidaridad serían actitudes de trabajo esenciales. Asimismo, se destacó nuestro carácter autorregulador, de autogestión y autofinanciable.

4 Prigepp-Flacso: Programa Regional de Formación en Género y Políticas Públicas – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

Valga decir aquí que para los padres asistentes fue un momento conmovedor. Ver a sus hijos interesados en compartirles sus logros, deseos de involucrarlos en sus trabajos y a la vez recibir nuestro agradecimiento por ser los verdaderos financiadores de esta iniciativa, resultó ser un incentivo suficiente para que la mística de trabajo del semillero recibiera el apoyo total de cada familia. Fue la segunda oportunidad que puso a prueba la capacidad de organización logística del equipo.

Por su parte, el año 2013 fue recibido con un nuevo enfoque de trabajo. Se reafirmaron los campos de experticia y se asignaron algunos roles administrativos y logísticos dentro del semillero, todos ellos orientados a fortalecer su funcionamiento. Durante los primeros meses del año, la tutoría fue personalizada, con el ánimo de formular varios proyectos de investigación que se desarrollarían a lo largo del año. También se diseñó el primer logo del semillero (figura 1) y el blog personal del grupo; se le dio, en consenso, nombre al grupo: se eligió la palabra francesa *sagesse* que significa ‘sabiduría’.

Los aportes de Nicolás Herrera Pineda en el diseño de los afiches, separadores de libros, boto-



Figura 1. Primer logo del semillero.

nes y los logos han embellecido e ilustrado, de manera profesional y creativa, todos los desarrollos investigativos del equipo, en la medida en que logra plasmar en diagramas y gráficos, con su talento y experiencia, los avances que en materia de nuevos conocimientos y crecimiento intelectual hemos venido experimentando.

Como respuesta al llamado a participar en el concurso de pares evaluadores ante la Red Colombiana de Semilleros de Investigación (RedCOLSI) se enviaron los datos de inscripción y postulación (hoja de vida). El evento “XI Encuentro Regional de Semilleros de Investigación” tuvo lugar en la Universidad Manuela Beltrán los días 8, 9 y 10 de mayo de 7:00 a. m. a 5:00 p. m. Allí se tuvo la oportunidad de asistir a las conferencias inaugurales, los talleres de capacitación y las sesiones de ponencias de los semilleros inscritos en el nodo. La labor como par evaluadora consistió en revisar ocho proyectos de investigación (entre los que se contaban propuestas y procesos en curso) por escrito, escuchar sus sustentaciones (ponencias en sala) y evaluarlos según los formatos preestablecidos para tal fin por la red.

Con el ánimo de dar vía libre a una iniciativa de trabajo colaborativo interinstitucional se estableció contacto con el programa de Administración de Empresas de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Los primeros acercamientos se realizaron entre el director del Consultorio Empresarial, el profesor Ramón Eduardo Gutiérrez, y la profesora tutora del semillero. Se evaluó la posibilidad de realizar un trabajo conjunto a la luz del desarrollo de una investigación compartida, liderada por los docentes en cuestión y ampliada al trabajo de experticia que los estudiantes de las dos universidades se encontraban desarrollando.

El siguiente paso fue reunir a los estudiantes de ambas universidades para asignar roles y determinar las parejas de trabajo. Los temas a fortalecer fueron: cultura organizacional, res-

ponsabilidad social, mortalidad empresarial y emprendimiento; cada uno articulado a la perspectiva de género. Las binas de estudiantes hicieron una propuesta inicial de trabajo. Esta fue corregida por los dos profesores y ajustada para dar inicio a las actividades colaborativas.

Los estudiantes estuvieron documentando teóricamente el tema (14 reseñas por campo de experticia) y explorando a los emprendedores asesorados en los tópicos objeto de interés. Como fruto de este trabajo entregaron un documento de estudio de caso. Uno de ellos, el más avanzado, fue presentado —como se mostrará más adelante— en un evento a nivel nacional en la ciudad de Armenia.

Una idea que estaba rondando tiempo atrás en el Semillero tomó forma con la realización de lo que denominamos *capacitación interna en competencias investigativas*, dando respuesta a la pregunta ¿qué nos hubiera gustado aprender al inicio de la carrera para fortalecer nuestra labor como estudiantes? Su diseño, planificación, organización, preparación y ejecución estuvo a cargo del equipo de trabajo que conformaba en ese entonces el Semillero de Investigación Sagesse.

El objetivo era claro y múltiple: por un lado, se pretendía conocer nuevos estudiantes interesados para ser incorporados como segunda generación; por el otro, poner a disposición de los asistentes explicaciones de temas clave para el buen desarrollo de su proceso de formación profesional (tanto en lo que se refiere al aprendizaje en aula como en lo relacionado con la investigación formativa); todo ello, conscientes de que quien más aprende es quien enseña.

Algunos datos básicos de la capacitación son:

- Fecha de realización: mayo 27 a junio 18 de 2013
- Horario: lunes a viernes de 9:00 a 11:00 a. m.
- Lugar de realización: Sede Centro y Sede Norte de la Universidad Central

- Asistentes: 20 personas
- Estudiantes certificados: 12
- Tutores certificados: 3

Roles específicos asignados:

- Diseño de la invitación, certificado, botones y material de muestra: Nicolás Herrera
- Tutores: Miguel Ángel Ruano, Diana Geraldine Jiménez, Miguel David Castillo y Martha Lucía Quiroz
- Organización logística: Diana Geraldine Jiménez y Martha Lucía Quiroz

Temas trabajados en la capacitación:

- Lenguaje corporal y nociones básicas de Flash: Diana Geraldine Jiménez
- Técnicas de expresión oral: Miguel Ángel Ruano
- Microsoft Power Point: Miguel David Castillo
- Taller "Técnicas de Redacción y Herramientas de Excel": Martha Lucía Quiroz.

La capacitación fue distribuida en tres módulos. Cada persona convocada podía elegir cualquiera de los temas y asistir según su preferencia por ellos. La condición para certificarse consistía en tomar los seis cursos, es decir, los tres módulos completos. El día de la clausura se realizaron, entre otras, las siguientes actividades: entrega de certificados junto con una retroalimentación oral y escrita, por parte de los asistentes, de las impresiones generadas a partir de los temas desarrollados. De allí resultaron las tres estudiantes que conformarían la segunda generación del semillero: María Camila Velandia, Diana Cruz y Deissy Tatiana Bejarano.

Con gran esfuerzo, el entonces estudiante Miguel David Castillo escribió su trabajo de grado sobre su campo de experticia en el semillero. Tuvo oportunidad de entrevistar, encuestar y observar a quince microempresarios(as) bogotanos(as) sobre lo relacionado con la apli-

cación de estrategias en sus unidades productivas. Durante ocho meses estuvo combinando trabajo de campo con exploración teórica. Profundizó sobre la estrategia emergente y formuló cinco instrumentos de recolección de información. No solo estuvo en capacidad de diseñar un esquema textual que reflejara la red argumentativa de su tesis, sino que, además, mostró una verdadera destreza para explorar y poner en palabras los hallazgos que poco a poco iba descubriendo. Posteriormente, tendría la oportunidad de presentar los resultados de su investigación en la Universidad Piloto de Colombia.

Asimismo, el segundo semestre del año vino acompañado de la socialización de resultados en tres importantes eventos académicos sobre investigación y la difusión de las actividades del semillero así:

- Práctica de escritura: reseña del semillero para una edición de *Noticentral*<sup>5</sup>.
- Práctica de expresión oral: participación en el programa de radio de la Universidad Republicana el lunes 25 de noviembre de 6:00 a 7:00 p.m. compartiendo las experiencias más significativas de Sagesse.
- III Simposio Interinstitucional de Investigación y XIV Simposio Interno de Investigación Piloto
  - Título del póster: "Análisis del perfil emprendedor por género". Diana Geraldine Jiménez García (obtuvo el 2º puesto en el concurso)
  - Título de la ponencia 1: "Theoretical and Practical Analysis about Strategy and Management from a Gender Perspective" (Miguel David Castillo Alarcón)
  - Título de la ponencia 2: "Theoretical Evolution of the International Labour

5 *Noticentral* es el periódico de la Universidad Central. Dicha reseña aparece en el número 45 de enero-febrero de 2014. Posteriormente, concedimos una entrevista que apareció publicada el 7 de abril de 2015 en el número 54.

Division in Latin America from a Gender Perspective, Case Study Colombia (2001-2010)", (Martha Lucía Quiroz Rubiano).

- Un simposio organizado por la Universidad Piloto de Colombia (Bogotá), donde participamos con dos ponencias y un póster.
- El encuentro interno de semilleros de investigación convocando estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Central.
- Congreso de la red de investigadores en administración, organizado por la Universidad del Quindío (Armenia).

Como ya se mencionó, en el III Simposio Interinstitucional de Investigación y XIV Simposio Interno de Investigación Piloto, se tuvo la oportunidad de participar en el evento con dos ponencias y un póster. La presentación fue el 22 de agosto de 2013. El ahora egresado Miguel David Castillo presentó una ponencia que resumía sus resultados de investigación con el trabajo de sistematización para optar al grado; la estudiante Diana Geraldine Jiménez elaboró, con la colaboración de Nicolás Herrera, un póster que sintetizó los resultados más importantes del trabajo colaborativo adelantado con la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Finalmente, la docente tutora presentó una ponencia sobre sus dos temas de interés investigativo: género y asuntos internacionales.

Por otra parte, el encuentro interno se tomó en primera medida como un mecanismo para realizar simulacros adicionales de socialización de resultados; terminó siendo otra oportunidad de oro para conocer más estudiantes del programa e irlos cautivando y atrayendo hacia el semillero. Por citar un ejemplo, tenemos a Juan Diego Mosquera (quien para ese tiempo era estudiante y ahora es un exitoso egresado, ejemplo de emprendimiento estudiantil del programa); fue llamado a participar como invitado especial (no miembro pleno; en otras palabras, sin los com-

promisos de tiempo completo de los demás) para escribir el caso empresarial de Juanduchito, unidad productiva de la que forma parte como socio fundador.

Algunos datos básicos del encuentro:

- Fecha de realización: septiembre 18 de 2013
- Horario: 2:00 a 5:00 p.m.
- Lugar de realización: Sede Centro, torre B, aula 202
- Asistentes: 21 personas
- Estudiantes semilleros: 5
- Profesores asistentes: 2 (uno de cátedra y la tutora)
- Estudiantes participantes: 13
- Estudiantes externos (ESAP): 1

Roles específicos asignados:

- Diseño de la invitación: Diana Geraldine Jiménez y Martha Lucía Quiroz
- Botones personalizados y diseño de separadores: Nicolás Herrera
- Expositores: Miguel Ángel Ruano, Diana Geraldine Jiménez, Miguel David Castillo, Tatiana Lizeth Melo, Nicolás Herrera y Martha Lucía Quiroz

Temas trabajados en la capacitación:

Investigaciones terminadas: (i) Miguel David Castillo: "Theoretical and Practical Analysis about Strategy and Management from a Gender Perspective"; (ii) Diana Geraldine Jiménez: "Análisis del perfil emprendedor por género".

Indagaciones en curso: (i) Tatiana Lizeth Melo: "Mortalidad empresarial, estudio de caso para Bogotá"; (ii) Miguel Ángel Ruano: "Liderazgo"; (iii) Nicolás Herrera: "Empresas Familiares"; (iv) Martha Lucía Quiroz: "División internacional y sexual del trabajo, caso Colombia y presentación general del semillero, objetivos y bitácora de desarrollo".

Se dio término a la construcción de las memorias, que compartimos con los asistentes al encuentro. Allí resaltamos los contenidos clave, confiando en que constituirían un material de verdadero apoyo cuando los futuros investigadores y semilleros dieran inicio a sus labores de indagación y exploración. La última acción realizada al respecto fue valorar y procesar la encuesta de cierre que diligenciaron nuestros participantes.

La última actividad del año sucedió los días 24, 25 y 26 de octubre. Asistimos al II Congreso Nacional y I Internacional de la Red de Investigadores en Administración, evento de investigación organizado por la Universidad del Quindío. Allí se presentaron dos ponencias basadas en los avances y desarrollos investigativos alcanzados a la fecha por el semillero. En representación de la universidad, acudió Diana Geraldine Jiménez, primera estudiante que viaja a nivel nacional en nombre del programa. Ella presentó la ponencia “Investigación sobre el análisis del perfil emprendedor desde una perspectiva de género, un estudio de caso en la localidad Ciudad Bolívar”. Junto con ella estuvo Martha Lucía Quiroz Rubiano, su docente tutora, quien participó con la ponencia “Incorporar la perspectiva de género en los estudios de administración, ¿una herramienta útil para el profesional en gestión de organizaciones?”

En general, el intercambio de experiencias fue gratificante y altamente satisfactorio. Aprendimos mucho de nuestros colegas y sentimos una extraordinaria voluntad y disposición por escuchar y valorar nuestro humilde ejercicio de investigación. Una vez terminamos las socializaciones, nos encontramos con un público receptivo y afín a nuestros intereses intelectuales y académicos, que enriquecieron nuestro saber con sus preguntas y comentarios.

Fruto de lo aprendido en el primer año y medio de vida, el 2014 fue recibido con grandes planes y algunos cambios (siempre necesarios)

para fortalecer el trabajo del semillero. No es casualidad que los estudiantes miembros se destaquen en su desempeño académico, sean monitores, trabajen y ayuden en sus casas; factores que limitan su tiempo disponible a las actividades investigativas. Nos propusimos optimizar el uso de cada segundo y trabajar por proyectos que serían socializados en sus etapas de desarrollo en varios eventos académicos a lo largo del año.

Fue así como también la idea de escribir este documento, con el ánimo de atraer futuros lectores semilleros, comenzó a materializarse. Todos los integrantes (incluso la tutora) debían contar con una idea de investigación. El requisito de explorar e indagar un tema de interés y gusto particular seguía siendo la condición necesaria y suficiente para garantizar llevar a buen término cada iniciativa.

María Camila y Nicolás encontraron un tema en común —las empresas familiares— al formar cada uno de ellos parte de una unidad productiva de este tipo. Identificaron, además, el vínculo con la perspectiva de género al estudiar el concepto *mujer imperceptible*, es decir, aquella persona, parte de la familia, responsable de la economía del cuidado y la economía del hogar, al tiempo que colabora sin remuneración y reconocimiento en las labores de la empresa.

Desde entonces, el tema como propuesta e investigación en curso los llevó a presentarse en el evento regional y ser seleccionados para el evento nacional de RedCOLSI<sup>6</sup>. De la misma manera, sus aportes en el marco teórico y conceptual les permitieron presentarse en la

6 El XII Evento Regional tuvo lugar en mayo de 2014 en Bogotá, en las instalaciones de la Universidad Los Libertadores; y el nacional —al que se asiste obteniendo un puntaje superior a 90/100— fue en la ciudad de Tunja en las instalaciones de la Universidad Santo Tomás a principios del mes de octubre del mismo año.

Universidad del Cauca<sup>7</sup> y para la presente publicación escribir su caso empresarial.

Diana y Deissy Tatiana unieron sus temas de interés y desarrollaron la investigación titulada “Desarrollo de una perspectiva empresarial basada en el liderazgo y las prácticas gerenciales con enfoque de género”. El resultado general de este proceso aparece disponible en este documento como informe de investigación. No obstante, también fue presentado en los dos eventos de RedCOLSI arriba citados y además le permitió a Diana, el 04 y 05 de noviembre, viajar a la ciudad de Ocaña y presentarse en la Universidad Francisco de Paula Santander<sup>8</sup>.

Ambos proyectos contaron con un interesante trabajo de campo en el que, por un lado, se entrevistaron microempresas familiares del municipio de Funza; por el otro, se trabajó a profundidad con gerentes de distintas compañías de la ciudad de Bogotá. Tuvo lugar la contrastación empírica, siguiendo nuestro principio de mantener el carácter aplicado de toda investigación propuesta.

No conformes con estos logros, dos proyectos adicionales se presentaron ante RedCOLSI y fueron, asimismo, seleccionados para un evento en Tunja. Se trató de la investigación de Diana Geraldine, titulada “Análisis de la investigación en administración y la generación del conocimiento: avances, retos y divergencias” y la de Tatiana Lizeth que se propuso identificar las “Diferencias potenciales en el tipo de emprendimiento entre colombianos y surcoreanos: un estudio de caso en Bogotá”.

7 El II Encuentro Nacional de Investigación en Historia Empresarial y Emprendimiento fue realizado a finales de mayo en la ciudad de Popayán.

8 La ponencia se tituló “la oportunidad para reintegrar el sentido de lo humano: una perspectiva del sujeto dentro de la empresa”. Se presentó en el IV Encuentro Nacional y III Internacional de Investigación y Espíritu Empresarial.

Juan Diego seguía avanzando con su microempresa, Juanduchito, y el caso seguía escribiéndose, respondiendo al llamado que hicimos para el presente documento. Se destaca, como se dijo antes, por ser una experiencia de emprendimiento juvenil y, aunque el caso no lo incluya, en sus dos años de vida ha tenido diversos reconocimientos (desde la academia y desde los órganos de emprendimiento de la ciudad). Es un privilegio para nosotros contar aquí con ese valioso aporte.

Parte del mensaje que, en calidad de tutora, he procurado infundir en mis estudiantes es el de prepararse para ser líder de líderes —la tarea más complicada que hemos identificado en nuestro quehacer— y el modo para lograrlo es con acciones y con hechos palpables que ellos perciban y en los que confíen. Siempre hemos dicho que *las palabras conmueven, pero los ejemplos arrastran*. Por eso, esta publicación incorpora las voces de dos de nuestros egresados: Miguel Ángel, con una crónica sobre su paso por el Semillero y Miguel David, con una reseña sobre un magnífico texto del maestro Homero Cuevas (q. e. p. d). Además, permite a los estudiantes de primera y segunda generación hablar de su experiencia en la crónica de viajes.

Otra muestra de trabajo colaborativo (esta vez independiente) lo llevaron a cabo Diana Geraldine y Jesús Enrique, al presentar en la Universidad del Valle la ponencia titulada “Responsabilidad social empresarial; responsabilidad y capacidad desde Paul Ricoeur”<sup>9</sup>.

Para dar ejemplo, durante el 2014 tuve ocasión de explorar e indagar sobre las contribuciones de la perspectiva de género a la construcción de perfiles emprendedores de hombres y mujeres en algunos países latinoamericanos. Dicha indagación me permitió presentarme en el evento

9 En el marco del evento “Encuentro Internacional de Investigadores en Administración”, realizado en la ciudad de Cali, el 19-20 de noviembre de 2014.



de la Universidad del Cauca e identificar que no solo existen diferencias en el modo en que las personas emprenden (con estereotipos femeninos o masculinos) sino que además se presentan diferencias entre países de la misma región; unas cualidades destacan más que otras al pasar de un país a otro.

La práctica recurrente de desarrollar simulacros, escribir libretos de cara a la presentación de ponencias y profundizar en el marco conceptual nos ha dado excelentes resultados, por lo que sigue formando parte de nuestro modo de vivir y compartir la investigación. Adaptamos una ficha de lectura<sup>10</sup> y hemos procurado mejorar nuestros métodos de estudio, al mismo tiempo que ideamos nuevas formas. Variar en los temas de estudio nos ha permitido aprender mucho más y trabajar de manera colaborativa; ese tal vez es, de lejos, uno de los mayores logros del semillero.

De igual forma, durante el 2014 y 2015, ser par evaluador de los eventos de la RedCOLSI sigue siendo parte de mi labor como tutora y docente en el Semillero. Toda vez que conozco otros trabajos, tengo oportunidad de aprender y puedo valorarlos verbalmente (directamente con los estudiantes) y por escrito (según los formatos propuestos por la Red). Es una labor altamente enriquecedora, que me permite aproximarme a otras experiencias y seguir creciendo en el ámbito académico.

En lo que va corrido del año (2015) tuvimos un cambio de logo. El nuevo nos da más identidad y refuerza nuestro sentido de pertenencia: la figura 2 lo ilustra. Su diseño y significado, que transcribo a continuación, fue ideado por Nicolás, ahora egresado de la universidad: “Es el árbol del conocimiento o de la sabiduría (*sagesse* en francés). Árbol con raíces y bases firmes



Figura 2. Nuevo logo del Semillero. (Diseñado por Nicolás Herrera Pineda)

(reflejando nuestros logros; prueba de lo difícil que es derrumbarnos gracias a nuestra unión, multiplicidad de esfuerzos y trabajo colaborativo constante).

Las raíces, que son la misma sombra del árbol, recaen sobre la letra *a*, de *aprendizaje*; las hojas simbolizan el fruto del esfuerzo conjunto en la búsqueda de crecimiento personal (individual y familiar-colectivo), profesional, intelectual y académico; todo ello se traduce en el desarrollo de propuestas de investigación sobre temas de interés particular, así como la socialización de resultados mediante la presentación de ponencias y la realización de publicaciones.

Por último, las palomas nos representan a nosotros: los estudiantes, egresados y tutores que ingresamos al semillero (o mejor a nuestro árbol de sabiduría) para aprender, adquirir conocimientos, ganar experiencia en investigación y volar hacia nuevos rumbos, metas, sueños, proyectos y anhelos, *sin olvidar jamás el nido donde nos formamos y crecimos*.

Con varios intentos fallidos de convocar estudiantes de tercera generación, contamos ahora con un nuevo integrante: Abraham Rivera Tavera. Su propuesta de investigación para el 2015, que nació del proyecto integrado, aparece en esta publicación con el ánimo de que nuestros futu-

10 De la propuesta original hecha por la profesora Blanca Yaneth González de la Universidad Sergio Arboleda.

ros lectores identifiquen las diferencias al expresar por escrito lo propuesto frente a lo ejecutado. Este proyecto se presentó a finales de octubre en la Universidad Libre de la ciudad de Barranquilla, en el II Congreso Internacional y III Nacional de la Red de Investigadores en Administración: hacia la Construcción de la Talentología. Este fue organizado por la Universidad del Quindío, la Universidad Libre, seccional de Barranquilla y la Fundación Consultores del Talento Humano, los días 29 y 30 de octubre de 2015.

La entrevista al Dr. Méndez no solo fue una luz de inspiración para seguir investigando, sino también un mecanismo muy eficaz para fortalecer nuestras competencias investigativas. Ver a un profesor con más de treinta años de experiencia en el manejo de grandes compañías, con numerosas investigaciones sobre clima y cultura organizacional que lo llevaron a ser un reconocido consultor y un investigador experto en metodología que ha dirigido tantos trabajos de grado a lo largo de su vida, representó el mejor ejemplo que como equipo pudimos recibir. María Camila y Diana elaboraron las preguntas, transcribieron y editaron la entrevista.

Cerramos esta sencilla cronología destacando dos nuevos e interesantes resultados de investigación: la posibilidad de hacer visibles los hallazgos parciales de dos nuevos procesos investigativos y de presentar las conclusiones y resultados del trabajo de campo de dos de los proyectos del año anterior. El detalle aparece expresado a continuación:

- **Evento 1:** XX Congreso Internacional de Administración, Contaduría e Informática
  - Ponencia 1: “Mirada a la organización desde la práctica cotidiana del gerente y la influencia de sus comportamientos hacia su crecimiento”. Diana Cruz, ponente.
  - Ponencia 2: “La empresa familiar y la mujer imperceptible”. María Camila Velandia y Nicolás Herrera, ponentes.
  - Ponencia: “Género, prácticas administrativas y asuntos internacionales”. Martha Lucía Quiroz, ponente.
- **Evento 2:** II Congreso Internacional y III Nacional de la Red de Investigadores en Administración
  - Ponencia: “Cultura organizacional y mujer empresaria: un análisis comparado entre países”. Diana Cruz y María Camila Velandia, ponentes.
  - Ponencia: “Reconocer los liderazgos femeninos y masculinos en la organización: ¿Una estrategia para cualificar y promover el talento humano?” Martha Lucía Quiroz, ponente.

A lo anterior habría que agregar la propuesta de John Abraham, que fue citada en la página anterior para destacar su carácter de investigador junior en el Semillero. Confiamos en que quienes nos lean se sientan movidos a formar parte de este equipo y nos ayuden a hacerlo crecer en número, con relevo generacional, manteniendo el mismo entusiasmo y la calidad que hemos procurado imprimir en cada etapa de desarrollo.



# Empresas familiares: Manizar y Selloprint

María Camila Velandia\* y Nicolás Herrera\*\*

## Resumen

Las empresas familiares, a pesar de tener similitudes con otras organizaciones, tienen ciertas particularidades que las hacen únicas y diferentes. Entre sus características están las siguientes:

- 1) Estar integradas principalmente por miembros de un mismo núcleo familiar.
- 2) Estar encaminadas al logro de una meta en común proveniente de la visión familiar.
- 3) Generar vínculos de relación estableciendo relaciones de mando y control.
- 4) Tener mayor flexibilidad dentro de sus procesos internos, tanto operativos como administrativos.
- 5) Compartir, generar y mantener los valores y buen nombre de la familia.
- 6) Equilibrar los intereses de la familia, la empresa y la propiedad, entre otros.

Por otro lado, se tiene que estas, a su vez, se enfrentan ante diversos aspectos como generar y gestionar herramientas que le permitan estabilizar lo operativo con lo sentimental y emocional de la familia, la sucesión de mando, el relevo generacional, la evolución y sostenimiento en un entorno cada vez más competitivo. Gracias a la alta representatividad e importancia que tienen este tipo de organizaciones

\* *Estudiante de sexto semestre del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central. Miembro de segunda generación del Semillero de Investigación Sagesse. Se ha desempeñado como monitora y está desarrollando el segundo dispositivo pedagógico de investigación en la universidad. Actualmente, es representante estudiantil ante el Comité de Carrera.*

\*\* *Egresado del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central. Perteneció al Semillero de Investigación Sagesse desde su creación. Se desempeñó como monitor y desarrolló los tres momentos de investigación formativa propuestos para su profesión.*

en Colombia, cobra importancia el análisis de sus particularidades y dinámicas, y más si estos son llevados a casos aplicables en donde se pueden evidenciar dichos comportamientos. Este es el caso de Selloprint y Manizar.

De acuerdo con lo anterior, el presente caso se propone exponer: primero, un estado del arte respecto al tema de la empresa familiar, en el que se identificarán sus características y valores distintivos más representativos; posteriormente, se hará una descripción detallada de Selloprint y Manizar, para, finalmente, hacer una explicación de la aplicabilidad de los conceptos previamente definidos en los casos trabajados.

**Palabras clave:** empresa familiar, modelo de los tres círculos, sucesión familiar, Selloprint y Manizar.

## Introducción

Para hacer la descripción de dos casos empresariales (Selloprint y Manizar) es necesario un amplio discernimiento en la literatura sobre el tema central a tratar, en este caso, *la empresa familiar*. Por ello, en la primera parte se plantea una aproximación epistemológica en la que se expone, con base en los postulados teóricos de gran variedad de autores e investigaciones realizadas con temas afines, el significado e importancia de este tema en particular. Por otro lado, se propone, de acuerdo a los casos particulares, un acercamiento a lo que puede llegar a ser el *empresario familiar*, su importancia en la empresa familiar y las grandes responsabilidades que este asume al emprender el reto de dirigir una compañía de ese tipo. Así como una descripción corta de las empresas y la aplicación de los conceptos previamente abarcados.

## Estado del arte

### ¿Qué es una empresa familiar?

Para comprender el tema de las empresas familiares, es indispensable identificar su significado y principios básicos; vale la pena aclarar que al ser un tema bastante extenso, cuenta con gran variedad de conceptos; por tal razón, se toma la definición mencionada por Matilde Salganicoff de Davis y Tagiuri (1982) que dice lo siguiente: “Una empresa familiar es aquella en la que dos o más miembros de la familia influyen en la dirección de la empresa a través del ejercicio de roles generacionales, lazos de parentesco o derechos de propiedad” (Instituto Empresa Familiar, 1997); adicionalmente, para que estas sean completamente diligentes, deben cumplir una serie de principios que marcan, de alguna forma, la conducta empleada por dichas organizaciones y que les permiten tener una mayor trayectoria; estos son mencionados por Rosa Nelly Trevinyo en su libro *Empresas familiares: visión latinoamericana* (2010), entre ellos se puede mencionar:

- Que más del 51% de la empresa esté conformado por el núcleo familiar. Este hecho permite asumir mayor poder en la toma de decisiones y tener control de la misma.
- Los integrantes de la empresa deben tener la capacidad de actuar activamente en las áreas o funciones establecidas en la misma y promover la continuidad generacional en la organización por parte de sus miembros.
- Poseer la capacidad de mantener y generar riqueza en la empresa, entendiendo por esta todos aquellos factores base de la misma, entre ellos, el capital, los valores, buen nombre de la familia y los lazos afectivos que la conforman.

Al analizar las empresas familiares, se ha identificado que hay un problema acerca de cuál es su significado, ya que este se tiende a confundir con conceptos similares tales como el de emprendedores y el de familias empresariales; por ello, es vital definirlos para poder llegar a establecer su diferencia con el de las empresas familiares:

- **Emprendedor:** “No tiene como objetivo principal que su empresa pase de generación en generación como legado, sino que le sirva de medio para que él y su familia puedan vivir cómodamente” (Trevinyo, 2010).
- **Familia Empresaria:** “Se distingue por su capacidad para generar nuevas empresas a partir de las ya existentes, así como por su evolución continua para ajustarse al mercado” (Trevinyo, 2010).

Una vez definidos estos conceptos se puede puntualizar con mayor claridad el significado de las empresas familiares. En este caso, se mencionará el propuesto por Nelly Trevinyo, que la define “precisamente por el factor familia, por el involucramiento de esta en el negocio y por la visión de continuidad que el fundador y la generación al mando han establecido y han transmitido a las siguientes generaciones” (Trevinyo, 2010).

### Importancia de la empresa familiar y sus particularidades

Dentro del concepto de empresa familiar, es conveniente involucrar el modelo de los *tres círculos*, establecido por John Davis y Renato Tagiuri. Este modelo representa la triada sistémica empresarial: la empresa, la familia y la propiedad, donde cada persona que integra una empresa está involucrada en uno de estos círculos y puede encontrarse en diferentes posiciones (figura 1).

- **Familia:** aquella a la cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar (Davis y Tagiuri, 1982).
- **Empresa:** comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía (Davis y Tagiuri, 1982).
- **Propiedad:** determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa. Esto genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta (Davis y Tagiuri, 1982).

Figura 1. Modelo de los tres círculos



Fuente: <http://www.ssgt.com.mx/efamiliares/modelocirculos.html>.

En cuanto a los integrantes que las conforman se encuentran:

- 1) Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa.
- 2) Propietarios que trabajan en la empresa pero no son parte de la familia.
- 3) Miembros de la familia, no propietarios, que trabajan en la empresa.
- 4) Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.

Respecto al modelo de los tres círculos de la empresa familiar, se puede afirmar que cada persona que interactúa en el sistema social tiene

ciertas necesidades, motivaciones, roles y obligaciones, de acuerdo con la posición que ocupa en cada uno de estos círculos.

Es importante indicar que este no es un modelo abstracto, sino que, por el contrario, es una realidad de las empresas familiares. Es decir que si las metas personales, familiares y empresariales no están alineadas, se puede desatar un potencial conflicto. Por ello, es sustancial tratar de mantener un equilibrio entre estos sistemas, puesto que si las personas que las conforman conviven en dos contextos sociales diferentes, pueden provocar que lo que acontece en uno impacte en los comportamientos y actitudes del otro y si no hay una visión de metas y objetivos en común, no es posible una sana relación intrafamiliar.

Las empresas familiares pueden llegar a ser muy competitivas y hasta ser mucho más rentables que aquellas que no son familiares. ¿Por qué? He aquí algunas de las ventajas de estas organizaciones, también mencionadas por Nelly Trevinyo:

- Cuando un miembro de la empresa ha visto cuánto ha costado desarrollar el patrimonio que se tiene, lo cuidará mucho más que aquel miembro al que solo se le asigna un cargo. Este es el sentido de propiedad y pertenencia que motiva a los integrantes de las empresas familiares a comprometerse con el proyecto empresarial familiar (Trevinyo, 2010).
- La unidad presente en las familias hace que el interés por la empresa crezca y que la prosperidad de todos sea mayor que los intereses particulares, para así poder tener más y vivir mejor (Trevinyo, 2010).
- No hay dualidad de mando, ya que, cuando el fundador está presente, todos saben a quién deben seguir, dado que hay una jerarquía establecida (Trevinyo, 2010).

- Los miembros de la empresa tienen fuertes vínculos de parentesco, que generan confianza, transparencia y comunicación. De esta manera, se pueden identificar más fácilmente los intereses y los conflictos dentro de esta (Trevinyo, 2010).

Si bien es cierto que una empresa familiar trae consigo grandes ventajas, si en la familia no hay un objetivo en común, todas las ventajas pueden actuar en conjunto como desventajas.

Las empresas familiares en Colombia, por su naturaleza netamente familiar, tienden a ser de menor tamaño, es decir, mipymes. Estas, a su vez, se encuentran en una permanente balanza en la que, en determinadas ocasiones, se hallan alineadas y otras en desnivel, debido precisamente a que no cuentan con la capacidad que tienen las empresas de mayor tamaño, como el hecho de mantenerse en un mercado altamente dinámico, complejo y competitivo; entre las restricciones más destacables están las siguientes: los avances tecnológicos, los procesos de innovación, la generación de productos y servicios, índices de calidad, la gestión (relacionada directamente con la dirección de este tipo de empresas), los procesos de sucesión y los de financiamiento.

Las expresiones culturales se complementan con valores y tradiciones que, a nivel familiar, han forjado el carácter de los miembros de la familia. Forman un conjunto completo de costumbres, creencias y formas de hacer, que no solo se transmiten de generación en generación, sino que también se reflejan en el negocio de la familia (Trevinyo, 2010). Sin embargo, para que una tradición sea útil, es indispensable que se renueve, se adapte o, si la situación así lo requiere, se modifique en su forma y fondo. Todos estos rasgos culturales pueden afectar positiva o negativamente la competitividad de las empresas familiares.

Todas las empresas familiares se someten al proceso natural de la sucesión, lo cual genera

muchos dolores de cabeza y conflictos a nivel interno, tanto de la empresa como de la familia. Por ello, se recomienda que el próximo sucesor (el miembro de la siguiente generación) se vaya preparando desde su infancia. Es decir, que desde niño se vaya incorporando a los procesos de la organización y la vaya conociendo de una manera divertida. Así, el futuro miembro deberá decidir libremente si está dispuesto a asumir la responsabilidad y el compromiso de trabajar con sus familiares, teniendo en cuenta que debe estar seguro de que quiere y puede trabajar en su empresa familiar y entendiendo que cuando asuma este cargo tendrá que enfrentar miedos y expectativas. Aun así, esa decisión debe ser fruto de un proceso de razonamiento y reflexión para saber si va a trabajar en operación, mercado y producto o si se va a dedicar a expandir y diversificar el negocio, la empresa familiar.

Para preparar a los futuros sucesores, es necesaria la transmisión del conocimiento; en este caso, al hablar de empresas familiares, se debe aclarar que estas poseen una mayor predisposición a compartir el conocimiento entre ellos; especialmente, porque todos viven de la misma fuente (negocio familiar), además de convivir juntos; en consecuencia, es primordial que la riqueza cultural e intelectual se transmita de generación en generación para garantizar la continuidad de la empresa familiar. Cabe mencionar que, para una empresa familiar, la reputación del negocio está íntimamente ligada a la reputación de la familia. Esto hace que el compromiso sea mayor y que el deseo de seguir con el negocio sea más fuerte.

## El empresario familiar

Para poder definir o hablar del rol que desarrolla el empresario de la empresa familiar, es necesario aclarar que este varía de acuerdo a aspectos concernientes a la creación de las em-

presas (Vélez Montes et ál., 2008). El empresario determina una relación muy significativa con la empresa, ya que es por medio de él (su energía, consagración y responsabilidad) que esta cobra vida; por otro lado, es este quien será el encargado de definir, asignar y dar su valor diferenciador a los procesos básicos con los cuales la empresa va a surgir, como sus procesos de producción, la actividad del negocio, políticas y valores corporativos. El análisis del comportamiento de este individuo se hace interesante a la hora de conocer sus particularidades y las actividades en las que generalmente recae, especialmente porque todo lo que este realice lo hace en pro de la consolidación de la empresa familiar, en beneficio de sus integrantes (familiares) y sus generaciones.

Cuando se habla de una empresa familiar, los vínculos patrimoniales y afectivos salen a relucir. Se convierten en los factores que más relacionan e impactan a la empresa y su fundador, pues son la fuente de su sustento y su proyecto de vida). Estas características familiares permiten que la empresa pase a ser una fiel seguidora de su creador. Se convierten en eje central de la compañía y le dan una imagen corporativa. El empresario familiar adquiere, con el pasar de los años, una responsabilidad muy grande: mantener la estabilidad de la empresa y sus tres ejes principales (ya mencionados anteriormente). Además, debe ejercer una gestión que esté afín con las necesidades de la empresa, promover su liderazgo y robustecer todos los procesos que la conforman para así poder desarrollarse competitivamente en el mercado. A continuación, se presentan algunos de los factores distintivos que hacen al empresario familiar único, apasionado, responsable y altamente comprometido con su negocio:

- La capacidad que tiene de habituarse y permanecer tranquilo ante los constantes riesgos que maneja en su entorno y actividad a la que se dedica.



- A pesar de no tener siempre el acceso a una formación que le permita y facilite su trabajo, demuestra ser hábil y perspicaz en su negocio, sacando a relucir sus más significativas cualidades de instinto, que le ha dejado y brindado la experiencia, su interés por crecer y su alto estado de atención.
- Su actitud de trabajo y amor por lo que hace marcan constantemente la diferencia, ya que, a pesar del camino en el que ande, se mantiene optimista y esperanzado a que algo nuevo y bueno le pueda suceder.
- La constancia y su permanente necesidad por mantenerse y crecer (junto con su familia) hacen de él una persona dedicada y esforzada, sin límite alguno, es decir, que no se restringe por jornadas largas de trabajo, sino que, por el contrario, es muy generoso y sacrificado a la hora de realizar cualquier actividad que esté en pro de su negocio.
- Su experiencia lo hace fuerte ante lo que le depare el entorno; a pesar de no contar con herramientas clave de administración, se mueve con mucha tranquilidad y confianza.
- Tiene un don de gente que le permite copiar y mantener muy buenas y permanentes relaciones de trabajo, bien sea con trabajadores, clientes y proveedores. A parte de lo anterior, se enfoca mucho en sus clientes y lo que estos buscan, teniendo como principal eje la calidad y el buen servicio.
- Es paciente a la hora de solucionar inconvenientes o circunstancias que se desaten tanto interna (con su familia y empleados) como externamente (clientes, proveedores, etc.). Como resultado de lo anterior, está el aprender a actuar, ya que, así como en determinados escenarios puede ser atrevido y osado, en otros suele ser más moderado y precavido, especialmente a la hora de solucionar conflictos o emergencias en el corto plazo.

- Por último, es necesario mencionar su gran capacidad de visualización, es decir, de ver mucho más allá y esperar grandes resultados de algo real y/o abstracto. Por lo general, traspasa las fortalezas y supera sus expectativas de lo que le ofrece el mercado.

## Casos empresariales

### Selloprint: una muestra de constancia y disciplina

Selloprint es una empresa que nació en la ciudad de Bogotá, D. C., después del 2003, como resultado de las muchas razones por las cuales se crea una compañía hoy en día en Colombia. Entre estas, se encuentran la renuncia o retiro de una empresa, fuerza mayor o iniciativa propia (emprendimiento). En el caso de esta empresa, se dio por ganas de salir adelante y emprender nuevos retos. Concretamente, Martín Herrera Leiva decide, junto con su familia, comprar una máquina tipográfica Multilith1250 y atender al público, ofreciendo inicialmente productos de impresión litográfica y tipográfica.

Su historia es como la de muchos emprendedores, ya que desde muy joven trabajó en el sector de las artes gráficas, aprendiendo todas las metodologías que dominan en esa área de trabajo. Se destacaba por su calidad y puntualidad, en la entrega de los productos litográficos y tipográficos. Vale la pena aclarar que Selloprint es una empresa que ha sido resultado de muchos esfuerzos, luchas, caídas y resurgimientos, dado que en varias ocasiones ha tenido que poner a prueba su estado de permanente alerta y atención ante las constantes demandas y cambios del entorno en que se encuentra inmerso este oficio. Sin embargo, gracias a su gran capacidad de innovación, disciplina y constancia se ha hecho cada vez más fuerte.

Desde el principio, la empresa ha estado integrada por miembros de un mismo grupo fa-

miliar, ya que inicialmente la organización se creó en sociedad con uno de los hermanos del fundador, y dentro de los colaboradores se encontraban su núcleo familiar (esposa e hijos), dos de sus sobrinos y otro hermano realizando las tareas de atención al cliente, ventas, diseño, producción, entre otros. Durante la trayectoria de la empresa, esta ha tenido que experimentar gran variedad de cambios, entre ellos, la disolución de la sociedad (a los seis meses), y el retiro de sus sobrinos después de varios años de trabajo al decidir cada uno emprender su propio negocio.

Durante el año 2005, después de dos años de funcionamiento y crecimiento, este emprendedor decide implementar otro tipo de negocio en su empresa como lo es la venta de sellos e insumos para estos, sin dejar a un lado la producción litográfica y tipográfica. Inicialmente, lo hizo como un vendedor más del sector. Sin embargo, catapultó a la empresa dentro del barrio La Estrada. Gracias a su desenvolvimiento en esta área, Martín se dio a conocer en dicho mercado. Ya manejaba distribuidores del sector y proveedores de otras marcas de sellos. Con este hecho, en 2009, se dio un paso más en la evolución de la empresa: la compañía se posicionó como distribuidora de la zona del barrio La Estrada y obtuvo sus instalaciones físicas propias, ya no solo ofreciendo sellos e insumos para sellos a clientes directos, sino que también a clientes satélites del sector.

Al día de hoy, Selloprint es una empresa estable con más de diez 10 años de experiencia y ardua labor, prestando el servicio de papelería comercial, impresiones litográficas, tipográficas, producción, distribución y comercialización de sellos e insumos para sellos a nivel local y nacional; cuya administración está dirigida y orientada por el fundador y su familia.

## **Manizar: un proyecto de corazón y amor**

Manizar es una empresa familiar dedicada, desde sus inicios, a procesar y comercializar productos de frutos secos. Fue fundada el 27 de marzo del 2009 por Ricardo Velandia, con seis libras de maní. Era la fuente de sustento para su hogar, ya que, como muchos empresarios mipymes en Colombia, las circunstancias de la época y de la vida le exigieron emprender un medio de sostén distinto al que venía trabajando. De esta manera, podía mejorar la calidad de vida y bienestar a su familia. Además, generaba empleo a su comunidad.

Cuando se consolida Manizar, se unen los esfuerzos y se fusionan los saberes para poder sacar adelante esta empresa, que ha pasado por distintas situaciones. De estas ha salido fortalecida y solidificada. La compañía ha llegado a ser reconocida departamentalmente en municipios como Funza, Mosquera, Facatativá, Bojacá, entre otros, por la calidad de sus productos, atención al cliente, buen nombre y, principalmente, porque está fundamentada con valores y principios internamente que le permiten proyectar una muy buena imagen externamente.

Manizar está ubicada en el municipio de Funza, específicamente en el barrio el Prado. En esta planta trabaja su fundador tiempo completo y se apoya en sus familiares, que están dispuestos a trabajar para sacar la producción adelante y seguir creciendo como empresa. Entre los productos que ofrece se encuentran: almendras, nueces, habas y maní (salado, con uvas pasas, dulce, con ajonjolí, picante y natural); en este caso, es necesario mencionar que Manizar se caracteriza por ofrecer a sus clientes gran variedad de sabores y como valor agregado la calidad, buena presentación, un intenso proceso de selección del grano que garantiza un gran tamaño y fresca junto con un sabor único, haciendo que sus consumidores los prefieran por sobre otras marcas.

Manizar, al igual que muchas empresas familiares, ha tenido que pasar por varios momentos en los cuales se ha puesto a prueba su capacidad para tomar decisiones acertadas; entre ellas, haber tenido que reubicar su planta física a otras instalaciones en enero del 2011. Por ello, se asumieron grandes costos y se tuvo que reestructurar totalmente. Una vez reubicada la empresa, decidió formalizarse estableciendo unos parámetros base que al implementarse contribuyeron, en gran medida, a la creación de la marca Manizar, su estructura organizativa y, por supuesto, su funcionamiento, tanto interno (dentro de los procesos) como externo (con clientes, proveedores, entre otros).

A pesar de ser una empresa con poca trayectoria en el mercado, Manizar ha tenido la oportunidad de participar en grandes eventos a nivel nacional, tales como: la celebración de los sesenta años de la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi); recibir visitas por parte de funcionarios del Ministerio de Trabajo de Chile, debido al reconocimiento a nivel municipal de la empresa; asistir a las Ferias Nacionales de Jóvenes Rurales de Villa de Leiva y ser entrevistada por el programa *Cundinamarca Calidad de Vida* del Canal 13. Estos hechos contribuyen a fortalecer su imagen corporativa, afianzar su reconocimiento, divulgación a nivel departamental y mejorar sus ventas. Por otro lado, se tiene que el alcance de estos logros se debe, en gran medida, a la iniciativa, confianza, unidad y espíritu emprendedor de los miembros que la integran, especialmente a su fundador, quien se ha esmerado por hacer de Manizar una empresa de gran alcance, con gran pasión, amor y compromiso ante los miembros de esta organización.

Los triunfos hasta ahora alcanzados por la empresa demuestran que, si una familia tiene una visión unificada y entre ellos se genera un sentido de pertenencia (junto con el ánimo de iniciar nuevos retos), el resultado será exitoso para todos sus integrantes. Manizar ahora cuenta con

ventas de más de seis mil (6000) paquetes mensuales. Espera seguir funcionando y ser generadora de empleo en su comunidad, además de satisfacer las necesidades de sus consumidores y poder cumplir proyectos que se tienen en el largo plazo, como tecnificarse completamente y expandir su mercado a nivel nacional.

## Aplicación de conceptos

- En los casos de Selloprint y Manizar, se hace evidente que los principios e intereses de la familia estén relacionados con los de la empresa familiar, ya que, de no ser así, estas empresas no contarían con el buen desempeño que han desarrollado a lo largo de su trayectoria en el mercado, y, al tener un desequilibrio en su interior, no hubieran podido subsistir ante las adversidades de una economía fluctuante. Es por esto que se resalta el modelo de *los tres círculos* de John Davis y Renato Tagiuri, donde es clave alinear los sistemas que interactúan entre sí, para lograr una afinidad en los principios establecidos y alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados.
- En los dos casos analizados, previamente se ve la presencia de un empresario familiar que tiene la capacidad de sacrificio y entrega total a la hora de sacar adelante su empresa. Él o ella se convierte en el pilar fundamental para el funcionamiento de la compañía, y así, se alcanza una visión capaz de unificarse con la de la familia con el fin de alcanzar un mayor bienestar y calidad de vida para todos los miembros de la organización. Tanto en Selloprint como en Manizar se refleja el gran interés, por unir sus esfuerzos y encaminarlos ya no solo a un objetivo (una única empresa) sino que se aspira a conformar, a largo plazo, organizaciones que se apoyen entre sí para conformar una familia empresaria.

- El grado de compromiso de los miembros de Selloprint y Manizar es alto. Se piensa en familia para crear estrategias a nivel empresarial. Por esto, la sucesión dentro de estos dos casos analizados es una realidad, pues desde ya se está desarrollando un entrenamiento con los miembros de la segunda generación de la familia para asumir el mando. Esto crea una gran ventaja a futuro: da cierta estabilidad y seguridad para enfrentar ese cambio de directivas al que le temen tanto las empresas familiares.

## Conclusiones generales

- El origen de la crisis en las microempresas familiares surge tanto de factores internos como externos. Es responsabilidad de la gerencia el saber gestionar, de forma correcta, oportuna y eficaz los distintos escenarios que se puedan llegar a desatar, teniendo planes de contingencia que les faciliten la multiplicidad de posibles alternativas de solución de conflictos. Para el caso de las dos empresas, ha sido una herramienta indispensable el saber gestionar sus recursos y aprovechar las oportunidades que les da el mismo mercado para no solo mantenerse sino proyectarse y crecer.
- En la actualidad, la clave del éxito de muchas compañías es el factor diferenciador que las hace sobresalir entre las otras, en un mercado altamente competitivo y fragmentado. Especialmente, para este tipo de empresas no basta con solo diferenciarse en el producto, ya que la competencia las obliga a estar constantemente activas y pendientes de lo que les va mostrando el entorno, se puede complementar con diferenciación de marca, ampliación del nicho de mercado, estrategias, diversificación del producto, entre otros. Para ello, es necesario que ambas empresas se preparen de forma adecuada para así poder optimizar al máximo sus habilidades y destrezas y, a futuro, poder expandir su trabajo a nivel nacional, algo que ya se encuentran realizando, pero que se puede robustecer y aprovechar.
- La gran capacidad de adaptabilidad al cambio frente a los distintos escenarios a los cuales se han enfrentado ambas empresas ha sido el fruto de la suma de decisiones acertadas que han tenido en su trayectoria y que deben mantenerse a través de la formulación e implementación de estrategias que en el mercado sean triunfantes, que a la vez han contribuido no solo a fortalecer la capacidad de respuesta de estas sino que también ha motivado a sus miembros a estar más activos y dinámicos dentro de ellas, ya que el bienestar y seguridad no es solo para la empresa, así mismo lo es para el núcleo familiar.
- Si las empresas familiares logran equilibrar sus intereses, hay una fuerte oportunidad de que estas prosperen y se genere un legado de principios, valores, buen nombre y capital que, a su vez, forjan el éxito de una organización. Todo esto es ocasionado por el sentido de pertenencia y unidad de los miembros de la empresa familiar.
- El aprendizaje dentro de las empresas familiares es fundamental para preparar a los miembros de la siguiente generación, en los cuales recaerá la responsabilidad de tomar las riendas del negocio y quienes deben llevarlo por un camino de prosperidad y alto nivel de competencia.

## Referencias

Treviño, R. (2010). *Empresas familiares: visión latinoamericana*. Monterrey, México: Prentice Hall.

Davis, J. y Tagiuri, R. (1982). *Modelo de los tres círculos*. Fondo de Cultura Económica. México D.F.

Vélez Montes, D., Holguín Lagos, H., de la Hoz Pinzón, G., Durán Bobadilla, Y., y Gutiérrez Ayala, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Colombia: Fundes, La Red de Soluciones Empresariales.

# Juanduchito: emprendimiento juvenil

---

Juan Diego Mosquera Domínguez\*

## 1. Juanduchito: el orgullo de la comunidad unicentralista

Juanduchito es un proyecto empresarial liderado en sus inicios por Jairo Hernando Grillo, Juan Pablo Ramos y Juan Diego Mosquera, estudiantes del programa de Administración de Empresas. Ellos, bajo el concepto de *sandwiches gourmet*, ofrecen a la comunidad unicentralista una nueva opción de alimentarse. Juanduchito se ha convertido en un caso excepcional de emprendimiento, no solo en la vida de estos jóvenes estudiantes, sino en todos aquellos familiares, funcionarios, profesores y amigos que constantemente están apoyando y luchando por el éxito de este proyecto.

Comenzó su actividad formal el 13 de agosto de 2013, en el quiosco de la cafetería de la Universidad Central (Sede Centro), con una gran emoción para estos jóvenes emprendedores, por la oportunidad que se les presentaba en el camino. Aunque hoy en día tienen gran reconocimiento en la comunidad universitaria, es importante destacar distintas situaciones (desconocidas por muchos) por las que pasaron estos estudiantes para que se lograra consolidar este gran proyecto.

Podría decirse que Juanduchito los ha complementado a nivel personal y profesional, de una forma en que ellos no esperaban y a tan temprana edad. Con tan solo 21 años

\* Egresado del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central. Su paso por la universidad como estudiante lo destacó como becario gracias a su participación en actividades deportivas, por su excelente desempeño académico y al ser monitor de varias materias. Su experiencia en emprendimiento permitió que se convirtiera en miembro invitado del semillero de investigación *Sagesse*. Correo electrónico: [jmosquerad@ucentral.edu.co](mailto:jmosquerad@ucentral.edu.co).

en promedio, han tenido transformaciones significativas en torno a las duras exigencias que toda empresa en sus inicios trae y que los lleva a sumergirse en el mundo de los negocios, algo que tiene gran valor, ya que todos pretenden desarrollarse en su futuro profesional como empresarios independientes.

Esta gran oportunidad que brinda la Universidad Central a estos jóvenes estudiantes ha sido recibida de manera favorable por la gran mayoría de la comunidad universitaria, quienes, mediante su apoyo constante y aprecio hacia el proyecto, hacen de Juanduchito un símbolo de la Universidad Central. Que si bien solo son tres las cabezas visibles de esta empresa, existe una gran cantidad de personas que han influido en la solidez del proyecto y son a quienes realmente se pretende reconocer de manera breve por medio de este escrito.

Estos actores invisibles han influido en las distintas decisiones y acciones que estos tres estudiantes han tomado durante su lucha emprendedora, pero todo nace de la inquietud que tuvieron Jairo, Juan Pablo y Juan Diego, para comenzar a hacer cosas distintas, es decir, aquellas que los estudiantes que estaban alrededor —y que tenían capacidades similares o superiores— no consideraron.

## 2. Estudiantes en busca de ingresos

Era un período más en la carrera estudiantil de Jairo y Juan Diego en su deseo de convertirse en administradores de empresas, entraban a cursar su sexto semestre en la Institución, pero las condiciones no habían cambiado mucho desde su ingreso a la misma, en especial, las económicas, ya que sus ingresos (mesada) no habían tenido ningún aumento y sentían que sus gastos mensuales eran cada vez más elevados.

Las ganas de salir de rumba cada ocho días les hacían sentir que cada vez tenían menos dinero y rápidamente comenzaron a ingeniar nuevas formas de generar ingresos. Las primeras alternativas a las que recurrieron fueron la venta de dulces y rifas ocasionales, que les permitía una ganancia modesta para poder tener un mejor presupuesto cuando llegara el fin de semana.

Pero el tiempo que era necesario invertirle a estas actividades no era proporcional al nivel de ganancia, por lo que estuvieron algunas semanas en la búsqueda de un producto que les generara una mayor rentabilidad. En este proceso lograron reconocer que los estudiantes preferían consumir productos de sal, lo que permitiría obtener un margen de ganancia más alto.

Fue por este motivo que, a finales del mes de febrero de 2013, llegaron las empanadas estudiantiles a la Universidad Central, las cuales eran almacenadas en una nevera de icopor, para ser distribuidas por Jairo y Juan Diego durante sus espacios libres de clase por las instalaciones de la Universidad. Las ventas sobrepasaron sus expectativas rápidamente y la aceptación del producto entre los estudiantes fue creciendo de manera exponencial. Por ello, las ganancias eran significativas. Entonces, comenzaron a comercializar algunos productos sustitutos, por parte de otros estudiantes.

### La situación de la prohibición: no más desorden

El 7 de marzo de 2013, más o menos dos semanas después de haber comenzado con la venta de empanadas, Juan Diego y Jairo habían llegado con la expectativa de tener otro día de ventas exitoso y, por supuesto, aumentar el presupuesto para la rumba de ese fin de semana. Pero ese día, de manera inesperada, Jairo fue abordado por una persona de seguridad, quien le manifestó que la venta de estos alimentos estaba prohibida en la Universidad.

Esta orden venía por parte del Departamento de Servicios Administrativos, que es el encargado de velar por la seguridad de toda la comunidad universitaria y que no iba a permitir la venta de productos perecederos a partir de la fecha, porque era un fenómeno que estaba en crecimiento para la época.

Dado el anuncio de la prohibición, Jairo fue a hablar con la Dra. Miriam León<sup>1</sup> (persona encargada de este Departamento) para mirar cómo podía solventar la situación, pero la rabia que sentía en ese momento no le permitía pronunciar palabra alguna, por lo que muy gentilmente su amigo Camilo Escobar, sirvió como intercesor de la conversación, pero sus explicaciones y motivos sustentados no fueron válidos, ya que era una decisión definitiva por parte de este Departamento.

Debido a esto, ese fue el último día en que se vendieron las empanadas, que ya tanto reconocimiento habían logrado adquirir. Al día siguiente se ordenó al personal de seguridad identificar a los estudiantes que estaban vendiendo y advertirles que la venta de productos perecederos no estaba permitida en la Universidad, aclarando que, a partir de la fecha, serían decomisados los productos que se intentaran vender. Entre estos estudiantes estaba Juan Pablo, cursando su tercer semestre de administración de empresas, quien también tuvo que parar su actividad comercial y no pudo recorrer más los pasillos de la universidad con sus famosos juanduchitos.

### **Sanduchito: el negocio próspero estudiantil**

Juan Pablo ingresó a la Universidad Central en el primer semestre del 2012 y reconocía, por experiencias pasadas, el alto potencial que te-

1 Encargada del Departamento de Servicios Administrativos hasta el 30 de abril del año 2015. Desde entonces, se encuentra disfrutando de su pensión.

nía la venta de comida de sal a los estudiantes, muchas veces ocupados para trasladarse hasta donde podían adquirirla y otras veces simplemente con pereza de hacerlo. Esto lo llevó a que pocas semanas después de haber ingresado a la Universidad, se pusiera en la labor de levantarse un poco más temprano y, con la colaboración de su hermana Rocío, hacer los sánduches que le generarían ese ingreso adicional.

La oferta de sus sánduches fue llenando este vacío en los estudiantes, quienes añoraban la compra de su producto a cualquier hora del día, con el fin de satisfacer su necesidad de alimentarse. Al ser esta una actividad que él realizaba todos los días, el reconocimiento por parte de los estudiantes y algunos funcionarios no se hizo esperar, quienes lo llamaban “Sanduchito” e incluso guardaban su número para pedirselos por encargo.

Su perspectiva emprendedora lo llevo a reconocer que la actividad que él estaba desarrollando podría ser considerada como una actividad comercial formal y para esto necesitaría un nombre. De allí fue que surgió Juanduchito, que es el complemento de su primer nombre con el diminutivo del producto que comercializaba.

## **3. La unión**

La gran popularidad que habían adquirido los sánduches Juanduchito para el ciclo 2013-I ya sobrepasaba la comunidad estudiantil y eran también consumidos por funcionarios y profesores, dentro de los cuales se destacaban los funcionarios del Departamento de Comunicaciones. Sin embargo, el producto nunca llamó la atención de Jairo o Juan Diego, quienes a pesar de que siempre se negaban a comprarle, se asombraban de la energía con la que Juan Pablo los vendía.

Paradójicamente, después de la prohibición de las ventas, se generó un primer acercamiento



amistoso, a pesar de esa poca empatía que en algún momento existió y de haber vivido dos semanas intensas de competencia durante el período de la venta de empanadas; se unieron a partir de un objetivo común, buscar la mejor alternativa de solución a este inconveniente que se les había presentado en su camino.

Surgieron dos alternativas principales: la primera era hacer una recolecta de firmas por parte de los estudiantes para ser presentada ante altas instancias institucionales, que permitiera demostrar el apoyo que existía sobre la continuidad de la venta de sus productos y la segunda era presentar una propuesta para ocupar el quiosco ubicado en la cafetería de la Universidad Central (Sede Centro), el cual ya llevaba más de un año sin ser utilizado.

La Dra. Miriam León había aceptado recibir la propuesta, pero la terquedad y frustración que tenían estos jóvenes por lo sucedido, les impedía ver la gran oportunidad que se les estaba presentando, por lo que la decisión que tomaron no se realizó de forma inmediata, sino que les tomó un periodo de casi tres semanas para ponerse en marcha y presentar una primera propuesta para obtener bajo arrendamiento la concesión de aquel quiosco.

## El que persevera alcanza

Afortunadamente, estos jóvenes optaron por el segundo camino, al aprovechar la oportunidad que aquel problema (la prohibición de las ventas) les había traído; pero esa primera propuesta solo contenía una breve explicación de lo sucedido, una tabla de productos de los competidores y una tentativa de los productos a ofrecer. La entregaron sin muchas expectativas y más bien con bastante escepticismo de que la petición fuera aprobada.

Fue a partir de esta primera propuesta que la Dra. Miriam León notó una actitud diferente por parte

de estos estudiantes e hizo todo lo que estuvo a su alcance para que esto se pudiera materializar, llevándolo a oídos del rector de la Institución, en esos momentos, el Dr. Guillermo Páramo Rocha, quien, al enterarse del proyecto, mostró un gran interés y destacó lo importante que era para él apoyar el emprendimiento estudiantil.

Este hecho les dio a estos tres jóvenes un gran impulso y motivación para luchar por el proyecto, el cual estaba comenzando a ser bien recibido por las distintas instancias de la Institución y día a día se lograba ver como algo que sucedería. Sin embargo, fue el Departamento Jurídico de la Universidad quien provocó una demora para que esto fuera posible, ya que les exigía a estos jóvenes la constitución de una sociedad y un plan de negocios en el que se demostrara su viabilidad. Esto no fue muy bien recibido por ninguno de los tres, quienes lo consideraron un requerimiento excesivo para impedirles tomar el local en arriendo.

Pero hoy en día estos jóvenes reconocen que estos trámites eran indispensables para tener éxito, dada la importancia de crear una sociedad que les permitiera ser reconocidos como persona jurídica ante la universidad y la gran herramienta que era el plan de negocio para darle una estructura sólida al proyecto, gracias a que documentaba todo lo relacionado al estudio de mercado, análisis de los competidores, formulación de estrategias, etc.

El documento fue desarrollado durante el periodo de vacaciones y fue entregado en forma definitiva a finales del mes de Julio; tuvo una alta exigencia académica, ya que el plan de negocios requería la inclusión de ciertos temas que no habían sido vistos durante la carrera por ninguno de los tres. Con el apoyo del Departamento de Administración de Empresas, de manera específica del profesor William Henry Torres, quien con su apoyo incondicional, orientó de manera paciente y comprometida el documento en el que está estructurado el proyecto.

## El primer día

La propuesta había sido aprobada en el comienzo del ciclo 2013-II, pero fue el lunes 12 de agosto que pretendimos hacer la apertura oficial de nuestro local, ya que habíamos instalado toda la maquinaria y comprado los utensilios requeridos. No obstante, al no tener todos los insumos para la preparación de los sánduches, no fue posible abrir ese día. Juan Diego recuerda que “fue necesario levantarnos a las 4 a. m. para desplazarnos hasta los distintos puntos de venta y poder llevar los insumos frescos”.

Con tan mala suerte que, por algunas irregularidades que tenía la llave del agua y las tomas eléctricas, no se pudo comenzar ese día y tocó dejar tal euforia para el día siguiente. La actividad comercial de Juanduchito se inicia oficialmente el 13 de agosto de 2013 como concesión de la Universidad Central, que era un proyecto muy conocido por todos los amigos, profesores y funcionarios cercanos. De igual manera, fue algo inesperado y extraño para otra gran parte de la comunidad.

Los días siguientes significaron un reto bastante grande para Jairo, Juan Pablo y Juan Diego, ya que no era como las ventas que realizaban anteriormente durante las horas libres de clase (“huecos”) que tenían, sino que la atención del local requería de un mayor esfuerzo y responsabilidad por parte de cada uno de ellos. Pero durante esta etapa de arranque contaron con el apoyo de la mayoría de profesores de las materias que estaban cursando y con la colaboración incondicional de algunos de sus amigos como Óscar Peña, David Mejía, Camilo Escobar y Alexander Osorio, entre otros.

Este apoyo constante, generado por las personas con las que compartían en la universidad, sumado al de sus familias (especialmente de sus mamás Nidia, Nuri y Elsa) fue un verdadero motor para superar todos los inconvenientes que en esta etapa se les hubieran podido presentar. Y

así, se concentraron cada vez más en los avances y las oportunidades que se iban generando en el proceso, por encima de los problemas.

## Altibajos en el camino

Fueron muchas las situaciones por las que estos tres emprendedores tuvieron que pasar en esta nueva etapa de su vida, comenzando por el manejo de personal y los procesos de toma de decisiones, determinados por la personalidad de cada uno tan variada. Esto los llevaba a debatir sobre las distintas situaciones que se presentaban y las formas de interactuar con sus empleados, debido a que en la mayoría de ocasiones tenían visiones distintas en la manera de hacer las cosas.

Esta situación generaba mucha inestabilidad en la empresa. Incluso, provocó la salida de dos de sus empleados de manera temprana, por su falta de identificación con el proyecto. A excepción de Camilo Hernández, quien decidió unirse al proyecto desde sus inicios y puso al servicio sus conocimientos gastronómicos para ofrecer en Juanduchito los mejores sánduches de la Universidad Central.

Fue cuestión de semanas para que Juanduchito lograra adquirir un gran reconocimiento dentro de la comunidad universitaria y para que estos jóvenes se fueran adaptando a estas nuevas condiciones de vida. Sin embargo, se dio una situación inesperada: Juan Diego estaba representando a la Universidad en el equipo de baloncesto. En esta actividad tuvo una lesión que, con el paso del tiempo, se agravó. Por ello, requirió de una cirugía, que le imposibilitó estar presente en el negocio durante el resto del semestre.

Dado el vacío que esta situación generaba en la empresa, fue necesario emplear algunos compañeros de estudio, como Anny Franco, Esteban Algarra y Sebastián Beltrán, entre otros, con el fin de evitar la sobrecarga de trabajo para Jairo

y Juan Pablo, no solo por el desgaste físico que esto generaba, sino con la consciencia de que su prioridad seguía siendo el estudio.

Ser jefes de sus propios amigos y compañeros fue aún más difícil para ellos, ya que algunas actitudes de los jóvenes para hacer las cosas o interactuar con los clientes no eran las adecuadas para la imagen que se estaba intentando proyectar con la marca. Por lo anterior, un par de meses después del arranque del proyecto, Juan Pablo y Jairo empezaron a buscar una persona externa que se sintiera identificada con el proyecto. En esta búsqueda y de manera muy particular, se encontraron con Arnold Rodríguez.

#### 4. El empleado del mes

Arnold era un joven de 18 años. Era estudiante de Gastronomía en la CUN y cursaba su primer semestre. Un día, junto con algunos compañeros, estaba comprando algunos insumos para una de sus clases, en la Plaza de Mercado de Las Nieves. En ese momento, se le acercó Juan Pablo, quien les comentó que tenía una empresa y que estaba buscando personas que tuvieran conocimientos gastronómicos.

Dada la urgencia que existía por añadir una persona externa al grupo de trabajo, Juan Pablo lo llamó al siguiente día y lo citó con todos sus compañeros. Sin embargo, estos eran escépticos ante la posibilidad de Juan Pablo obtuviera el trabajo, dada su juventud, y decidieron irse a jugar billar. Arnold fue el único que se presentó este día para ser entrevistado.

Ese mismo día —él lo recuerda muy bien— le tocó entrar a la cocina y, después de una inducción de dos horas, quedó a cargo de la producción de “juanduchitos”. Rápidamente demostró gran suficiencia en la preparación de sánduches, hecho que generó mayor confianza en Jairo y en

Juan Pablo, quienes reconocían las habilidades tanto de Arnold como de Camilo en la cocina.

Para el ciclo 2014-I, Camilo obtuvo una propuesta de trabajo y decidió no seguir en la empresa, mientras que Arnold se mantuvo como único empleado durante la mayor parte del periodo. Por ello, fue el empleado del mes desde febrero hasta abril, no tanto por ser el único o por sus habilidades, sino porque se había convertido en aquella persona que, a pesar de la adversidades, se había logrado mantener.

#### Un nuevo comienzo: la oportunidad de la remodelación

Como fue característico de este proceso emprendedor, una nueva barrera surgió en el camino de estos jóvenes: antes regulatorios consideraron que las instalaciones que presentaba el local eran inadecuadas para la preparación de sus productos. Por ello, los obligaron a hacer unas modificaciones en el menú y a mirar las distintas soluciones que se le podían dar a dicho inconveniente.

El Dr. Rafael Santos (rector de la Universidad desde agosto de 2013) y el vicerrector administrativo, Dr. Nelson Gnecco, mostraron su preocupación por la situación y manifestaron su compromiso de hacer todo lo que estuviera a su alcance para dejar unas instalaciones adecuadas, que garantizaran una óptima calidad de los productos, en pro del bienestar de la comunidad universitaria.

Estos cambios requerirían de una nueva estructura o de algunas adecuaciones internas del quiosco en el que Juanduchito funcionaba. Por supuesto, estas modificaciones eran algo prioritario y urgente para estos jóvenes. No obstante, reconocían que para la Universidad no lo eran; sería simplemente un proyecto más. Esta situación los incentivó a buscar una perso-

na que hiciera un diseño, que permitiera ajustar la estructura ya existente a los requerimientos planteados.

El primer candidato para este trabajo fue Pacho, amigo cercano de Juan Pablo, que había sido el diseñador de la marca. A pesar de que no pudo tomar este nuevo proyecto, recomendó a Erick Leiton y, así, dejó en muy buenas manos la nueva imagen estructural que se le daría al quiosco. La exigencia a Erick por parte de Jairo, Juan Pablo y Juan Diego fue alta, y él, a pesar de la poca experiencia, supo responder de forma muy profesional con su trabajo. Presentó una gran variedad de diseños que se ajustaban a la imagen joven y estudiantil que Juanduchito pretendía proyectar.

En la presentación de la propuesta de remodelación a distintas instancias institucionales, se destacó nuevamente esa persistencia que existía por superar cada barrera que se les presentara. Así mismo, la Universidad volvió a cumplir de la mejor manera: puso a disposición de Juanduchito el trabajo del arquitecto Fernando Rosada. Este arquitecto tomó algunos de los elementos de la propuesta de Erick, puso en marcha la obra durante los días de Semana Santa e hizo cambios significativos en la imagen del local de Juanduchito.

Estas mejoras locativas se dan en un momento en que el proyecto está tomando cada vez más fuerza, con un incremento del reconocimiento a nivel interinstitucional, el desarrollo de servicios complementarios (página web y aplicación móvil) y la participación en programas de emprendimiento. Algo que Juan Pablo consideró en su momento como “un paso más en la escalera del éxito, que es la recompensa de trabajar con paciencia y persistencia”.

## 5. El proceso de evolución y la celebración de los primeros dos años

Uno de los programas de emprendimiento en el que estos muchachos se hicieron partícipes en el 2014 fue el programa SUE de la Secretaría de Desarrollo Económico del distrito, en colaboración de la Universidad Sergio Arboleda. Juanduchito se convirtió en uno de los proyectos ganadores, entre los más de 700 que se presentaron a la convocatoria. Incluso, pasando por distintos procesos de formación, que ayudaron de gran manera a fortalecer la idea de negocio.

Dentro de los beneficios recibidos dentro del concurso, se encontraban unas horas de mentoría y consultoría, las cuales fueron aprovechadas para trabajar en las nuevas perspectivas de negocio y los componentes básicos que se necesitarían para presentarse a nuevos concursos de emprendimiento. De igual manera, se recibieron unos recursos económicos, los cuales fueron destinados a la renovación de la maquinaria, la inversión en publicidad y el cambio en dotación de los empleados.

Para estos jóvenes, el concurso les permitió expandir sus relaciones comerciales, tener acercamiento con otros emprendedores a nivel local y conocer un poco más sobre sus experiencias. Este hecho muestra cómo el emprendimiento está siendo apoyado de manera amplia y de modo conjunto entre el sector público y el privado. Actualmente, la empresa es reconocida no solo dentro de la comunidad unicentralista, sino en otras instituciones universitarias, como la Universidad de los Andes, la Universidad Minuto de Dios, entre otras. Estos jóvenes pretenden hacer su expansión dentro de este tipo de mercado, teniendo como apoyo financiero programas de emprendimiento como *Ventures* o *Fondo Emprender*, para así seguir luchando por su sueño de ser grandes empresarios.

En el segundo semestre del 2015, se conmemoraron los primeros dos años de actividad comercial de Juanduchito. Es importante que los estudiantes que no son muy cercanos al proyecto puedan tener una idea de cómo fue el proceso y que entiendan que Juanduchito es una marca de estudiantes unicentralistas y que así como estos jóvenes han logrado sacar adelante este proyecto, ellos también lo pueden hacer.

## 6. Personas importantes en el proceso

Es imprescindible agradecer el esfuerzo y apoyo constante de las familias de estos tres jóvenes, Juan Pablo Ramos (Nuri, Helio, Juan S. y Hnos.), Jairo Grillo (Nidia, Jairo y Juan D.) y Juan Diego Mosquera (Elsa, Jairo y Jairo A.). Si bien ellos han sido durante estos dos años las cabezas visibles de este proyecto, el rol que jugaron estas personas ha sido fundamental para persistir y consolidar un gran proyecto de empresa como lo es Juanduchito hoy en día.

Hay que agradecer a todos nuestros amigos y compañeros, que han estado ahí durante el proceso y que con sus aportes también han generado grandes impactos dentro de esta experiencia. Entre los que destaco a Paula Rozo, Katherin Martínez, Arnold Rodríguez, Jefferson Martínez, Camilo Escobar, Óscar Peña, Sebastián Beltrán, Dalix y Maureen Xue, entre otros. También cabe destacar a los directivos de la universidad que permitieron que este proyecto fuera posible; entre ellos, se encuentran los siguientes:

**Dr. Rafael Santos Calderón**  
(Rector Universidad Central)

El Dr. Rafael Santos se convirtió en rector de la universidad el mismo semestre en que nosotros comenzamos nuestra actividad comercial. A pe-

sar de sus múltiples compromisos, él ha dedicado tiempo para reunirse con nosotros en algunas ocasiones e, incluso, dirigirse a la cafetería de la universidad a probar nuestros sándwiches. Es consciente de la evolución que el proyecto ha tenido y nos ha manifestado que espera tenernos como ejemplo para poder seguir impactando de manera positiva la comunidad unicentralista. Algo que nos llena de mucho orgullo.

**Dra. Miriam León**  
(Ex-Directora Departamento Servicios Administrativos)

Es considerada como la mamá de este proyecto. Fue la primera persona en recibirnos en su oficina para que presentáramos nuestra propuesta. Decidió creer en nosotros y apoyar nuestra idea dentro de las altas directivas de la institución. Su labor no fue solo brindarnos un espacio. Ella siempre estuvo pendiente de nuestros avances, de los aciertos y los errores. Como buena administradora de empresas, lo que mejor hizo fue aconsejarnos durante todo nuestro camino. A ella un millón de agradecimientos y hoy en día, aunque ya no hace parte de la universidad, la seguiremos recordando cada vez que nos pregunten cómo surgió este proyecto.

**Prof. Paula Andrea López**  
(Directora Departamento de Administración de Empresas)

Siendo la directora de nuestro Departamento, la profesora Paula fue la encargada de poner a nuestra disposición todo el grupo logístico que en este existe para poder materializar nuestro proyecto. Nos puso en manos del profesor William Henry Torres, principalmente. Además, siguió muy de cerca todos los avances que en el proceso se fueron presentando. Su aporte ha continuado mediante la exaltación del proyecto ante las altas directivas institucionales y en el reconocimiento del mismo en el proceso de acreditación de alta calidad del programa,

como un trabajo conjunto entre profesores y estudiantes del departamento.

**Prof. William Henry Torres L.**  
(Director del programa INGENIUM)

El acercamiento con el profesor William Henry se dio cuando nos exigieron la elaboración de un

plan de negocio. Él, con mucha paciencia y experiencia en el tema, nos guio para estructurar las bases de nuestro negocio a nivel financiero, organizacional, comercial, etc. Con el tiempo, se ha vuelto nuestro mejor aliado estratégico, es de las personas que mejor conoce la manera en que funciona el negocio y con su ayuda estamos trabajando en la expansión del mismo.



# Desarrollo de una perspectiva empresarial basada en el liderazgo y la práctica gerencial con enfoque de género

---

Diana Cruz Tavera\*

## ¿Qué motivó la investigación?

Esta investigación surge de la necesidad de generar y afianzar competencias investigativas dentro del campo de las ciencias administrativas para forjar algún tipo de aporte a lo enseñado en las diferentes teorías del pensamiento administrativo; en especial, en temas relacionados con el núcleo funcional de las empresas. En este caso particular, se hace un acercamiento a los gerentes y su influencia en el entorno, según su liderazgo y las prácticas cotidianas que se encarga de cumplir.

Se llevó a cabo una revisión del funcionamiento de las empresas y al papel del gerente como líder según el enfoque de género, pues se considera que estas son las dos características clave para evaluar conceptos y temáticas aprendidas durante la carrera de Administración de Empresas y se deseaba, además, seguir la línea investigativa del semillero Sagesse, en relación con la perspectiva de género.

## ¿Cuáles fueron los propósitos investigativos?

Los siguientes fueron los propósitos investigativos:

- Dar a conocer la relación que existe entre las prácticas gerenciales y el liderazgo como elementos fundamen-

\* Estudiante de sexto semestre del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central. Miembro de segunda generación del Semillero de Investigación Sagesse. Se ha desempeñado como monitora y está desarrollando el segundo dispositivo pedagógico de investigación en la universidad. Correo electrónico: dcruz@ucentral.edu.co.



tales que todo administrador debe tener en cuenta a la hora de gerenciar.

- Determinar las características principales de toda práctica gerencial reconocida como exitosa.
- Analizar el comportamiento y las prácticas de liderazgo de los administradores (hombres y mujeres) a la hora de gerenciar.
- Contrastar los hallazgos con lo propuesto por el enfoque de género para identificar posibles estereotipos en las acciones realizadas por los líderes gerentes.

### ¿Cuál fue nuestra pregunta de investigación?

¿De qué forma las teorías de liderazgo y los estudios de prácticas gerenciales podrían complementarse para mejorar los resultados de cultura organizacional en las empresas y cómo contribuye el análisis o enfoque de género a profundizar estos hallazgos?

### ¿Qué respuesta le dimos?

En la actualidad es esencial que los gerentes y directores de grandes, medianas y pequeñas empresas entiendan la importancia de vincular la práctica gerencial con el liderazgo, pues, según el estilo de liderazgo que se implante y la forma en que los directivos se relacionan con los diferentes integrantes de la empresa, se forma un determinado entorno laboral. El liderazgo y la práctica gerencial son dos conceptos que se relacionan continuamente, pues de ellos depende la adecuada organización de funciones, en relación con las actividades de la empresa y, en general, con actividades de información, comunicación y distribución de responsabilidades. En relación con el enfoque de género, se

pudo encontrar que, independientemente de si se es hombre o mujer, toda la responsabilidad del buen funcionamiento de la empresa recae sobre los gerentes y aquellos que manejan cargos directivos. En cuanto a oportunidades, se siguen encontrando brechas en cuanto a salarios y oportunidades para ascender.

El liderazgo de hombres y mujeres se refleja de manera diferenciada, pues muchas veces esto influye en el comportamiento y en las relaciones dentro de los grupos que se lidera, ya que se contemplan casos en los que las mujeres manejan un perfil abierto a la comunicación, al análisis de las emociones de quienes las rodean, mientras que los hombres son más reflexivos en cuanto a la organización del trabajo.

### ¿Cómo cumplimos nuestros objetivos y cómo demostramos o refutamos nuestra hipótesis?

Para cumplir los objetivos planteados y dar solución a la pregunta de investigación propuesta se presentó la siguiente metodología.

Se propuso un estudio de tipo exploratorio y descriptivo con uso de información primaria y secundaria en los resultados, basado en las siguientes fases de investigación:

#### Fase 1

- Revisión del estado del arte, en cuanto a los temas de liderazgo, práctica gerencial y género, con el fin de analizar cada temática estudiada, en relación con aspectos resaltados por directivos y por autores del entorno de las ciencias administrativas.
- Estudio de casos de gerentes sobre su manejo del liderazgo y la forma de ejercer su práctica gerencial.

- Análisis de similitudes y diferencias entre los hallazgos teóricos encontrados en la práctica gerencial y el liderazgo.
- Revisión de literatura manejada desde el enfoque de género, dando énfasis a los estudios de oportunidades hacia hombres y mujeres que se desarrollan como líderes de empresas y a la forma como estas desarrollan su cargo.

### Fase 2

- Desarrollo de 15 entrevistas (gerentes) y 100 encuestas (estudiantes y docentes de administración de empresas, junto con gerentes).
- Análisis de los resultados de las entrevistas.
- Comparación entre los hallazgos teóricos, en relación con el liderazgo y la práctica gerencial con las respuestas obtenidas en las encuestas.

### Fase 3

- Construcción de observaciones globales, según los alcances investigativos obtenidos.

## ¿Qué referentes teóricos y conceptuales recomendamos?

En relación con los aspectos teóricos y conceptuales de la investigación, se hizo énfasis en estudiar los temas de liderazgo, práctica gerencial y género. Para cada tema se tuvieron en cuenta diferentes referentes teóricos con postulados e ideas clave que permitieran una comprensión previa sobre lo que se debía buscar y analizar al momento de hablar con los gerentes e indagar sobre las percepciones que tenían los estudiantes sobre estos temas.

## Algunas ideas clave de liderazgo

En cuanto al liderazgo, este se puede entender como “el proceso de mover a un grupo o grupos de individuos en una dirección, ya sea para transformarlo o para movilizarlo hacia el cumplimiento de ciertos objetivos” (Hunter, 2005). De acuerdo con esta definición, se logra aclarar más este concepto que puede, en muchas ocasiones, generar discordias o confusiones dentro del ambiente o cultura organizacional de una empresa, pues muchas veces se suele confundir el liderazgo con la esencia de la gerencia. Es importante aclarar que, de acuerdo con la persona que se considera líder, se pueden evidenciar diferentes tipos de liderazgo. “Con sus estilos, los líderes influyen en todos y en todo lo existente en una organización” (D’Souza, 1997, p. 132).

Se pueden encontrar líderes con diferentes formas de actuar y guiar a los demás, lo cual da la pauta de cómo las personas trabajarán y se organizarán en sus actividades. Los líderes son responsables de garantizar que se haga el trabajo con las personas y mediante ellas. Tienen, por tanto, una doble responsabilidad. Junto con la organización, son responsables del logro de sus objetivos y, al mismo tiempo, tienen que ayudar a satisfacer las necesidades de sus subordinados. (D’Souza, 1997, p. 132)

En general, el líder es la persona que se encarga de coordinar y dar la fuerza para que las personas que trabajan a su alrededor se motiven a desarrollar sus mayores habilidades y a esforzarse por ser mejores en las actividades que realizan, en beneficio de una organización y de ellos mismos como individuos.

## Gerencia y su relación con la práctica gerencial

En relación con la gerencia, no se debe pensar simplemente en un cargo. Es necesario evaluar

la importancia de la persona o conjunto de personas que están en la posición de gerentes: “El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los ‘recursos de la producción’ siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción” (Drucker 1978, p. 13). En toda organización es importante entender que se debe de tener un órgano que dirija, coordine y favorezca el cumplimiento de los objetivos organizativos y permita el crecimiento de cada uno de los individuos que trabajan en favor de esto.

No basta tener un gerente que cuente con amplios conocimientos relacionados con el manejo de organizaciones y sobre las mejores formas y estilos de dirección. Es necesario que cada gerente le dé a la organización donde labora sus mejores ideas y esfuerzos para formar relaciones cordiales que permitan enaltecer la calidad y el buen clima laboral de las personas que trabajan con él. “En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y, más aun, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema” (Drucker, 1978, p. 13).

Uno de los aspectos que se deben de tener en cuenta a la hora de pensar en la gerencia y en las prácticas que desarrollan las personas que ocupan el puesto de directivos y/o gerentes es que ya no basta con formularse ideas globales sobre lo que hace un buen gerente. Es necesario que cada persona conozca el entorno en el que se encuentra, pues la diversidad y el cambio son condiciones constantes de ver en las organizaciones actuales: “Quien estudia la empresa debe resignarse a conocer tan solo la empresa de ayer. La empresa evoluciona, y con ella la Acción Empresarial” (Sallenave, 2002. p. 15).

Es importante considerar que no basta con tener amplios conocimientos teóricos sobre lo que es la gerencia y los posibles estilos que tengan relación con el liderazgo. Es necesario que se

haga un vínculo con las relaciones formadas en las organizaciones de la realidad actual. El gerente no es solo la persona que coordina y establece las actividades que cada miembro de la organización deberá cumplir. Es el agente que mayor información, responsabilidades y vínculos interpersonales establece. Es por ello que debe ser considerado como el motor y la guía del entorno organizativo. Además, de acuerdo a las prácticas y actividades que este ejerce día a día, se construye una determinada identidad en la empresa que lidera.

La práctica gerencial es más que una simple acción. Es el conjunto de comportamientos, vínculos, interacciones que establece el gerente con las personas que están a su alrededor, independientemente del cargo que ocupan en la organización a la que pertenece. No existe una única forma de establecer la gerencia, pues los comportamientos humanos son distintos, según cada contexto en el que se hallen inmersos. Esta es la razón de ser de la siguiente cita: “... es hora de reconocer que la gerencia no es ni una ciencia ni una profesión; es una práctica que se aprende más que todo a través de la experiencia y que está afianzada en el contexto” (Mintzberg, 2010, p. 6). El papel de la gerencia no solo se imparte del directivo a los empleados. Se evidencia en toda las direcciones de la empresa, pues, según el estilo del gerente y las forma como este se relaciona con el entorno interno y externo de la empresa, se pueden crear vínculos sólidos con otras organizaciones y, en general, recibir una aceptación adecuada del trabajo realizado por parte de los empleados y socios: “La práctica gerencial tiene tanto que ver con las relaciones laterales entre colegas y asociados como con las relaciones jerárquicas” (Mintzberg, 2010, p. 38).

### Temas de género a resaltar

Dentro de los temas de género relacionados con el trabajo directivo es importante resaltar los conceptos *techo de cristal* y *suelo pegajoso*.

Para empezar, nos referimos a *techo de cristal* como la barrera que se encuentra para que las mujeres no puedan acceder a puestos directivos o de gran influencia en el entorno. Es común encontrar casos en los que, aun cuando se ha trabajado con constancia, no es fácil el ingreso a puestos de alto nivel, pues aún no se tiene el suficiente apoyo para cumplir con actividades del hogar. En ocasiones, el mismo pensamiento social las aleja de oportunidades de acceso para cargos de alto nivel. "... A pesar del éxito que alcanzan algunas, las realizaciones significativas de las mujeres continúan teniendo lugar dentro de un contexto patriarcal que las ignora y que destaca con frecuencia el éxito masculino y el fracaso femenino..." (Nicolson, p.37).

En general, se ha definido el techo de cristal como una barrera transparente que limita el crecimiento laboral de las mujeres y evita que estas ocupen cargos directivos y con altos niveles de responsabilidad y dedicación de tiempo. Se podría decir que "consiste en el conjunto de obstáculos, dificultades y barreras invisibles e imprevisibles con las que tropiezan una gran cantidad de mujeres en sus vidas laborales y profesionales y que les impiden progresar, promocionar e incluso mantenerse en un empleo, mejorando su propia situación y sus posibilidades" (Simón, 2008, p.103).

Otro de los conceptos manejados es el de *suelo pegajoso*. Se le denomina así a la barrera que evita que las mujeres ingresen a posiciones laborales con gran poder. Las tareas del hogar y su papel dentro del mismo les impiden laborar las mismas horas de trabajo que los hombres y, a su vez, tener el mismo grado de responsabilidad en la toma de decisiones. En palabras de Simón,

es un tipo de sexismo que actúa desde dentro y desde fuera, pinzando la capacidad de decisión de las mujeres favorable a ellas mismas y privándolas de tiempos y espacios propios. Están tan apegadas al suelo de la domesticidad, que

no pueden bordearlo sin quedar atrapadas en él. (2008, p.101)

En general, pese al cambio de pensamiento en cuanto a la igualdad de hombres y mujeres, aún hay barreras para que se dé mayor apertura para el crecimiento profesional de mujeres en el entorno empresarial.

### **¿Cuáles son los resultados más destacados de nuestra investigación? ¿Por qué?**

En primer lugar, la forma de trabajo de hombres y mujeres en relación con el cargo es muy similar, pues, independientemente del sexo, cada individuo que es líder de una empresa se enfrenta a las responsabilidades de sus empleados, a la actividad social de la empresa en la que está al mando, a las dificultades presentadas en el entorno interno y externo y al el buen manejo de las oportunidades que se presentan, en relación con el crecimiento de la empresa.

Con base en este resultado, se detalló que, aunque hombres y mujeres líderes de empresas se enfrentan a los mismos retos laborales, su distribución de tiempo en las tareas realizadas es muy diferente. En el caso de los hombres, se evidencia flexibilidad en el manejo de los tiempos, pues muchos de ellos llegan a sus trabajos desde las 7 de la mañana y se acostumbran a salir después de las 8 de la noche. En la mayoría de los casos, dentro de esas horas coordinan diferentes reuniones con sus socios, proveedores, clientes, empleados y agentes externos de la empresa. Asimismo, respondían a el envío y revisión de comunicados, muchas veces por correo electrónico.

Para el caso de las mujeres, su distribución de tiempo es distinta; se basa en la forma en que está constituido su hogar. Para los casos estudiados, todas eran madres de familia y algunas, cabezas de hogar. Se dice que el uso del tiempo

es distinto, según la constitución del hogar. Por ejemplo, para el caso de las mujeres que eran casadas y tenían hijos, las actividades laborales empezaban tipo 7 de la mañana y duraban aproximadamente hasta las 6 o 7 de la noche. Durante ese tiempo se dedicaban a coordinar las reuniones propias de su cargo, organizar los correos y revisar los asuntos principales del día siguiente, además de estar en contacto mediante teléfono con la persona encargada de su hogar. Para el caso de las mujeres que eran cabezas de hogar y tenían hijos, los horarios de trabajo se organizaban desde las 6 a. m. vía celular, pues se encargaban de coordinar las actividades de la empresa y, al mismo tiempo, de tareas como llevar a los niños al colegio o asistir a la cita médica de alguno de sus hijos. Su hora de llegada a la oficina es de tipo 7 a. m. a 7:30 a. m. y durante el día se encargan de organizar reuniones, revisar los asuntos más importantes de la empresa del día, dejar la agenda del día siguiente adelantada, realizar llamadas al hogar para saber cómo están sus hijos y realizar una continua distribución de tareas para agilizar los trabajos de la empresa, con el fin de contar con un horario de salida tipo 5 a 6 de la tarde.

En segundo lugar, dentro de la percepción de los hombres y mujeres, existen igualdades dentro del cargo de gerente, pues consideran que son tratados bajo las mismas condiciones de respeto; asimismo, manifiestan que cuentan con grupos de trabajo sólidos con claridad en sus funciones laborales.

Dentro de este resultado, se destaca el hecho de que las mujeres que estaban en sus cargos expresaban inestabilidad en relación con la distribución de tareas entre el hogar y el trabajo, pues decían que tenían que abandonar muchos aspectos importantes de la vida de sus hijos y muchas veces no tenían idea alguna de cómo era la vida de ellos.

Adicionalmente, el trabajo del gerente, desde una perspectiva general, es muy similar, pero,

en realidad, las tareas y funciones que se reflejan en la práctica gerencial son distintas, según la organización que se trabaje y la personalidad que tenga el gerente. Es decir que, aunque se puede pensar que el trabajo del gerente radica en cumplir funciones de planeación y coordinación de actividades, sus decisiones hacen el diferencial dentro del trabajo directivo y en los hechos que estos concretan dentro de sus organizaciones. En relación con este resultado se resalta el hecho de ver un clima laboral distinto en cada organización donde se encontraban los gerentes entrevistados, puesto que las actividades internas eran cambiantes según la actividad empresarial de cada organización y de la proyección de los gerentes hacia su entorno.

En cuarto lugar, desde la percepción como estudiantes, se piensa el trabajo gerencial desde una perspectiva plana, pues solo se tiene en cuenta el cumplimiento de unos parámetros generales, como manejar herramientas de planeación, control y coordinación, dejando de lado la idea de que el entorno cambia constantemente y que, dentro de la empresa, se debe pensar en las emociones de las personas y no solo en el direccionamiento de actividades. Se requiere de aptitudes de liderazgo, es decir, saber guiar a otros y entender los problemas que puede presentar cada uno con su entorno laboral.

Finalmente, muchos estudiantes y gerentes consideran no ver en el presente brechas entre hombres y mujeres. Consideran que ambos cuentan con las mismas oportunidades de sobresalir y que el trabajo de ambos resulta ser complementario e influyente en el crecimiento de las organizaciones.

Todas las organizaciones son distintas, en la medida que sus políticas internas son distintas al igual que las condiciones por las cuales las personas permanecen en sus lugares de trabajo. Por esto, los comportamientos de los gerentes son distintos, según la visión de la realidad que tienen de sus empresas.

## ¿Los hallazgos esperados fueron confirmados y demostrados? ¿Por qué sí o por qué no?

La mayoría de los hallazgos fueron demostrados mediante los resultados de las encuestas y las entrevistas.

Además de la revisión del estado del arte, se evidenció que, en la realidad organizacional actual, es necesario aprender a interactuar con las personas que trabajan en una organización, además de saber cómo guiarlas para el cumplimiento de los objetivos de la organización (esto sin dejar de lado los objetivos que tienen como individuos). También pudimos entender que, para los estudiantes de Administración de Empresas, es esencial crear conciencia de que, al momento de liderar y ser gerentes de organizaciones, se debe de estar en constante observación del entorno. Además, se debe aprender a evaluar la realidad de cada organización para saber tomar las decisiones indicadas para cada uno de los posibles problemas que se puedan presentar en las funciones de la organización o entre la interacción de las personas que la integran.

No se pudo establecer características generales de una práctica gerencial exitosa, pues es difícil generar un estándar sobre los comportamientos que deben de tener los gerentes día a día en sus organizaciones. Esto se debe a que las organizaciones viven en constante cambio y cada una tiene una constitución única. También porque la práctica gerencial se desarrolla según los principios, ideas, valores y pensamientos de quien ocupa el cargo de gerente.

Los comportamientos de los gerentes van dirigidos a mantener en buen funcionamiento de la organización que lideran. El enfoque actual está en las personas, en saber entablar relaciones y vínculos que permitan mejorar el ambiente interno de las empresas y permitan una organización de trabajo más sólida.

En general, el trabajo realizado pudo vincular la relación de práctica gerencial y liderazgo de forma constante, pues en la mayoría del trabajo de campo realizado, se demostraba que era necesario entender la importancia de saber guiar y, a la vez, de tener una especie de agenda de las actividades que los gerentes debían implementar día a día. En cuanto al tema de género, no fueron evidentes los estereotipos de género, pues hombres y mujeres evidenciaban equidad en cuanto a oportunidades, responsabilidades y capacidades para liderar las organizaciones a las cuales hacían parte.

## ¿A qué conclusiones llegamos?

Las conclusiones construidas son las siguientes:

- Se puede ser líder sin ser gerente, pero es necesario que todo gerente aprenda a ser líder. Dentro de las organizaciones es común encontrar personas que tienen influencia en las actividades de otras. Muchas veces, son las promotoras del cumplimiento de ciertas tareas. Es necesario que los gerentes tengan un pensamiento abierto a los cambios de su entorno. Para ello, se requiere que aprendan a escuchar y acatar los comentarios de quienes los rodean, además de aprender a motivar a otros para que realmente cumplan con las actividades que él desea.
- Existen tantas formas de gerencia como personas que ocupan el cargo de director. Al valorar el trabajo directivo de cada persona entrevistada, se valoraba que cada una tenía una percepción distinta de los logros que alcanzaba en su trabajo dentro de la organización que lideraba. Este hecho da a pensar que cada organización es única en razón a los pensamientos y valores que se extienden en la misma.
- En la actualidad, no se hacen tan evidentes las desigualdades entre hombres y mujeres en cuanto al trabajo directivo. Estamos en un

tiempo en el que se ha empezado a valorar las cualidades de hombres y mujeres por igual y en el que se sigue luchando por la equidad de acceder a las mismas oportunidades.

- La gerencia y el liderazgo son dos temas distintos que deben relacionarse para cumplir con un buen trabajo gerencial. Es necesario vincular el poder de impartir funciones y de saber guiar a las personas en beneficio de lo que desean desde su ámbito personal.

### ¿Qué sugerencias proponemos para futuras exploraciones?

En relación con las sugerencias que se pueden dar para la investigación están las siguientes:

- Dar continuidad a la investigación con un mayor análisis de los resultados en los procesos de entrevistas con cada uno de los gerentes, pues se puede dar análisis a cada caso estudiado, según características propias, en relación con procesos de comunicación, manejo del poder (autoridad) y establecimiento de cargos.
- Abordar el tema del liderazgo de forma más profunda, haciendo mayor énfasis bibliográfico y se pueda desarrollar un mejor análisis de su implementación en las organizaciones de la actualidad.
- Destacar la influencia del tema de género en las relaciones cotidianas de los miembros de las organizaciones y entender en su totalidad lo que propone la literatura sobre el tema.

### Referencias

- Christine, L. (2013). *Atreverse a ser diferente: que haya más mujeres en el trabajo es una buena noticia para la economía mundial*. Consultado en <https://goo.gl/nNyWfR>.
- De Souza, A. (1997). *Descubre tu liderazgo*. España: Editorial Sal Terrae.
- Drucker, P. (1978). *Gerencia de empresas*. España: Editorial Edhasa.
- International Monetary Fund (2009). *Los secretos de su éxito: cinco mujeres líderes narran cómo se abrieron camino*. Consultado en <http://goo.gl/1lwJxS>.
- Hunter, J. C., (1999). *La paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Empresa activa: Barcelona.
- Hunter, J. C., (2005). *Las claves de la paradoja: una guía práctica para el líder con vocación de servicio*. Empresa activa: Barcelona.
- Jaloe, A. L., (1988). *Empresas triunfadoras: prácticas gerenciales efectivas*. Bogotá: Legis fondo editorial.
- Mintzberg, H., (2010). *Managing*, Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Ramírez-Djumena, N., (2012). *Bajo la lupa: igualdad de trato*. Consultado en <http://goo.gl/t8cwIU>.
- Nicolson, P., (1997). *Poder, género y organizaciones: ¿se valora a las mujeres en la empresa?* Madrid: Narcea S. A.
- Sallenave, J. (2002). *La gerencia integral ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Bogotá: Editorial Norma.
- Simón, M., (2008). *Hijas de la igualdad, herederas de injusticias*. Madrid: Narcea S. A. Propuesta de investigación [título de sección]

# La responsabilidad social empresarial: un rol aún ajeno a las entidades bancarias

---

John Abraham Rivera Tavera\*

## ¿Cómo se llega al tema de investigación?

La responsabilidad social es tema de paradigma en el que se identifica el comportamiento de las organizaciones (Calderón Hernández, Álvarez Galindo y Naranjo Valencia, 2011). Uno de los antecedentes de ello es el trabajo titulado *Información: aliada en la profundización financiera de Asobancaria* (2014). Este texto muestra, como conclusión, que

Uno de los factores determinantes en la efectividad de las políticas de inclusión ha sido la reducción en las asimetrías de la información. Este se ha manifestado a través del acceso a los servicios financieros, la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad en el país. La naturaleza de la actividad bancaria depende significativamente de un adecuado conocimiento del cliente financiero y en la medida que se tenga información de calidad, se garantiza una mejor administración del riesgo de crédito; lo cual incentiva la colocación de cartera y la reducción de exigencias como colaterales o codeudores para el otorgamiento de préstamos. (Asobancaria, 2014, p. 1)

De igual forma, encontramos el trabajo denominado *Investigación sobre bancos y responsabilidad social, Perú*, hecho por el Programa Laboral de Desarrollo (Plades) en 2007. En este se da a conocer la gestión y manejo de la responsabilidad social dentro del sector bancario en Perú.

\* Estudiante de quinto semestre del programa de Administración de Empresas. Es funcionario de la Universidad en el Departamento de Registro Académico. Ha realizado desarrollos investigativos en proyecto integrado y se destaca por su desempeño académico.



Otro apoyo para tratar el tema de la responsabilidad social en los bancos es el informe de la Superintendencia Financiera de Colombia de noviembre de 2014. Allí se expresan las condiciones de crecimiento del sector en Colombia y las distintas modalidades de organización.

Gallardo (2010), en su trabajo titulado *La responsabilidad social de la empresa y las entidades bancarias* facilita el análisis de las particularidades de las entidades financieras que influyen en la creación y aplicación de enfoques de responsabilidad social.

Vives y Peinado-Vara presentan en el 2011 el libro titulado *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Allí analizan los aspectos más importantes sobre la aplicación y aceptación de las empresas frente a la responsabilidad social; explican qué es responsabilidad social, cómo se entiende, cómo la identifican las empresas latinoamericanas y los gestores de todas las prácticas y su compromiso frente a los consumidores (Vives y Peinado-Vara, 2011).

## ¿Qué se quiere investigar?

Las entidades bancarias han iniciado en sus programas organizacionales lo que se conoce como responsabilidad social. Asobancaria afirma que

La responsabilidad social es la capacidad de respuesta que tiene una entidad frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (grupos de interés). Así, las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial. (Asobancaria, 2015)

Como esta entidad, muchas otras han decidido implementar la responsabilidad social en su organización.

El banco Colpatria posee alrededor de 567 sucursales, distribuidas en la gran mayoría de los departamentos de Colombia. Maneja créditos hipotecarios, educativos, sociales, de vivienda, planes de ahorro, entre otros. Este tipo de entidades deberían dirigir su beneficio a las comunidades que se ven afectadas por su actividad económica. En contraste, actualmente los beneficios que producen sus servicios son para el banco mismo. Por ejemplo, esto sucede en el caso de Colpatria, a pesar de que esta entidad ha tenido en cuenta los conceptos de la ISO 26000. Un crédito que, en teoría, beneficia a un usuario es en sí un beneficio para el banco, ya que los cobros de intereses y embargos por no pago solo benefician el aumento de las utilidades y patrimonio de la empresa.

Por lo anterior, se identifica que el rol de la responsabilidad social empresarial en las entidades bancarias no es entendido en comparación con los fundamentos teóricos que se han propuesto a lo largo de la evolución de la RSE, pero aun así, es implementado en los planes estratégicos de cada entidad, por lo que es preciso analizar las brechas que dan lugar a esta afirmación: “La responsabilidad social empresarial: un rol aún ajeno en las entidades bancarias”.

## ¿Por qué investigarlo?

Esta investigación se realiza con el fin de determinar los ámbitos en los que se da la aplicación o la puesta en marcha de la responsabilidad social empresarial (RSE) en el sector bancario. Es decir, determinar a qué campo se enfoca con mayor fuerza la responsabilidad social para entidades financieras y cómo la están abarcando estas (si de manera adecuada o con falencias)

para complementar este con conceptos concretos mediante esta investigación.

La investigación genera, a su vez, una comprensión más detallada sobre el desarrollo e implementación de la responsabilidad social en los sectores económicos colombianos y adopta conceptos claros que permitan definir si una empresa cumple con los estándares requeridos, dando quizás así pauta previa al análisis y futuros proyectos que se gestionarán en sentido previo a la responsabilidad. Por otra parte, logra el fomento de la formación en investigación, pues dota de herramientas para dar respuestas a situaciones reales por las que atraviesa el país.

## ¿Cuáles son mis preguntas de investigación?

Teniendo en cuenta el objeto social con el que son constituidas las entidades bancarias, ¿pueden estas empresas ser denominadas socialmente responsables?

¿Cómo se adopta la RSE en Colombia y qué implicaciones trae ello?

## ¿Cuáles son los objetivos?

### General

Definir y fundamentar por qué las entidades bancarias pueden ser o no empresas socialmente responsables, teniendo en cuenta sus objetos sociales fundacionales.

### Específicos

- Determinar el concepto de *responsabilidad social* para las entidades bancarias.

- Mostrar los ámbitos en los que se ve reflejada la responsabilidad social en las entidades bancarias.
- Establecer cuáles son los parámetros de responsabilidad social en donde las entidades bancarias cumplen una labor social.

## ¿Cómo planeo resolver las preguntas de investigación?

Se usará el método inductivo para obtener conclusiones generales a partir de una premisa en particular. Para ello, es importante adoptar el siguiente proceso:

- Observación de los hechos y registro.
- Clasificación y el estudio de estos hechos.
- Derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización.
- Formulación de las conclusiones inferidas de la información.

En una primera etapa se observan y registran los hechos. Luego, son analizados y clasificados ordenadamente. A partir de los datos procesados se deriva una hipótesis que solucione el problema basado en el análisis lógico de los datos procesados. Esta derivación de hipótesis se hace siguiendo un razonamiento inductivo (Ander-Egg, 1995). En la última etapa, se deduce una implicación contrastadora de hipótesis. Esta implicación debería ocurrir en el caso de que la hipótesis sea verdadera. Así, si se confirma la implicación contrastadora de hipótesis, quedará validada la hipótesis principal (Wolfe, 1924).

Según Deslauriers (2004),

Este método supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular una hipótesis que brinda una solución al problema planteado. Una forma de llevar a cabo el método inductivo

es proponer, mediante diversas observaciones de los sucesos u objetos en estado natural, una conclusión que resulte general para todos los eventos de la misma clase. (p. 13)

## ¿Cuáles son mis referentes teóricos?

Esta investigación se desarrolla con base en los estudios de Burke y Logsdon (1996), Husted y Allen (2000 y 2001), McWilliams y Siegel (2001). Con base en lo que se rescate en estos autores, se definirá la aplicación de las estrategias sociales dentro de las entidades bancarias para dar proposiciones establezcan relaciones entre el objeto social de las entidades bancarias y las estrategias de responsabilidad social empresarial que las mismas establecen como prácticas propias. Además, se identificará el tipo de concordancia entre la responsabilidad social empresarial y el desempeño socialmente responsable.

En el primer grupo estarían todos aquellos autores que entienden la responsabilidad social desde un enfoque instrumental. Con esta definición se clasificarán todas las empresas que apuestan por un comportamiento ético y responsable, en la medida en que dicho comportamiento aporte ventajas competitivas al negocio. En la medida en que se demuestre que no aporta valor, se dejarán de lado.

El segundo enfoque lo conforman aquellas teorías que se centran en el poder de las corporaciones en la sociedad y el uso responsable de este poder en materia jurídica o de aprovechamiento tributario. El tercer enfoque lo conforman aquellas apreciaciones integrativas en las que la empresa se centra en la satisfacción de las demandas sociales de sus *stakeholders*. Y, por último, en cuarto lugar, el enfoque basado en las teorías que abordan la responsabilidad ética de las empresas frente a la sociedad, que será esta la base de comparación para determinar si hay

de empresas socialmente responsables y, en lo que es propio de esta investigación, la conclusión de si existe la coherencia de dar denominaciones de empresas responsables en el sector bancario.

Para la comprensión de la problemática planteada, es preciso aclarar, que la discusión nace de la comparación entre dos de los cuatro enfoques con situaciones reales del sector de banca en el país. Estos enfoques analizan las teorías instrumentales y el reconocimiento e importancia que tienen los diversos *stakeholders* especialmente los primarios (Hillman y Keim, 2001).

En el anterior orden de ideas, el ámbito estratégico de la responsabilidad es una de las condiciones de comparación en la investigación en la medida en que la RSE se torna beneficiosa en para la organización cumpliendo sus objetivos económicos, haciendo de esta manera, que lo financiero sobresalga por encima de lo social.

## ¿Qué hallazgos espero encontrar?

La ley considera que son necesarios algunos aspectos básicos de la responsabilidad social empresarial de las entidades bancarias. Pero es confuso definir si estas son socialmente responsables, dado que, según la supervisión gubernamental, la RSE es algo voluntario. Así pues, estas empresas tienen ya una normativa en donde se vela por los intereses de los *stakeholders* esenciales, como son los clientes. Sin embargo, concluimos que no es posible denominarlas socialmente responsables.

Los objetos sociales fundacionales de las empresas bancarias son, por naturaleza, un interés netamente económico, donde el beneficio prima sobre los clientes y la comunidad. Las estrategias usadas por esas entidades para la disminución del riesgo crediticio son de por si

un lacerantes para los bienes de los mismos consumidores. Por ello, no hay un modelo de RSE que mitigue estos desafíos.

Los *stakeholders* directamente afectados no son el principal objeto de las hasta ahora prácticas RSE constituidas en estas organizaciones. Ellas se centran en otro tipo de población: no en la afectada por ellos mismos, sino en otras que pertenecen a otros sectores o situaciones.

Hoy por hoy, las entidades bancarias colombianas, según sus informes de gestión, solo dan sustanciosos avances en mejorar las ventas, engrandecer el nombre de la empresa, mejorar su imagen e incrementar la fidelidad de los consumidores.

Por lo anterior, se concluye que tales acciones deberían convertirse en una parte intrínseca y habitual de la estrategia de *marketing* y no en denominaciones de desarrollos de prácticas de RSE.

## Referencias

- Asobancaria (2014). *Información: aliada en la profundización financiera de Asobancaria*. Consultado en <http://goo.gl/T2ZUOr>.
- Asobancaria (2015). *Informe de tipificación: La Banca Colombiana en 2015*. Consultado en <http://www.asobancaria.com>.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Galindo, C. M., Naranjo Valencia, J. C. (2011). Papel de la gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios gerenciales*, 27 (118), pp. 163-188.
- Gallardo, G. (2010). *La responsabilidad social de la empresa y las entidades bancarias: una visión primaria*. Consultado en <http://goo.gl/1PBTAk>.
- Deslauriers. (2004). Investigación cualitativa Guía Práctica. *Editorial papiros*, Pereira, Colombia, pp. 13-22.
- Vives A. y Peinado-Vara E., eds. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Consultado en <http://goo.gl/zp6xxo>.
- Ander-Egg. (1995). Técnicas de investigación social. *Editorial Buenos Aires Humanistas*, Buenos Aires, Argentina.
- Wolfe, A. B. (03 de 06 de 1924). Sociology and Political Theory, A Consideration of the Sociological Basis of Politics. *The Journal of Philosophy*, pp. 387-388.
- El Tiempo (2014). Top de lo que más molesta a los usuarios de los bancos. Recuperado de <http://goo.gl/K7T9r8>.
- Organización Internacional de la Estandarización (2010). ISO 26100: responsabilidad social. Consultado en <http://goo.gl/Ds53P5>.
- Burke y Logsdon (01 de 06 de 1996). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation: A Study of Multinational Enterprises in Mexico. *MIR: Management International Review*, pp.781-799.
- Galán, A. (2011). Metodologías de la investigación recuperada de [http://manuelgalan.blogspot.com/2011/09/la-investigacion-documental\\_1557.html](http://manuelgalan.blogspot.com/2011/09/la-investigacion-documental_1557.html).
- Global Bank (2012). Misión y visión. Recuperado de <https://www.globalbank.com.pa/portal/es/con%3%b3zcanos/misi%3%b3nyvisi%3%b3n.aspx>.

## Bibliografía

Husted y Allen (2000 y 2001). Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. *Brazilian Administration Review*, pp.294-309.

Larepublica.co (2014) Quejas al sistema financiero crecieron a 337.328 en el segundo trimestre. Recuperado de [http://www.larepublica.co/quejas-al-sistema-financiero-crecieron-337328-en-el-segundo-trimestre\\_181761](http://www.larepublica.co/quejas-al-sistema-financiero-crecieron-337328-en-el-segundo-trimestre_181761)

Marín, A (2010) clasificación de la investigación. Revista arbitrada sentido de vida. Recu-

perado de <http://www.encyclopedia.humanet.com.co/dic/clasifimetodo.htm>

Medio ambiente, m. (s.f.). Programa buenos aires produce más limpio. en producción más limpia (págs. 9-12). Buenos Aires.

McWilliams y Siegel (2001) Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, pp.117-127.

## Nuestros viajes académicos

---

Diana Cruz Tavera\*  
 María Camila Velandia \*\*  
 Nicolás Herrera\*\*\*

Este texto nace de la iniciativa de escribir sobre las experiencias vividas por María Camila, Nicolás y Diana al interior del semillero Sagesse. Busca dar a conocer todas las oportunidades y privilegios de ser líderes investigadores. Para ello, se darán a conocer experiencias vividas por los tres estudiantes en la asistencia a diferentes eventos, de la mano de vivencias que dejaron enseñanzas y aprendizajes únicos para cada uno de ellos.

Para empezar, vale la pena decir que los semilleros de investigación nacen como una iniciativa propia e integradora por aprender, descubrir y desarrollarse dentro del campo de la investigación. Esto sucede, en especial, porque dentro de estos surgen enriquecedores grupos de trabajo, donde todos están encaminados a una meta en común: crecer profesionalmente, adquiriendo nuevas y fuertes habilidades de investigación, además de la experiencia.

La formación de un semillero es llamativa, ya que son los estudiantes quienes, primero, lo conforman y se reúnen para crear equipos de trabajo; segundo, se autoorganizan y dividen actividades, de acuerdo con los temas o problemas que quieren y les atrae investigar; tercero, una vez organizados, se centralizan en su plan de trabajo y se entregan a él por completo; cuarto, después de tener resultados, empiezan a formular trabajos que les permiten dar a conocer sus hallazgos, y por último, comparten

\* *Estudiante de sexto semestre del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central. Miembro de segunda generación del Semillero de Investigación Sagesse. Se ha desempeñado como monitora y está desarrollando el segundo dispositivo pedagógico de investigación en la universidad.*  
 Correo electrónico: dcruz@ ucentral.edu.co.

\*\* *Estudiante de sexto semestre del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central. Miembro de segunda generación del Semillero de Investigación Sagesse. Se ha desempeñado como monitora y está desarrollando el segundo dispositivo pedagógico de investigación en la universidad. Actualmente, es representante estudiantil ante el Comité de Carrera.*

\*\*\* *Egresado del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central. Perteneció al Semillero de Investigación Sagesse desde su creación. Se desempeñó como monitor y desarrolló los tres momentos de investigación formativa propuestos para su profesión.*

dichos conocimientos en diferentes escenarios, para fortalecer otras capacidades investigativas y comunicativas.

En este sentido, el semillero de investigación Sageesse nació debido a que un grupo de estudiantes consideraba que era necesario aprender y generar valor agregado para su experiencia académica. Con el pasar de los días, el semillero se ha fortalecido y robustecido. Son, precisamente, sus integrantes quienes lo mantienen vivo, con la esperanza de una permanente continuidad.

A través de cooperación y permanente retroalimentación del conocimiento se ha formado un gran y plácido equipo de trabajo. Como experiencia personal, podemos decir que, desde que se ingresa a Sageesse, se abren diferentes oportunidades que permiten afianzar nuestros talentos y desarrollar fortalezas a lo largo de nuestra vida académica. Después de tantos intentos y logros por desarrollar nuevos e innovadores temas de investigación, los miembros del semillero hemos tenido la oportunidad de participar en gran variedad de eventos en donde hemos catapultado y dado a conocer nuestro semillero. A continuación, vamos a relatar los hechos más recientes en los cuales hemos participado con nuestros proyectos de investigación de las empresas familiares, las prácticas gerenciales y el liderazgo, a lo largo del año universitario 2014.

El primer evento a resaltar es nuestra participación como ponentes en el encuentro regional de la Red Colombiana de Semilleros de Investigación (RedCOLSI), nodo Bogotá-Cundinamarca. Allí nos enfrentamos a aproximadamente 800 estudiantes investigadores. Expusimos nuestros proyectos en la Universidad Los Libertadores en Bogotá. Esto nos permitió desarrollar competencias de trabajo en equipo, argumentación, síntesis, entre otras. Prepararnos para exponer ante pares evaluadores no fue nada fácil. Sin el apoyo de nuestros compañeros del semillero —en este caso, también ponentes— y nuestra tutora, no hubiese sido posible. Recurrimos

a simulacros de exposición, hicimos libretos y corregimos cuantas veces fuera necesario nuestras ponencias, para estar a la altura del evento. Una vez en el lugar, fue fantástico ver que no éramos los únicos interesados por aprender y desarrollarnos en el campo investigativo. Por el contrario, hay bastantes personas a las que, como a nosotros, se les ve esa esencia que tienen todos los semilleros que los hace únicos y diferentes. Su esencia es aprender y ser grandes profesionales.

No lo podemos negar: cuando llegó el turno de presentarnos (María Camila y Nicolás) teníamos bastantes nervios de pasar, ya que habíamos observado más investigaciones que, en su gran mayoría, eran interesantes y habían tenido muy buenos comentarios. Sin embargo, a otras les habían dado toda clase de críticas, lo cual aumentaba la incertidumbre y tensión al momento de exponer. En este caso, queremos resaltar que el hecho de poder tener a todo nuestro equipo de trabajo (el semillero) dentro de nuestro público hizo más fácil este proceso. Así que, con todo y nervios, pasamos y, con mucha seguridad en el tema, expusimos todo nuestro trabajo. Una vez terminado fue muy interesante e impactante ver que el tema fue llamativo para los presentes y que más de uno se sintió identificado con nuestra investigación. Los comentarios fueron buenos. Los pares evaluadores aportaron a nuestro proyecto con muy buenas sugerencias y nos felicitaron por el tema que habíamos escogido, junto con el compromiso y trabajo en equipo.

En este mismo evento, se dio a conocer la ponencia sobre práctica gerencial y liderazgo (llevada a cabo por Diana y su compañera de investigación). Para este caso, la experiencia fue tensionante, pues, en el orden de ponencias, éramos unas de las primeras en ser evaluadas y el par que estaba a cargo de esta ponencia dio duras críticas, a las cuales fue difícil reaccionar. En este caso, fue crucial la intervención de los compañeros del semillero, pues gracias a ellos se defendió el ser de la investigación y

se manejó con mayor seguridad la aceptación de las intervenciones y los comentarios del par evaluador.

Todo este arduo trabajo dio sus frutos cuando revelaron los resultados de los investigadores que pasarían a concursar nacionalmente. Solo fuimos escogidos 126 estudiantes. Esto fue muy gratificante para nosotros, ya que era la primera vez que María Camila, Nicolás y Diana trabajábamos en grupo y nos enfrentábamos a un reto tan grande. Vale la pena aclarar que este subgrupo del semillero está integrado por uno de los miembros fundadores y una de las nuevas integrantes de la segunda generación Sagesse. Por esta razón, fue enriquecedora esta gran experiencia para los tres.

Terminado el primer semestre del año 2014, se nos presentó (a María Camila y Nicolás) la oportunidad de exponer nuestra ponencia de empresas familiares en la Universidad del Cauca<sup>1</sup>. En este evento éramos los únicos estudiantes dentro de un auditorio lleno de profesores y empresarios. Conocimos grandes empresas familiares de la región como Café La Palma. Aprendimos sobre la mayoría de las herramientas a las que podemos acceder, en caso de querer fundar una empresa; todo esto, gracias al director de Fondo Emprender, Carlos Arturo Gamba. Asimismo, presenciamos conferencias desde la Universidad de Barcelona España, con la Dra. Paloma Fernández, acerca de la importancia de los modelos de internacionalización para el análisis histórico empresarial, así como otras con temas y testimonios bastante interesantes. Todas estas experiencias nos permitieron tener una visión más amplia acerca del mundo empresarial, un pensamiento crítico acerca del funcionamiento de las organizaciones y un compromiso con la Universidad Central de seguir dejando su nombre en alto.

Posterior al evento del Cauca, María Camila, Nicolás y Diana preparamos y presentamos nuestras ponencias para el encuentro nacional de la RedCOLSI. Este se realizó en el mes de octubre en la ciudad de Tunja. Dicho encuentro significó mucho para cada uno de nosotros, pues allí encontramos mayor diversidad de investigaciones, conocimos a personas de otras regiones, afianzamos amistades con nuestro grupo de trabajo Sagesse y pudimos reconocer características propias de la cultura de Boyacá, además de tener un acercamiento a la sencillez y la bondad de las personas que viven allí.

En mi caso (Diana) a principios de noviembre de 2014 tuve la oportunidad de asistir al IV Encuentro Nacional y Tercer Internacional de Investigación y Espíritu Empresarial, organizado por la Universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña. Allí se organizaron diferentes tipos de ponencias relacionadas con temas de responsabilidad social, espíritu empresarial y competitividad. El evento tuvo como invitados especiales a conferencistas de Francia, Italia, Venezuela, Uruguay y México. La experiencia vivida en este evento fue significativa, en la medida en que pude entender la forma de vida en otros países. Tuve la posibilidad de escuchar conferencias en otro idioma que no era el español y pude explorar la cultura de la ciudad de Ocaña: visité lugares como museos al igual e hice caminatas por la ciudad que permitían identificar características propias del nivel de vida de las personas que viven allí.

Para finalizar, podemos decir que, a pesar de nuestras actividades externas —como el trabajar y ser monitores en la universidad— estamos entregados en un 100% al semillero Sagesse. Tenemos sed de nuevos logros, tanto individuales como grupales, siempre dando lo mejor de nosotros y creciendo íntegramente. Esperamos enfrentarnos a nuevos retos y seguir trayendo victorias a nuestra vida académica.

1 En el II Encuentro Nacional de Investigación en Historia Empresarial y Emprendimiento.





## Mi paso por Sagesse

---

Miguel Ángel Ruano Cruz\*

Los semilleros de investigación son muy comunes en las universidades. Todos están conformados por personas ávidas de conocimiento y por explorar diversas situaciones y problemáticas en la gran cantidad de temas que cada una de las disciplinas pueda brindar. Por ello, son una importante fuente de formación, no solo académica, sino también profesional. De allí se derivan importantes competencias como la capacidad analítica, el razonamiento profundo, el uso de estadísticas y fuentes de apoyo.

Sagesse es un semillero muy particular. Su nombre significa 'sabiduría'; de entrada, pertenecer a una comunidad estudiantil con este nombre ya genera altas expectativas. La sabiduría va mucho más allá de la inteligencia: se complementa con el saber actuar y poner en práctica los conocimientos que hemos adquirido.

Mi paso por este semillero fue sencillamente espectacular. Es todo lo que una persona, a la hora de trabajar en grupo, pudiera desear: un equipo completamente comprometido, íntegro, disciplinado, cumplido y totalmente organizado. La sincronía que maneja hace que las ideas fluyan constantemente. Esto se refleja en la calidad y resultados producidos.

Desde los inicios, planteamos una idea de semillero con diversos frentes de investigación, los cuales nos permitirían desarrollar intereses personales y, a la vez, contribuir a un fin común; esto motiva, no solo porque se forma una

\* Egresado del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central. Durante su paso por la Universidad, se destacó por su excelente desempeño académico y su labor como monitor. Perteneció al semillero de investigación Sagesse desde su creación. Es bilingüe y está trabajando actualmente en la ciudad de Bogotá. Correo electrónico: [mruanoc@ucentral.edu.co](mailto:mruanoc@ucentral.edu.co).

comunidad colaborativa para crecer en conocimiento y habilidades, sino también porque trabajar con un equipo de corte investigativo fortalece las convicciones y dominio de nuestros temas de interés, se aprende a valorar opiniones diferentes y alimentarse con diversas perspectivas. Además, los juicios se vuelven más detenidos a la hora de emitirse y permiten una comunicación constructiva frente a las ideas que podamos formar.

Con el tiempo, la rigurosidad y la exigencia en las propias producciones se fue elevando, y, así, cada persona sacaba sus mejores talentos para brindar lo mejor de su trabajo. El enriquecimiento de diferentes áreas del conocimiento nos llevaba continuamente a querer aprender más, entendiendo que el mundo de las organizaciones está inundado por problemáticas de género, de estrategia, de liderazgo, de optimización de recursos. Tanta investigación despierta un deseo muy fuerte por querer interactuar con diferentes empresas, para conocer un poco mejor lo que encontraríamos al salir de la academia.

Los resultados que tuvimos en diferentes jornadas siempre fueron un rotundo éxito. Aunque el tiempo y los recursos muchas veces apremiaron, logramos siempre sacar adelante y llevar el nombre *Sagesse* por lo alto, lleván-

donos crédito de importantes instituciones y maestros en diferentes latitudes del país. Personalmente, día tras día experimenté cómo el arduo trabajo no solo trae como recompensa el aprendizaje, sino buenos resultados que hacen que ese conocimiento llegue a otros para que se multiplique.

Generar cadenas de conocimiento es un ejercicio que ayuda a multiplicar la cantidad de ideas que pueden surgir de situaciones problemáticas sencillas. El semillero permite que se amplíen las barreras de lo que podamos abarcar en conocimiento. Los hallazgos son siempre fascinantes y nos abren el horizonte a lo que es, en realidad, el mundo empresarial colombiano. Gran cantidad de las experiencias que tuvimos en el semillero, en mi caso personal, las vine a vivir en el área laboral donde actualmente me desempeño. Aquí, en el diario vivir, las conclusiones investigativas pasan a hacerse realidad, mientras se desempeñan funciones puntuales para una compañía.

La formación que recibí en el semillero se dio por medio del desarrollo del arte de “atreverse a pensar”, a pensar profundamente, a pensar diferente, a tener la capacidad de integrar conocimiento y acercamiento al mundo real con herramientas palpables que, al día de hoy, siguen vigentes en mis labores cotidianas.

## Dr. Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Profesor investigador, Magíster en Administración de la Universidad de los Andes y experto en metodología de la investigación y en cultura y clima organizacional. Entrevista concedida el 22 de junio de 2015 a las 10:00 a.m. en las instalaciones de la Universidad del Rosario, Sede Norte. Correo electrónico: carlos.mendez@urosario.edu.co.

**María Camila Velandia\* y Diana Cruz Tavera\*\***

*El libro de metodología de la investigación del Dr. Méndez es un referente de uso frecuente en el Semillero Sagesse. Tuvimos oportunidad de contactarlo y conocerlo en la Universidad del Rosario y dada su amplia experiencia en temas de administración, nos aventuramos a pedirle una entrevista. Afortunadamente, para nuestro proceso de formación como investigadores, él decidió aceptar y compartir con nosotros este enriquecedor momento*

### 1. ¿Cómo fueron sus inicios en la academia y cuáles fueron los retos que tuvo que enfrentar para lograr sacar adelante su profesión?

Mis inicios en la academia se dieron entre los 14 y 15 años, siendo seminarista, pues hice mi bachillerato en el seminario, donde teníamos que dictar catequesis a los niños de los barrios pobres y de barrios aledaños al seminario. Ahí empecé a enseñar catecismo y me di cuenta de que me gustaba el tema de la docencia y la investigación.

Después de terminar el bachillerato, me formé inicialmente como sociólogo en la Universidad Santo Tomás, con la cual estuve vinculado desde el año 1967 al año 1979. Puedo decir que quizás esa escuela de sociología se caracterizaba por la formación de investigadores, puesto que, de los ocho semestres de carrera, seis fueron de metodología de investigación, con sus respectivas prácticas investigativas. Durante mi carrera, me fortalecí en los temas de la investigación y la docencia, ya que tuve la oportunidad, a partir de sexto semestre, de ser monitor del tema de metodología de investigación. Confieso, humildemente, que

\* *Estudiante de sexto semestre del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central. Miembro de segunda generación del Semillero de Investigación Sagesse. Se ha desempeñado como monitora y está desarrollando el segundo dispositivo pedagógico de investigación en la universidad. Actualmente, es representante estudiantil ante el Comité de Carrera.*

\*\* *Estudiante de sexto semestre del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central. Miembro de segunda generación del Semillero de Investigación Sagesse. Se ha desempeñado como monitora y está desarrollando el segundo dispositivo pedagógico de investigación en la universidad.*  
Correo electrónico: dcruz@ucentral.edu.co.

fui un muy buen alumno con promedios altos y tesis meritoria reconocida. Puedo decir que no enfrenté retos para sacar adelante mi profesión, pues en esa época ser profesor universitario no era tan complicado como lo es hoy en día. Apenas terminé mi carrera y me gradué, en el año 1975 empezó mi vida docente con la facultad de economía de la Universidad Santo Tomás, que me permitió ingresar a ser profesor de la materia Introducción a la Sociología.

## **2. ¿Fue su familia un factor influyente en el proceso académico que tuvo a lo largo de su vida? Si así fue, ¿de qué manera?**

Yo creo que sí. Mis papás siempre estuvieron conmigo. Mi madre, mi padre y mis hermanos siempre fueron un factor de apoyo en todo lo que a mí se me ocurrió hacer. Mi familia nunca me limitó a nada. Siempre me dio la libertad de que yo eligiera lo que quisiera; así, poco a poco, fui aprendiendo y me fui encaminando en la vida de a poquitos.

## **3. ¿Qué factores lo incentivaron para dedicarse a la investigación?**

Fueron muchos los incentivos que tuve para dedicarme a la investigación. Para comenzar, en 1975, dentro de la libertad que me daba mi familia y lo joven que era, logré entrar a trabajar como sociólogo al Instituto de Bienestar Familiar, donde duré aproximadamente cinco años. Después de estar allí, tuve la oportunidad de entrar a trabajos administrativos, bajo los cuales sentí el deseo de estudiar administración o especializarme. Para ello, tuve la suerte de estudiar un MBA en la Universidad de los Andes. En esa época no se llamaba MBA, sino Maestría en Administración, la cual iba para su segunda promoción. Ese fue un momento clave en mi vida, porque me reorientó a muchas otras cosas y me guio por muchos temas.

En el mismo tiempo en que hice mi MBA en los Andes, seguía siendo profesor de la Universidad Santo Tomás. Ahí todavía estaba dedicado a la investigación. Luego de terminar el MBA, en 1977 apareció la oportunidad de trabajar en el Rosario para dictar un curso de sociología en su Sede Centro. Por entonces, aún trabajaba en la Universidad Santo Tomás. Sin embargo, acepté dicha propuesta con total confianza y empecé a alternar las clases entre las dos universidades.

La Universidad del Rosario me llevó a la investigación. Inicialmente, era profesor de desarrollo organizacional y de seminarios de trabajos de grado. Luego, me dieron la oportunidad de ser profesor de medio tiempo, asesorando a los estudiantes de la Facultad de Administración en la elaboración del proyecto de grado desde el punto de vista metodológico. Después, la misma universidad me nombró director del Centro de Investigación. Digamos que el Rosario fue un factor influyente en dedicarme a la investigación.

Dentro de los aspectos que destaco del MBA, está el hecho de haber tenido que hacer un trabajo sobre clima organizacional, para el cual, con unos compañeros no encontramos una herramienta para medir clima. Solamente se conocía a Rensis Likert con los cuatro estilos de dirección, cuatro estilos de clima organizacional. Entonces, empecé a investigar, a hacer trabajos sobre clima organizacional y a construir una herramienta. De ahí nace la primera línea de investigación de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, que fue sobre clima organizacional, en 1978.

Para aprovechar la oportunidad de relacionar lo que estaba haciendo y lo que me estaba gustando —es decir, investigar— decidí empezar mi tema de línea de investigación sobre clima y empecé a mostrarlos en la misma academia. En esa época, el Icfes hacía unos eventos de investigación en administración cada año, en los

cuales participaba y presentaba mis ponencias sobre clima. Un día, Carlos Dávila, cuando conoció lo que hoy en día se llama el instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (Imococ), me dijo que lo validara, porque se le hacía muy buena la herramienta. Entonces, un profesor que se llamaba Eduardo Ponce León, que era el duro de la psicometría y sociometría, me hizo toda la validación estadística de la herramienta. Y ahí empecé con mis estudiantes a investigar sobre clima e hicimos muchas tesis de este tema.

#### **4. ¿Qué lo motivó a enfocar sus estudios e investigaciones en los ámbitos empresariales y no a otro tipo de organizaciones?**

El trabajar en una escuela de Administración y tener un MBA, el hecho de estar en la facultad, el hecho de empezar a ver que ese trabajo que yo hacía sobre clima organizacional me estaba generando conocimiento, reconocimiento en la academia, posibilidades de vender consultorías a las empresas, escribir *papers* alrededor de la herramienta, los resultados de clima etc. Yo estaba indudablemente en el ámbito de las organizaciones.

#### **5. ¿Qué trabajo, de los que ha realizado, marcó su vida personal? ¿Por qué?**

Para responder esta pregunta, debo decir que hubo circunstancias importantes que me formaron como profesional y me marcaron como persona. Para empezar, cuando estaba enseñando en la Facultad de Administración, decidí que no podía enseñar sin estar en una empresa, dejándome llevar por lo que aprendía en los libros. Entonces, se presentó la oportunidad, a través de Humberto Serna, que había sido mi profesor de organizaciones en los Andes, de enterarme de que Carulla estaba buscando un director de

desarrollo organizacional. Entonces, me presenté al proceso, el cual cumplí a cabalidad y en el cual la última decisión de contratación la tomaba el Dr. Enrique Luque Carulla, quien es el presidente-gerente general de Carulla y me contrató con total seguridad. Fue así como llegué a Carulla al cargo de director de desarrollo organizacional. Año y medio después, me nombraron gerente de operaciones. Durante ese tiempo, dejé la sociología y la investigación para incursionar en un mundo completamente diferente.

Dentro de mi vida laboral en Carulla, tuve que manejar cuatro mil empleados, todos los puntos de venta, las bodegas y —bueno— esforzarme por el trabajo académico. Pero, a pesar de ello, seguía enseñando en la Santo Tomás y en el Rosario como profesor de Cátedra. Luego, me fui a Kokoriko y, posteriormente, a una firma de consultorías con Enrique Luque, donde nació el tema de cultura y clima, puesto que todas las empresas en ese momento querían que les hiciéramos mejoramiento continuo, reingeniería, servicio al cliente, calidad total y demás procesos con los que fracasaban.

Después de ver la realidad de estas empresas, decidí escribir el libro *Tecnologías y herramientas de gestión. Caso: grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá*, donde 409 empresas en Colombia fueron, en su mayoría, procesos de cambio fallidos. Algún día, pensando en la explicación de esta situación, llegué a la conclusión de que el problema podría ser de cultura. Entonces, desde ahí, siendo consultor con Enrique Luque, me empezó a interesar el tema de cultura y lo empecé a investigar junto con el de procesos de cambio en cultura.

El primer trabajo sobre cultura en el que participé fue una tesis de grado de maestría del MBA en el año 1995. Por ese entonces, Enrique Luque les dirigía a unos estudiantes la tesis del programa. Yo trabajé como profesor asistente en dicho trabajo.

Después de ser miembro de la firma de consultores de Enrique Luque, me presenté a trabajar a Hamburguesas el Corral, en el cargo de gerente de gestión humana. Este era un reto muy grande, pues era un trabajo distinto al de las operaciones. Cuando yo trabajé con ellos, hace 20 años, tenían 15 puntos de venta, mientras que hoy cuentan con más de 150. Yo diría que parte de mi labor como gerente de gestión humana y desarrollo organizacional fue preparar a la organización para su crecimiento y formalizar a la familia.

En general, la vida empresarial fue buena para mí. Trabajé en empresas grandes e importantes e hice consultorías. Sin embargo, me seguía interesando el tema de la universidad. Por ello, un día le dije al decano de la Universidad del Rosario que quería volver de tiempo completo a la universidad, a lo cual me dieron aceptación inmediata. Entonces volví como profesor de tiempo completo al Rosario y. Al mismo tiempo, fui decano de la Facultad de Economía en la Universidad Santo Tomás, donde ocupaba también el cargo de director de la Maestría en Economía y director de las especializaciones.

Cuando volví al Rosario, primero me pusieron como director de las especializaciones y después empezó a aparecer todo el tema de la investigación en la universidad colombiana. Entonces me dieron el cargo que tengo hoy en día que es investigador máster. En este cargo, me hice responsable de organizar el grupo de investigación con el cual nos registramos en Colciencias y empezamos a definir cuatro líneas de investigación. Entre estas, teníamos una sobre *temas internacionales*, manejada por una profesora; otra, sobre *temas ecológicos*, la cual manejaba Fernando Locano; una tercera, sobre *temas de liderazgo* y, por último, el tema de cultura y clima organizacional. En ese momento, tuve la oportunidad de dedicarme mucho más a la investigación, porque era director del grupo y la universidad me daba todo el tiempo para investigar; indudablemente, ahí hay otra cosa interesante en cuanto al proyecto que marcó mi vida personal.

Además de los trabajos de clima y cultura, está el libro *Metodología de la investigación*, el cual tiene su anécdota: yo escribí primero una cartillita en hojas de bibliógrafo, donde le hacía a mis estudiantes una guía de cómo llevar a cabo un proyecto de investigación. Después, cuando ya me iba a ir a la empresa privada, decidí volverla un libro, apoyado por la editorial McGraw-Hill. Ese libro tuvo una acogida impresionante en su primera edición y, por consiguiente, dio continuidad a una segunda, tercera y cuarta. En total, vendí más de 150 000 libros en América Latina y me dio mucho más reconocimiento en Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú y Centroamérica (en particular, México). Mis mayores fortalezas de venta eran Colombia, México, Venezuela, Chile, Argentina y Ecuador. Esa obra de investigación sigue teniendo sus réditos hasta el día de hoy, aunque ahorita tan solo se venden, en promedio, 2 000 libros anuales, después de vender de 7 000 a 8 000.

El libro de metodología de la investigación me marcó y me sesgó como investigador, porque me posicionó en el mundo académico a nivel latinoamericano como *el investigador*, aun cuando a mí me interesaba más el tema de la teoría de las organizaciones, el clima y la cultura. Temas sobre los que empecé a escribir *papers*. En cultura ya llevo tres libros. Ahorita estoy escribiendo el cuarto, sobre lo que he encontrado de cultura en Colombia. Esto me ha enseñado muchas cosas, por ejemplo, algo que antes no veía era la relación entre cultura y clima.

## 6. ¿Qué obstáculos tuvo que enfrentar al iniciar sus investigaciones de cultura organizacional y clima laboral?

¿Que si he encontrado obstáculos? Jamás, el Rosario me ha apoyado toda la vida. Cuando yo estuve por fuera nadie me decía “haga” o “no haga”, y quizás es lo que la gente no entiende. Me dicen: “¿y usted qué hace toda la vida es-

cribiendo lo mismo sobre cultura y clima?”, y les digo: “... es que eso no es lo mismo. La cosa cambia, la línea de investigación tiene que ser un proceso acumulativo de conocimiento”. Por eso, todo lo que yo escribo tiene que ver con este tema y creo que a veces digo cosas distintas o cosas complementarias y pienso que nunca acabaré de investigar sobre cultura y clima en las organizaciones colombianas, latinoamericanas y en otros ámbitos. Tal vez podré generar explicaciones de alcance intermedio que podrían volverse alguna teoría. Entonces, no, toda la vida he recibido el apoyo para investigar sobre cultura y clima organizacional. En ese sentido, yo creo que he aportado bastante a la academia en Colombia en los dos temas.

### 7. **¿Qué perfiles, inclinaciones o tendencias puede destacar del clima laboral colombiano dentro de las organizaciones?**

Una de las cosas que he aprendido y que he encontrado a través de la investigación es que hay una relación directa entre el modelo de gestión, sea Taylor, Fayol, Weber, teoría mecanicista de la organización o bien la teoría de las relaciones humanas con el clima organizacional; *donde uno encuentra modelos mecanicistas de administración en la gestión uno encuentra buenos climas, y donde uno encuentra modelos orientados a la teoría de las relaciones humanas uno encuentra mejor clima organizacional* (énfasis agregado). Entonces, hoy en día hablo de dos culturas, una humanitaria y otra explícita; donde hay comportamientos que tienen que ver con los modelos y con el clima organizacional.

*Parte de las conclusiones a las que he llegado es que en Colombia, donde hay culturas explícitas, hay mayor resistencia al cambio. La mayor parte de las empresas no son exitosas aplicando conceptos japoneses como calidad total, mejoramiento continuo o empoderamiento, porque la materia prima no está hecha para eso. Al hombre colombiano, en una cultu-*

*ra explícita, le dicen que tiene que hacer su trabajo, está subordinado a una autoridad, no puede opinar, no puede decir, no sabe trabajar en equipo, es individualista, cumple órdenes, no tiene iniciativa, no tiene creatividad. Eso lo produce la cultura explícita, el modelo taylorista y weberiano* (énfasis agregado).

### 8. **¿Cuáles fueron las estrategias que implementó para fortalecer su escritura?**

Estrategias para fortalecer mi escritura... eso es muy complicado, pero pienso que los revisores de estilo ayudan mucho en la escritura de los libros. Nunca he tomado un curso de escritura; sin embargo, soy muy perceptivo a las correcciones que me hacen, escucho de mis errores, los corrijo y no me molesta. Así que yo diría que el aprendizaje permanente de la escritura es oír a los revisores de estilo, escribir corto y con puntos seguidos para no perder la idea.

### 9. **¿Cuáles es el mayor legado que le puede dejar a sus estudiantes?**

El mayor legado que estoy dejando es cómo hacer un proceso de investigación, cómo investigar, dejando inquietud de lo que existe. Parte del origen de mi libro de metodología de investigación es que la gente le pierda el miedo a investigar, ya que la misma universidad colombiana se ha encargado de generar temor alrededor del tema poniendo obstáculos. En la cuarta edición, expreso la idea de que investigar es lo más de fácil. Solamente se necesita querer hacerlo, pues eso es tan complicado como uno quiere y creo que, en alguna medida, por ahí hay gente que se ha formado bajo los parámetros de mi libro, lo siguen y hacen proyectos de investigación de acuerdo a él. Entonces, en alguna medida, creo que estoy contribuyendo a que se fortalezca la investigación en este país y a que la gente a la que no le gusta investigar entienda que no es tan complicado y que es fácil.



### 10. ¿Para usted qué es esencial en el papel que realiza el docente al formar profesionales?

Yo pienso que uno, como docente, solamente puede sembrar semillas, inquietudes y enseñar a la gente a pensar. Por eso, yo nunca hago *quizzes* para memorizar cosas; por el contrario, pongo a la gente a escribir, argumentar, sustentar y pensar. Como docente, se debe contribuir a que las personas aprendan a analizar, a tener criterio y también a desarrollar la responsabilidad y el compromiso. Esto solo se puede dar con el ejemplo. Yo entro a mi clase a la hora precisa y salgo de mi clase a la hora precisa. Soy justo. No regalo notas a nadie, no hago excepciones con nadie, a todos los manejo por igual. Trato de ser equitativo y creo que eso da ejemplo. Así que cuando uno se comporta de esta manera no solamente está transmitiendo un conocimiento sino que está transmitiendo otros elementos propios de la vida.

### 11. ¿Qué referente bibliográfico destacaría por haber marcado su carrera profesional? ¿Por qué?

En cuanto al tema de referente bibliográfico, yo diría que es todo lo que aprendí en sociología, en mis libros de metodología de la investigación. Y no es una bibliografía; más bien, es un profesor. Se llama Guillermo Sánchez. Él fue el hombre que me llevó a la investigación. Siempre fui su monitor. Él me enseñó a investigar.

En la bibliografía, vivo leyendo lo nuevo que sale y trato de actualizarme constantemente. Por ejemplo, hoy en día comparo mis libros de metodología con otros. Veo que no hay mayor diferencia significativa, unos escriben más, otros escriben menos, otros enfatizan más en un tema, otros enfatizan menos.

Soy muy inquieto sobre los temas de cultura, clima y procesos de cambio. Por ello,

vivo buscando referentes que hablen sobre estos temas y me orienten en mis propuestas investigativas.

### 12. ¿Cuáles considera que son las oportunidades para un investigador en un país como Colombia?

En este país no hay ni tiempo ni dinero para la investigación. En el año 1987, yo escribí un artículo en *El Espectador* que fue muy polémico: de la embajada de Uruguay llamaron al Icfes para preguntar si eso que yo decía era cierto. El Icfes contestó que así lo era. Se llamaba "Las universidades descuidan la formación de investigadores". Yo decía, en esa época, que la universidad no forma investigadores y me atrevo a decir que la universidad sigue sin formar investigadores. Formar semilleros no es suficiente, pues investigar es una forma de vida. Uno es investigador cuando lleva 20 años investigando, produciendo. Uno no es investigador cuando hace un trabajo de grado por salir del cuento. Uno es investigador cuando busca generar conocimiento en la realidad para la cual trabaja y encuentra solución a los problemas que son objeto de su interés, que son objeto de la organización. A ello se suma que el empresario no está inquieto alrededor del tema de la investigación. Esto sucede, por ejemplo, en el tema de la administración. De pronto en física, química o biología, sí; pero en otras disciplinas no les interesa mucho generar conocimiento. Entonces yo diría que ahí no hay apoyo. Por otro lado, pienso que actualmente en este país estamos en la siguiente situación—que comparto pero solo parcialmente—:

1. Los únicos que pueden hacer investigación son los Ph.D. Pues ¡qué pena! Yo no soy un Ph.D. y llevo 30 años haciendo investigación y creo que lo que he producido es relevante.

2. Por esa misma razón, uno de los parámetros de Colciencias es que, hoy en día, para ser in-

vestigador, tiene que ser Ph.D. Me parece que nos estamos volviendo más papistas que el papa. Entonces, digo yo ¿y todo eso que se produce en la universidad, que forma en el campo de la administración, cómo se ve reflejado en las empresas? Ese es el conocimiento que tenemos que llevar a las empresas. Yo puedo decir que he hecho 300 estudios de clima organizacional en Colombia, y esas 300 empresas se han beneficiado de los resultados de un proceso de investigación, por lo menos para saber cuál es su clima y qué tienen que hacer alrededor del tema. Entonces yo pienso que en Colombia todavía falta mucha conciencia del sector empresarial. Hay que invertir en administración. En mi libro de *Tecnologías de gestión*, en la última parte yo digo todo esto. El empresario debería comprometerse no con copiar modelos extranjeros de desarrollo para generar mayor eficiencia, sino financiar procesos de investigación que beneficien a la empresa. Pero el empresario no lo hace, y cuando tú vas a buscar dinero para financiar investigación en administración, no lo hay. Sí lo hay para física, química, biología, medicina, pero para estas disciplinas, es muy complicado. Para la economía sí lo hay, mientras que, para administración, difícilmente. Entonces ese tema de la administración no es fácil. Pienso que falta más conciencia empresarial, falta un apoyo en este ámbito investigativo.

### **13. Si tuviera la oportunidad de realizar algún proyecto que tiempo atrás no pudo, ¿cuál sería?**

Yo creo que he podido realizar todos los proyectos que me he propuesto. Ahora tengo el proyecto de un libro que tiene que ver mucho con la sociología en las organizaciones, sobre la calidad de la interacción social como el motor básico de la eficiencia de las organizaciones, además de la felicidad. Recordando mis proyectos, una vez escribí un libro sobre historias en cuatro empresas colombianas: unos relatos

de cultura organizacional en empresas colombianas. Luego de su edición, se imprimieron de 1 000 a 1 500 ejemplares, los cuales vendí en su totalidad. El libro se llamaba *4 relatos de cultura organizacional*. En general, seguiría escribiendo más sobre cultura, clima y acabaría el libro que ya mencioné que tengo como proyecto en el presente.

### **14. ¿Qué consejo le daría a un administrador de empresas para enfrentar el entorno organizacional actual?**

En mi opinión, se tiene que conocer el mundo, el negocio. Yo todavía, después de viejo, después de haberme salido hace 20 años de grandes industrias, todavía le sigo haciendo seguimiento a esos negocios: cómo está el sector, quién vende más, quién vende menos, cuáles son las oportunidades, cuál es la competencia ¿Por qué? Porque eso debe ser parte de la vida de un administrador de empresas, yo tengo que entender cuál es el negocio en el que estoy, tengo que conocer cuál es el entorno que lo afecta, tengo que conocer cuál es la competencia, tengo que saber qué lo diferencia de otros, cómo está el mundo alrededor del negocio. Por ello, todavía lo sigo haciendo sin tener nada que ver con esas empresas. Un administrador tiene que estar muy actualizado sobre todo lo que tiene que pasar con la empresa para la cual trabaja, ya sea su propia empresa, o sea la empresa de otro, y no necesariamente eso lo tiene que hacer el gerente. No. Es que lo tiene que hacer cualquier persona, porque no me quedo ahí metido en mi trabajo haciendo la actividad diaria sin entender el contexto del negocio en el cual estoy. Mi consejo es conocer el entorno, tener actualizada la información sobre este, saber qué está pasando con la competencia, con el cliente. Uno tiene que estar preguntándole todo el tiempo a la gente qué quiere, cómo lo ve, qué necesita, qué requerimientos tiene, qué quiere satisfacer de sus necesidades.

**15. ¿Qué palabras de aliento le daría a aquellos semilleros que están iniciando su formación en investigación?**

A aquellos que están iniciando semilleros lo único que les pido es perseverancia —y lo digo

por mi experiencia— porque en la medida en que uno va evolucionando y va cambiando, uno tiene que ir replanteando sus maneras de pensar, generar conocimiento y sustentar el mismo. Entonces, lo único que yo les digo es que tengan mucha perseverancia, a veces hay que enfrentar el que no estén de acuerdo con uno.

# Aleación teórica de modelos económicos y administrativos en las organizaciones

---

Miguel David Castillo Alarcón\*

Reseña del libro *La empresa y los empresarios en la teoría económica*, Cuevas, H. (2012). Bogotá: Digiprint Editores.

El maestro Homero Cuevas (q.e.p.d.) hacía parte de la Facultad de Economía en la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad Externado de Colombia. Su libro *La empresa y los empresarios en la teoría económica* fue elaborado de manera descriptiva y crítica. Explica de una forma pausada, lineal y organizada, en 19 capítulos, la relación existente entre teorías administrativas y económicas, enfocadas hacia entornos completamente reales.

El autor del libro intenta articular lo que conocemos como postulados económicos y administrativos, identificando el papel que cumplen y han ejecutado durante el transcurso de los años en el sostenimiento de los grandes imperios comerciales o empresariales. Ejemplo de ello es lo estudiado por Smith con las asimetrías contractuales, ignorando lo conocido como *outsourcing*, ligado al cometido especializado en cada uno de los cargos y el origen del capitalismo por medio de los contratos laborales (p. 13-20).

Se hace mención de tres componentes de las funciones y las remuneraciones: lo laboral, la propiedad y el riesgo. Clasifica, de esta manera, la administración, la supervisión y los ingresos, identificando los beneficios del capital. Más adelante, el profesor Cuevas comenta lo planteado por Say con respecto al trabajo improductivo, haciendo énfasis en

\* Egresado del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central. Durante su paso por la Universidad, se destacó por su excelente desempeño académico y en su labor como monitor. Perteneció al semillero de investigación *Sagesse* desde su creación. Es bilingüe y está trabajando actualmente en la ciudad de Bogotá. Correo electrónico: [mcastilloa@ucentral.edu.co](mailto:mcastilloa@ucentral.edu.co).

la riqueza, sin que sea por ello la única materia o el objeto como tal; sino, aún más, el valor añadido por la industria. Es decir, no solo se ofrece un bien, también se puede presentar trabajo entendido como una acción (p. 21-29).

A medida que se desarrolla el trabajo del escritor, se hace mención de los estudios realizados por Mill, con su teoría de la eficiencia de la gran escuela empresarial, tomada como aporte a lo establecido directamente a la ganancia integral, junto con sus diferencias y distribuciones. La fuerza del argumento se centra en este tipo de características, ya que no surgen a partir de un incidente a raíz de un intercambio, sino en la posible capacidad para producir por parte de una ejecución o de una función junto al pensamiento de Smith, por medio del modelo sistémico, incluyendo una elaborada producción con requerimiento de un sostenimiento y tiempo de sobra para el capitalista, en otras palabras, una ganancia del producto y su elaboración (p. 31-47).

Por consiguiente, la distribución de la ganancia junto al esquema tripartito de Smith (interés, prima y salario) deja de lado la diferencia entre riesgos conocidos particularmente como incuantificables y cuantificables, enlazados por medio de conjuntos de beneficios empresariales netos de interés.

No hay que olvidar los estudios desarrollados en la escuela administrativa por parte de Taylor y Fayol, puesto que ellos, de una forma u otra, junto a su respectivo modelo, involucraron la economía y la direccionaron al trabajo y el salario de los empleados, y así constituyeron la primera concepción al inicio de sus observaciones en ambientes empresariales. En primer lugar, la investigación enfatiza en la simulación del trabajo por parte de los obreros y patrones, junto a la vigilancia constante y la estandarización de métodos y condiciones de trabajo. Luego, se centra más en la dirección general y la elaboración de administradores profesionales; de

esta manera, surgieron tanto la subordinación como condiciones mucho más difíciles, que exigieron una dirección capacitada que sobrepasa lo tradicional. Sin embargo, disminuyeron las oportunidades para formar a los trabajadores (p. 63-76).

A diferencia de Joseph Schumpeter, con respecto al empresario innovador, el énfasis a que hace alusión el autor es con respecto a la función del administrador y su operación constante por medio de actividades singularmente burocráticas. Para ello, presenta a la innovación como la optimización de los recursos por parte de la producción, es decir, el liderazgo impartido por quien esté a cargo. Esto se puede notar en la acción, la manipulación de los competidores e, incluso, en la modificación de los pensamientos o gustos de consumo, siempre teniendo en cuenta un proceso evolutivo, constante y dinámico (p. 111-119).

Desde luego, se toma en consideración lo mencionado por Ronal Coase. Él se refiere a los empresarios dentro del sistema de precios, entendidos bajo la concepción de sustitutos, y los justifica en la planificación estatal soviética, ya que presenta una situación en la que, si no existieran los precios del mercado, sería imposible la debida asignación eficiente de recursos. El énfasis está ahora en relación con lo conocido como planificación central para la resolución de problemas empresariales bajo un sistema competitivo (p. 147-154).

Por último, estudia el derecho de control o la intervención característica de dos cargos, entendidos como la función del empleador y el empleado, bajo la implementación de reconocimientos que actúan en mercados abiertos como codirectores, con algunas restricciones como las inversiones, capacidades y precios. Esto se diferencia de lo mencionado por Herbert Simon, quien se fundamenta más en la caracterización del comportamiento de cada una de las personas dentro de la organización y lleva esta fundamentación a actividades individuales ligadas

a las decisiones de las empresas con los procesos organizacionales y su respectivo manejo del sistema económico (p. 177-188).

De esta manera, un aspecto clave de la obra realizada por el maestro Homero Cuevas es el nivel de interpretación y comparación de varios modelos económicos y administrativos en el funcionamiento de las organizaciones. Usa un lenguaje cómodo para que la lectura sea flexible y entendible para todo aquel que esté interesado. Cabe mencionar la dedicación que llevó a

cabo a la hora de realizar su obra, así como la investigación exhaustiva y detallada de cada uno de los autores. Con estos elementos, los futuros lectores se evitan confusiones con cada una de las teorías, al momento de vincularlas.

El autor pone a disposición de la comunidad académica un estudio atractivo en el cual no solo nos permite entender los diferentes postulados económico-administrativos presentados, sino que también nos brinda la oportunidad de conocer otras perspectivas en ambos campos.



## Nuestros recomendados

---

A continuación, ofrecemos a nuestros lectores una primera selección de referencias bibliográficas recomendadas para iniciarse en los estudios de género y en la combinación de estos con otras disciplinas. El propósito de esta sección es evidenciar el primer paso de todo proyecto investigativo, que normalmente pasa a un segundo plano al socializar los resultados y poner todo el énfasis en los hallazgos: la revisión del estado del arte.

Como es bien sabido, todo investigador experimenta una primera fase de revisión bibliográfica. Posteriormente, elabora una lista que sufre, a lo largo de la lectura y los análisis, varios momentos de depuración, hasta que se organiza la bibliografía que responde de manera más idónea a sus intereses investigativos. El equipo del Semillero Sagesse, durante estos tres años, ha llevado a cabo varios proyectos; de la bibliografía final que se ha seleccionado para cada uno de ellos, escogimos los referentes más importantes y pertinentes para nuestro entorno universitario y los avances de nuestro país en materia de igualdad.

Al elaborar la lista que aparece en la siguiente tabla, damos cuenta de un proceso de discusión en reuniones internas, en las que argumentamos y defendimos cada referencia. Se trata pues de 68 recomendados que, de ninguna manera, pretenden agotar el tema; más bien, se plantea facilitar el proceso de formación de futuros semilleros, toda vez que compartimos los resultados de nuestro incesante proceso de prueba y error.



<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Año</b>	<b>Tipo</b>
<b>Integración fronteriza</b>			
Bolognesi, M. C.	Análisis y clasificación tipológica de casos de integración fronteriza	2009	Artículo
Comunidad Andina	Decisiones sobre Zonas de Integración Fronterizas	1990-2015	Normatividad e Informes Finales
De Lombaerde, P.	Integración asimétrica y convergencia en las Américas	2002	Libro
Eguíluz, A., Espino, A. Vázquez, M.	Comercio y género avances en el proceso de incorporación del enfoque de género en operaciones de comercio	2004	Artículo
Iturriza, J.	Integración fronteriza, un enfoque metodológico	2009	Artículo
Mones, B.	La crisis financiera global y las políticas de estímulo económico en América Latina y el Caribe: efectos y oportunidades para las mujeres	2005	Artículo
Quiroz, M. L.	Colombia y Venezuela, integrados y disueltos: una mirada a las dos últimas décadas de relaciones económicas y de comercio binacional	2012	Documento de Investigación
Quiroz, M. L.	Colombia ¿Una locomotora a todo vapor frente al TLC con Estados Unidos?	2011	Artículo
Rajan, R.	Grietas del sistema	2010	Libro
Ramírez, S.	Las zonas de integración fronteriza de la Comunidad Andina, comparación de sus alcances	2011	Artículo
Villamizar, H.	Introducción a la integración económica	1999	Libro
<b>Perspectiva de género</b>			
Abramo L., Valenzuela, M. E.	Inserción laboral y brechas de equidad de género en América Latina	2006	Capítulo de Libro
Aguirre, R., García, C., Carrasco, C.	El tiempo, los tiempos una vara de desigualdad	2012	Capítulo de Libro
Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M.	Mujeres directivas ante el tercer milenio	2010	Artículo
Barragán, F.	El sistema sexo-género y los procesos de discriminación	2000	Artículo
Belluci, M.	De los estudios de la mujer a los estudios de género: largo camino recorrido	2011	Artículo
Benería, L.	Trabajo productivo/reproductivo, pobreza y políticas de conciliación en América Latina: consideraciones teóricas y prácticas	2006	Artículo (Nómadas)
Budinich, V.	Introduciendo la perspectiva de género a indicadores de seguimiento y evaluación	2009	Artículo
CEPAL	Manual de uso del observatorio de igualdad de género	2010	Libro
CEPAL	El salto de la autonomía de los márgenes al centro, informe anual del observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe	2011	Informe

CEPAL	Género, trabajo remunerado y no remunerado: eslabones en la discriminación y la desigualdad, panorama social de América Latina	2009	Capítulo de Libro
Clancy, S.	¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales?	2007	Artículo
Contreras, F., Pedraza, E.; Mejía, X.	La mujer y el liderazgo empresarial	2012	Artículo
Conway, J. Bourque, S. Scott, J.	El concepto de género	2010	Capítulo de Libro
Cruz, D.	Mirada a la organización desde la práctica cotidiana del gerente y la influencia de sus comportamientos hacia su crecimiento	2015	Memorias de Ponencia UNAM - México
Cruz, D. Herrera, N. Velandia, C.	Cultura organizacional y mujer empresaria: un análisis comparado entre países	2015	Memorias de Ponencia Universidad Libre de Barranquilla – Red de Investigadores en Administración
Cuadrado I.; Navas, M.	El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo	2004	Artículo
De la Cruz, C.	Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo	2006	Libro
Espinosa, J.	La evaluación sensible al género: una herramienta para mejorar la calidad de la ayuda	2010	Tesis de Maestría
Foro Económico Mundial	The Global Gender Gap Report	2006-2015	Informes Anuales
García, M.	Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico	2012	Artículo
Gelambí, M.	Derechos humanos y gestión empresarial con perspectiva de género	2007	Artículo
Gelambí, M.	La equidad de género como estrategia de RSC en América Latina	212	Artículo
Guzmán, V.	La institucionalidad de género en el Estado: nuevas perspectivas de análisis	2011	Artículo
Herrera, N. Velandia C.	La empresa familiar y la mujer imperceptible	2015	Memorias de Ponencia UNAM - México
Herrera, N. Velandia, C.	La mujer imperceptible en la empresa familiar	2014	Memorias de Ponencia Universidad del Cauca

Continúa...

... Viene

Jiménez, G.	Investigación sobre el análisis del perfil emprendedor desde una perspectiva de género, un estudio de caso en la localidad Ciudad Bolívar	2013	Memorias de Ponencia Universidad del Quindío – Red de Investigadores en Administración
Lagarde, M.	Claves feministas para el poderío y la autonomía de las mujeres	1999	Artículo
Lamas, M.	Diferencias de sexo, género y diferencia sexual	2000	Artículo
Loayza, Z.	Cambios en las relaciones de trabajo de la mujer en comunidades campesinas	2013	Artículo
López, Cecilia	Memoria al Congreso de la República de Colombia (ministra del medio ambiente)	1994-1995	Memoria
Milosavljevic, V.	Estadísticas para la equidad de género: magnitudes y tendencias en América Latina	2007	Artículo
Mutis, G.	Liderazgo masculino y femenino	2010	Artículo
Naciones Unidas, ONU	Objetivos de Desarrollo del Milenio	2005-2015	Informes Anuales
Navarro, N.	Mainstreaming de género y cambio organizacional pro equidad de género	2010	Artículo
Olafsdottir, K.	Gender effects of the economic crisis	2011	Paper
Pautassi, L.	Futuro de las familias y desafíos para la política pública. Nuevos desafíos para el abordaje del cuidado desde el enfoque de derechos	2012	Artículo
Quintero, M; Fonseca, C.	Investigaciones sobre género	2014	Artículo
Quiroz, M.L.	EAC, Explorando, Aprendiendo y Compartiendo.	2012	Memorias de Ponencia RREDSI Eje Cafetero
Quiroz, M.L.	Incorporar la perspectiva de género en los estudios de administración ¿Una herramienta útil para el profesional en gestión de organizaciones?	2013	Memorias de Ponencia Universidad del Quindío – Red de Investigadores en Administración
Quiroz, M.L.	Contribuciones de la perspectiva de género a la construcción de perfiles emprendedores de hombres y mujeres, caso Latinoamérica	2014	Memorias de Ponencia Universidad del Cauca
Quiroz, M.L.	Reconocer los liderazgos femeninos y masculinos en la organización: ¿Una estrategia para cualificar y promover el talento humano?	2015	Memorias de Ponencia Universidad Libre de Barranquilla – Red de Investigadores en Administración
Quiroz, M.L.	Género, prácticas administrativas y asuntos internacionales	2015	Memorias de Ponencia UNAM - México

Redondo, M; Jimeno, F.	El escenario de la desigualdad de género en la esfera de los negocios en cuatro actos	2009	Artículo
Sala, M.	Mujer y liderazgo	2010	Artículo
Senent, M.J.	Equidad de género en la responsabilidad social empresarial	2009	Artículo
<b>Prácticas administrativas</b>			
Arango, L.G.	Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina	1999	Libro
Bateman, T; Snell, S.	Administración, un nuevo panorama competitivo	2004	Libro
Chiavenato, I.	Introducción a la teoría general de la administración	2004	Capítulo de Libro
Durán, M.A.	Estudios sobre género y economía	2006	Libro
<b>Economía y otros</b>			
Foro Económico Mundial	The Global Competitiveness Report	2010-2015	Informes anuales
Nussbaum, M.	Crear capacidades, propuesta para el desarrollo humano	2012	Libro
Nussbaum, M.	Las mujeres y el desarrollo humano, el enfoque de las capacidades	2002	Libro
PNUD	Informe de Desarrollo Humano	1995 - 2014	Informes Anuales
Ramírez, C.	Fundamentos de Administración	2007	Capítulos de Libro
Sen A.	Nuevo examen de la desigualdad	2010	Libro
Sen A. Nussbaum M.	La calidad de vida	1993	Capítulos de Libro
Sen, A.	Desarrollo y Libertad	1999	Libro



La preparación editorial de *Semillero Sagesse, una propuesta para fortalecer competencias investigativas (2012-2015)* estuvo a cargo de la Coordinación Editorial de la Universidad Central.

Se utilizaron en su composición fuentes Palatino y Myriad Pro.