IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS REGIONES

RESULTADOS DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN REGIONALES

Memorias V Congreso Nacional de Investigación en Administración en la Amazonia

Compiladores:

Parcival Peña Torres
Fernando Penagos Guzmán
Luis Arturo Torres

Universidad de la Amazonia
Vigilada Mineducación

ISBN digital: 978-958-5484-18-4

Memorias V Congreso Nacional de Investigación en Administración en la Amazonia

IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS REGIONES

RESULTADOS DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN REGIONALES

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE FACULTADES DE ADMINISTRACIÓN -ASCOLFA-
CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS -CPAE-

Universidad de la Amazonia
Vigilada Mineducación
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título de la obra: Impacto de la Investigación en el desarrollo de las Regiones - *Memoria V Congreso Nacional de Investigación en Administración en la Amazonia*.

Esta obra deberá ser citada de la siguiente manera:

Peña Torres, P.; Penagos Guzmán, F. y Torres, L.A. (2021). Impacto de la Investigación en el desarrollo de las Regiones - Memoria V Congreso Nacional de Investigación en Administración en la Amazonia. Editorial - Universidad de la Amazonia. 204pp. (Tamaño 20-25 cm). Incluye bibliografía.

© Editorial Universidad de la Amazonia

ISBN digital: 978-958-5484-18-4

Memorias V Congreso Nacional de Investigación en Administración en la Amazonia, 2018.
Año de edición de las memorias: 2021

Universidad de la Amazonia
Florencia, Caquetá - Colombia

Compilador(es): Parcival Peña Torres - Fernando Penagos Guzmán - Luis Arturo Torres

Universidad de la Amazonia
Vicerrectoría de Investigaciones y Posgrados
Editorial Universidad de la Amazonia

Contacto: vrinvestigaciones@udla.edu.co
editorial@uniamazonia.edu.co
Florencia - Caquetá, 2021

Portada fotografía: Campus Porvenir Universidad de la Amazonia, Imagen de "Drone"
Créditos Fotografía: Archivo fotográfico Institucional, Oficina de Gestión de Información y Comunicaciones

Diseño y diagramación:
Editorial Universidad de la Amazonia

"El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión del (los) autor(es) y no compromete el pensamiento institucional de las Universidad de la Amazonia, ni genera su responsabilidad frente a terceros. El (los) autor(es) asume(n) la responsabilidad por los derechos de autor y conexos contenidos en la obra, así como por la eventual información sensible publicada en ella" Florencia, Caquetá, Colombia.

Junio de 2021.

Universidad de la Amazonia
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
EDITORIAL UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA

Prohibida la reproducción total o parcial de este con fines comerciales. Su utilización se puede realizar con carácter académico, siempre que se cite la fuente.

COMITÉ ORGANIZADOR

COMITÉ CIENTÍFICO-ACADÉMICO

José Armando Rodríguez
Doctorado en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Aguascalientes
Octavio Hernández Castorena
Doctorado en Administración. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
Dagoberto Páramo Morales
Doctorado en Ciencias Económicas y Sociales. Gestión de Empresas. Universite De Geneve
Lucelly Correa Cruz.
Magíster en Educación. Candidata a Doctora Educación y cultura ambiental, Universidad de la Amazonia.

GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

- ✓Grupo de Estudio de Futuro en el Mundo Amazónico -GEMA-
- ✓Grupo de investigación en Gestión y Administración -GIGA-
- ✓ Grupo de Investigación en Innovación y Mercadeo -INMER-

COMPILADORES - COMITÉ EDITORIAL

Parcival Peña Torres
Director del Grupo de Investigación GEMA
Fernando Penagos Guzmán
Director del Grupo de Investigación INMER
Luis Arturo Torres
Director del Grupo de Investigación INMER

COMITÉ ORGANIZADOR

Alberto Fajardo Oliveros
Vicerrector de Investigaciones y posgrados (2018)
José Gabriel Castañeda
Decano Facultad de Ciencias contables, Económicas y Administrativas (2018)
Javier Hernán Lara Cotacio
Jefe de programa Administración de Empresa (2018)

PRIMERA EDICIÓN

Gerardo Castrillón Artunduaga
Rector de la Universidad de la Amazonia (2018)

Alberto Fajardo Oliveros
Vicerrector de Investigaciones y Posgrados *(2018)*

José Gabriel Castañeda
Decano Facultad Ciencias Contables, Económicas y Administrativas -FACCEA (2018)

Javier Hernán Lara Cotacio
Jefe de Programa Administración de Empresas (2018)

PRESENTACIÓN

La Universidad de la Amazonia preocupada por contribuir al desarrollo regional a partir de los proyectos y programas de investigación generados por el Programa de Administración de Empresa y sus grupos de Investigación en busca:

- Generar espacios de intercambio académico, investigativo y cultural entre la comunidad académica nacional e internacional.
- Conformar redes académicas que permitan cualificar la investigación a nivel de los programas de Administración con las universidades visitantes.
- Discutir temáticas que propendan por la reflexión académica y la actualización permanente de los programas de administración de empresas a nivel nacional e internacional.
- Establecer acercamientos para la formulación de proyectos de investigación hacia el logro de dinámicas de cooperación y cohesión a nivel de los grupos de investigación.
- Generar espacios de interacción, diálogo y difusión de temáticas relacionadas con los ejes definidos para el Congreso.

En la dinámica de lograr un impacto a través de los resultados de investigación se contó con el apoyo de la Asociación Colombiana de facultades de Administración, el consejo profesional de administración de empresas y la dinámica de trabajo de los docentes investigadores quienes participaron en el V CONGRESO NACIONAL DE INVESTIGACION EN ADMNISTRACION EN LA AMAZONIA. "Impacto de la Investigación en el Desarrollo de las Regiones".

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

Capítulo I
Eje Temático: Administración y Organizaciones – Estrategia — 10

1. **Percepción de competencias en administración: estudiantes de la universidad de la amazonia, Caquetá.** *Claritza Marles Betancourt, Yelly Yamparly Pardo y Parcival Peña Torres.* Docentes, Universidad de la Amazonia.

2. **Planeación Estratégica: Un Caso de Estudio en el Centro Operativo Alcanos de Colombia S.A. E.S.P. Sede Florencia- Caquetá.** *Enna Valderrama Cardona, Orlando Celeita Murcia.* Docentes; y *Héctor Calderón*, estudiante de programa de Administración financiera a Distancia, Universidad de la Amazonia,

3. **La gestión estratégica, el caso de una empresa dedicada a la prestación de servicios de hospedaje de la ciudad de Florencia.** *John Jairo Beltrán Chica*. Docente; *Anghie Tathyana Zambrano Hoyos y Yessica Ávila Astudillo*, estudiantes de Administración Financiera a Distancia, Universidad de la amazonia.

Capítulo II
Eje Temático: Estrategias lúdicas de aprendizaje — 60

1. **Recorre y Gestiona el Agua por Colombia: Alternativa lúdica para sensibilizar sobre los Recursos Hídrico.** *Claritza Marlés Betancourt*. Docente; y *Jhon Janner Ruiz*, estudiante de programa de Administración de Empresas, Universidad de la Amazonia.

2. **La lúdica en la enseñanza de las escuelas de Minztberg: planeamiento estratégico.** *Parcival Peña Torres.* Docente; *Esneider Lozada González y Diego Muñoz Delgado*, estudiantes de programa de Administración de Empresas, Universidad de la Amazonia.

3. **La lúdica como didáctica: Diseña y Aprende Estratégicamente.** *Parcival Peña Torres*. Docente; y *Sebastián Penagos, Carmen Consuelo Esterilla y María Alejandra Bermúdez*, estudiantes de programa de Administración de Empresas, Universidad de la Amazonia.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo III
Eje Temático: Emprendimiento – Historiografía 97

1. **Caminos de desolación: Historia de Vida de una mujer víctima del conflicto armado en el departamento del Caquetá.**
Alffy Ayerbe Ramos. Docente, Universidad de la Amazonia.

2. **Un sueño hecho realidad y un soñador que volvió a nacer.** *Carlos Ovidio Sánchez López*, estudiante de programa de Administración de Empresas, y *Sandra Milena Salazar Ramón*. Docente, Universidad de la Amazonia.

Capítulo IV
Eje Temático: Marketing 114

1. **Influencia del network marketing en las dinámicas socioeconómicas y culturales en el Caquetá.** *Martha Susana Hernández Díaz, Luz Marelby Díaz López y Diego Luis Roja Navarrete*. Docentes, Universidad de la Amazonia.

2. **La Denominación de Origen D.O. Queso del Caquetá y la Marca colectiva QC como fuente de desarrollo para productos con calidad.** *Felipe Eslava Benjumea*. Profesional y *Diana Ali García Capdevilla*. Docente, Universidad de la Amazonia.

Capítulo V
Eje Temático: Talento Humano 147

1. **Importancia y aplicabilidad de tendencias de talento humano en la gestión de personas en las empresas privadas del municipio de Florencia.** *Parcival Peña Torres*. Docente, Universidad de la Amazonia; Adrián David Vargas R. Administrador de Empresas, y Julián Rodríguez. Estudiante, Universidad de la Amazonia.

2. **Una mirada hacia la procastinación de lo privado y lo público en Florencia Caquetá.** *Martha Susana Hernández Díaz, Luz Marelby Díaz López y Enna Valderrama Cardona*. Docentes, Universidad de la Amazonia.

Capítulo VI
Eje Temático: Finanzas 194

1. **Evaluación del Costo de Oportunidad del Uso de la Tierra en Fuente Hídrica, Como Herramienta Económica Para un Esquema de Incentivos a la Conservación en el Municipio de Belén de los Andaquíes, Caquetá.** *Carlos Humberto Franco López*. Docente; *Carlos Andredy Rojas Muñoz, John William Godoy Lozada*, estudiantes de Administración Financiera, Universidad de la Amazonia.

INTRODUCCCIÓN

Esta obra colectiva es el resultado del esfuerzo de profesores investigadores (as) y estudiantes de grupos de semilleros de diversas instituciones académicas del orden nacional, quienes buscan hacer visible el papel de la Administración en el contexto colombiano.

Ahora bien: pese a centrarse en diferentes líneas de investigación en el campo de la investigación de la Administración, algunas reflexiones de los autores permitieron analizar experiencias de otras universidades en estos escenarios de los retos de la importancia de la Administración en este milenio, lo cual enriquece la investigación sobre el casi invisible y poco discutido el papel y la importancia de la administración en el sur del país.

En este aspecto, estas diferentes investigaciones destacan la importancia de la Administración como epicentro del desarrollo, la formación de los nuevos administradores en el campo investigativo de la administración ya que es un campo robusto para poder desarrollar investigaciones articuladas con un sentido de interdisciplinariedad con otras ciencias y colaborar en su fortalecimiento y enriquecimiento a la ciencia de la Administración.

El presente documento pretende resaltar el papel fundamental de la investigación en las ciencias de la Administración ya que convergen distintos actores que ayudan a impulsar a un nuevo campo del conocimiento de una nueva administración donde se extiende un compromiso desde la academia, sector empresarial y la representación del estado en las diferentes regiones que con su aporte fortalecieron el encuentro investigativo.

Precisamente, el reto de la administración en el campo de la investigación se encuentra en extender los diferentes pensamientos de los temas expuestos por los participantes en el encuentro de nacional. En otras palabras, el desafió que se asumió por parte de los participantes o investigadores es en el fortalecimiento en el campo investigativo y la formación de pregrado en cualquier ciencia social.

Aunque quedan muchos interrogantes sin resolver entorno al pasado y futuro de la ciencia de la administración; ya que el ser humano es que modifica todo su entorno, por lo tanto, la empresa juega un papel importante en esta administración moderna y desde las universidades hay que tener mucho cuidado con el conocimiento que se les tramiten a una nueva generación moderna que con su comportamiento pueden interpretar la ciencia de la administración a su manera. Esto nos puede conllevar a una revolución de los diferentes conceptos investigativos provocando abrir mucha más la brecha del conocimiento que hasta ahora se tiene en la ciencia o campo investigativo de la administración.

Finalmente, podemos decir que el deber que tiene la academia no solamente en su formación de nuevos profesionales en esta ciencia, sino el deber de ser más efectivo en la coordinación con el entorno empresarial y la participación del estado colombiano.

Capítulo I

Eje Temático: administración y Organizaciones – Estrategia

Línea de Investigación: Administración y Educación

PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS EN ADMINISTRACIÓN: ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA, CAQUETÁ

Claritza Marles Betancourt[1]; Yelly Yamparly Pardo Rozo[1]; Parcival Peña Torres[1]

Resumen

El estudio Tuning realizado en 2010 donde Colombia participó de manera activa, dejó como resultado la identificación de capacidades específicas para los profesionales en Administración. Este documento buscó conocer la percepción actual del estudiante de Administración de Empresas frente a la importancia de las competencias en el componente "Administración y Organización" y su nivel de desarrollo en la Uniamazonia. Se determinaron las capacidades más importantes las cuales se relacionaron con: planeación estratégica; liderazgo, desarrollo del talento humano, mejoramiento e innovación en procesos administrativos, identificación y optimización de oportunidades de negocio. La valoración en promedio fue de 3.0 (en escala de 1 a 5), lo que indica "desarrollo suficiente de la competencia". Los resultados son conservadores en cuanto a la tendencia respecto del estudio realizado en 2010.

Palabras clave
Competencias, Administración, planeación estratégica, Organización

INTRODUCCIÓN

En el 2000, las tendencias de la formación en administración, provienen de las pautas y conclusiones del proyecto Tuning Educational Estructure in Europa, el cual estuvo dirigido a diseñar, desarrollar y evaluar los programas de la esfera universitaria, para adaptarlo a los procesos de la declaración de Bolonia[2]. Tal como lo establece Cabezas y Castrillón (2010), el proyecto Tuning es un estudio que en Europa quiso abrir espacios de reflexión académica, crear redes de trabajo conjunto, construir currículos homologables, generar ambientes que faciliten los tránsitos académicos y laborales y para ello abordó los siguientes espacios de trabajo: las competencias genéricas y específicas, sus enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación, los créditos académicos y la calidad de los programas.

En este enfoque existe una marcada relación entre empresa y universidad. El estudio empleó información de aproximadamente 175 universidades en Europa y su validez quedó demostrada en la replica del ejercicio en los países de América latina el cual concluyó en 2007, en el cual Colombia participó incluyendo la Universidad de la Amazonia (GRIICA, 2010), y directamente el

[1]Docente del programa de Administración de Empresas, de la Universidad de la Amazonia.
[2] La declaración de Bolonia es una promesa donde 29 países europeos convinieron renovar las estructuras de programas de educación superior de manera convergente firmado en 1999.

Grupo de Estudios de Futuro en el Mundo Amazónico GEMA.

Este artículo busca replicar el ejercicio luego de cinco años del primer estudio en la Uniamazonia en el Programa Administración de Empresas PAE, para observar si las cohortes subsiguientes a la generación del estudio inicial, se acogen a la tendencia nacional o si por el contrario se mantiene el mismo comportamiento. Este estudio se delimita solo a las competencias en uno de los componentes fuerte de la formación profesional en la Administración de Empresas denominado: "Administración y Organizaciones". Mediante la identificación del grado de importancia y el nivel de desarrollo de estas competencias según la percepción de los estudiantes del PAE, se realizará el comparativo con el estudio de 2010.

Estos resultados permiten direccionar los esfuerzos académicos para que el futuro profesional pueda insertarse con eficiencia en el mercado laboral con conocimientos y habilidades catalogados como homogéneos para la región latinoamericana.

MARCO TEÓRICO

Formación para el desarrollo de competencias. A partir del Proyecto Tuning de la Unión Europea y el proyecto Alfa Tuning Latinoamérica que fue incorporado en la política educativa en Colombia en la Educación Superior desde 2010 para facilitar el cumplimiento de estándares de calidad, para proporcionar herramientas para la evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje en carreras profesionales como la Administración de Empresas. En síntesis, la metodología del proyecto siguió cinco pasos para organizar la discusión de las diferentes disciplinas:

1. La identificación de las competencias genéricas. Es decir, aquellas que debe desarrollar cualquier profesional indistintamente su la formación disciplinar.
2. La identificación de competencias profesionales. Aquellas inherentes y exclusivas a la formación disciplinar.
3. La función de las unidades de trabajo académico (la determinación de los créditos académicos de las competencias).
4. Los enfoques pedagógicos para el aprendizaje, enseñanza y evaluación.
5. La función de promoción de la calidad en el proceso educativo.

El lema del proyecto Tuning deja claro que no se pretende homogenizar las disciplinas europeas en el mundo, sino establecer puntos de referencia, comprensión y convergencia en las competencias que le permitan a los futuros profesionales desempeñarse en el ámbito global. Se resalta la importancia del respeto hacia la autonomía y la diversidad de las diferentes escuelas (informe Tuning, 2006).

En América latina (Alfa Tuning) participaron 18 países con cerca de 65 instituciones universitarias y estuvo dirigido a las siguientes áreas: arquitectura, administración, derecho, educación, enfermería, física, geología, historia, ingeniería civil, matemáticas, medicina y química. El argumento principal de estos estudios se fundamentó en el concepto de

competencias, donde estas se definen como el conjunto sinergico de capacidades que todo ser humano requiere para plantear y resolver de manera eficaz y autónoma, situaciones de la vida en el ámbito profesional.

Según el documento Tuning Latinoamérica (Beneitone et al, 2007), las competencias son las capacidades complejas e integradas, en diversos grados que la educación debe formar en los individuos, para que puedan desempeñarse como sujetos activos y responsables en diversas situaciones y contextos, mediante las dimensiones del conocimiento, del hacer y actuar, pero sobre todo, formar seres humanos responsables de las consecuencias de sus decisiones.

Las competencias en los individuos no son consideradas totalmente innatas sino que son susceptible de construirse y desarrollarse, de acuerdo con las motivaciones de cada persona. El concepto de competencia en educación se concibe como una red conceptual cuyo objetivo es la formación integral del ciudadano en sus diversas áreas: la cognoscitiva, la psicomotora y afectiva.

Andrade, Pardo y Marlés (2012), define las competencias como procesos complejos de desempeño con idoneidad en un espacio tiempo determinado, que requieren idoneidad y responsabilidad. Luego la competencia es una capacidad de acción eficaz respecto de un conjunto de vivencias, que parte de conocimientos específicos para resolver problemas y conflictos, siendo necesario espacios adecuados para la enseñanza y aprendizaje (Perreneud, 2004)

Esto conlleva a varios supuestos: una planeación y organización de las acciones para la enseñanza y el aprendizaje, tener claro que el aprendizaje es progresivo, fomentar el trabajo en equipo, apoyarse en las tecnologías de la información y de la comunicación. Para Castillón (2010) dichas competencias son de carácter permanente, son observables en la ejecución de un trabajo, en los desempeños laborales.

Según Ruiz (2009) es una alternativa en educación caracterizada por ser un proceso generador de capacidades que le permitan a los sujetos adaptarse al desarrollo cognitivo y socioafectivo, la comprensión y solución de situaciones cada vez más complejas, mediante la combinación de conocimientos teóricos, prácticos, experiencias y conductas.

Para en el marco del proyecto Tuning Latinoamérica, la definición de las competencias considera diferentes matices de lo anteriormente expuesto; sin embargo en la educación superior la diferencia entre competencias genéricas y específicas. Las competencias genéricas hacen alusión a aquellas en las que se debe formar cualquier profesional indistintamente de su campo de acción disciplinar o ciencia. Mientras que las competencias genéricas se refieren a aquellas que son propias de la ciencia o núcleo básico del conocimiento de la formación disciplinar que se va a evaluar.

De forma particular, el concepto de competencia en el ámbito de las organizaciones demanda mayor complejidad frente al engranaje de los componentes interdisciplinarios que lo

fundamentan. Para el proyecto Tuning, las instituciones de educación superior son responsables de la formación de competencias de tipo general y específicas a cada disciplina. La definición de competencias que el proyecto adoptó, indica que las competencias genéricas identifican elementos compartidos o de carácter general, que deben permear al profesional indiferentemente de su disciplina o su titulación.

Entre los resultados relevantes para el área de administración en Europa, fue la identificación de cerca de 30 competencias genéricas, de las cuales el estudio aplicado en las universidades de América Latina resalta la necesidad de desarrollar 27 competencias genéricas, donde 24 de ellas son convergentes con las identificadas en el sistema educativo europeo y 3 son exclusivas para América latina, estas fueron: responsabilidad social y compromiso ciudadano, compromiso con el ambiente y compromiso con el medio sociocultural. Las competencias genéricas definidas para américa latina se enlistan a continuación:

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo.
4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano.
6. Capacidad de comunicación oral y escrita.
7. Capacidad de comunicación en segundo idioma.
8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
9. Capacidad de investigación.
10. Capacidad de aprender y de actualizarse permanentemente.
11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.
12. Capacidad crítica y autocrítica.
13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones.
14. Capacidad creativa
15. Capacidad para identificar, plantear, analizar y resolver problemas.
16. Capacidad para tomar decisiones.
17. Capacidad para trabajar en equipo.
18. Capacidad para desarrollar relaciones interpersonales.
19. Capacidad para motivar y conducir hacia metas comunes.
20. Compromiso con el medio ambiente.
21. Compromiso con el medio socio cultural.
22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
24. Habilidad para trabajar en forma autónoma.
25. Capacidad para formular y gestionar proyectos.
26. Compromiso ético.
27. Compromiso con la calidad.

Para la enseñanza de la Administración de Empresas en la educación superior en Colombia, el componente disciplinar en el plan de estudios o malla curricular corresponde a cursos en los

siguientes componentes: administración y organizaciones, mercados, finanzas, contabilidad, finanzas, logística y operaciones, entre otros.

En América latina se realizaron cerca de 22.000 cuestionarios, dirigidos a la comunidad académica involucrada: egresados, estudiantes, docentes y sector productivo. De igual forma, las competencias específicas, definidas como las capacidades del saber, hacer y motivaciones inherentes o propias de la disciplina administrativa, identificadas en Tuning Europa fueron:

Para el caso de la Administración, las competencias específicas identificadas por Tuning Latinoamérica se presentan en la Tabla 1, las cuales se encuentran clasificadas en áreas y componentes de la formación disciplinar en administración como es el caso del programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia.

El componente de Administración y Organizaciones comprende doce competencias. Para su enseñanza se han apropiado varios modelos pedagógicos, enfoques y cada cual con sus didácticas. En cuanto a modelos pedagógicos y enfoques se tienen el constructivismo y la heteroestructuración; y entre las didácticas contemporáneas se tiene el aprendizaje significativo, la enseñanza para la comprensión y el aprendizaje y enseñanza basado en problemas, proyectos de aula.

El aprendizaje significativo es una estrategia didáctica contemporánea con fundamento teórico en la psicología educativa, que permite modificar las estructuras cognitivas del estudiante con el propósito de ampliarla dentro de un contexto cultural dotado de validez para él, buscando la perdurabilidad de su aprendizaje (Martínez, 2004; Díaz y Hernández, 1998). El propósito es lograr que el aprendizaje tenga un significado para el estudiante evitando el aprendizaje repetitivo y memorístico para lograr un aprendizaje de mediano y largo plazo para él (Ausubel, 1976, 2002; Moreira, 1997).

Por otro lado, la enseñanza para la comprensión es otra didáctica contemporánea que busca desde el aprendizaje de los estudiantes, la comprensión de contenidos, métodos, propósitos y formas de comunicación científica y artística; la enseñanza para la comprensión pone en un mismo plano a maestros y estudiantes como agentes dinamizadores del proceso de enseñanza y aprendizaje (Andrade et al., 2012 citando a Acosta, 2004).

La EPC los docentes tienen un rol directivo en la selección de los recursos y materiales con los cuales lleva a cabo su clase; es facilitador del proceso de enseñanza e interactúa en trabajo colegiado con sus estudiantes para ampliar sus habilidades y reconoce el trabajo del aula como una oportunidad de crecimiento personal, donde los estudiantes son individuos participativos y con disposición para el desarrollo de sus facultades de convivencia y aprendizaje (Blyte,1998).

De otra mano, la Enseñanza y aprendizaje Basado en Problemas (EABP) es una estrategia didáctica contemporánea, cuyo objetivo es permitir el desempeño de los estudiantes en contextos específicos al cual le imprime un sentido propio, y da soluciones creativas a problemas reales del entorno (Escribano, 2008). En este proceso se busca desarrollar de manera activa,

Tabla 1. Población y muestra de estudiantes del PAE.

AREA	COMPETENCIA ESPECÍFICA
ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.
	Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.
	Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
	Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.
	Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.
	Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
	Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.
	Mejorar e innovar los procesos administrativos.
	Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
	Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.
	Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.
MERCADOS	Administrar un sistema logístico integral.
	Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
	Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
	Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
	Formulación de planes de marketing
EMPRENDIMIENTO	Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.
	Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
	Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos
ECONOMÍA	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones
	Identificar aspectos éticos de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.
	Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.

Continuación tabla 1. Población y muestra de estudiantes del PAE.

AREA	COMPETENCIA ESPECÍFICA
FINANZAS	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
	Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
	Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.
	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
	Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
	Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.
	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.

Fuente: Construcción de los autores con la información de GRIICA, (2012).

habilidades propias del dominio de la disciplina o campo de saber buscando una relación afectiva con los problemas reales a solucionar, presentando los siguientes rasgos: el centro de aprendizaje es el estudiante; el docente es un facilitador, los problemas organizan y estimulan el aprendizaje, mediante la intervención en los problemas, el estudiante desarrolla sus capacidades (Hernández, 2004, p. 93-94). La educación por competencias cuenta con una amplia gama de didácticas fundamentadas en diferentes corrientes que enriquecen el panorama formativo.

METODOLOGÍA

La investigación es de naturaleza exploratoria, descriptiva y analiza y el método de análisis es cualitativo. En 2017-1 se matricularon en Administración de empresas de la Universidad de la Amazonia 684 estudiantes a febrero de ese año. Sin embargo, la población objeto de estudio fueron los alumnos desde el segundo al décimo semestre, lo que corresponde a 589 estudiantes, de los cuales se indagaron 246, con lo cual la muestra de estudio representa un 36%.

La información primaria se recolectó empleando la técnica de encuesta con un cuestionario que implicó tres bloques de preguntas, las primeras de carácter socioeconómico del estudiante, la

segunda indagó sobre La importancia que el estudiante otorga a la competencia para el ejercicio de la profesión según su opinión y en el tercer bloque se busca seleccionar las tres más importantes y su desarrollo en el PAE. Mediante escalas de Likert de 1 a 4, se valoró la importancia de las competencias en Administración y Organizaciones.

Correlación entre variables. De acuerdo con Gujarati (1998) el análisis de correlación tiene como objetivo principal medir el grado de asociación lineal entre dos variables; sin entrar en distinción de una variable dependiente e independiente, simplemente las variables son aleatorias; para este caso se pretende obtener el coeficiente de correlación entre los resultados de los diferentes estudios con el estudio actual. El coeficiente de correlación r tiene algunas propiedades: a. Puede tener signo positivo o negativo; b. Sus límites están entre -1 y 1; c. Es simétrico por naturaleza, es decir r entre X y Y es igual al r entre Y y X; d. si X y Y son estadísticamente independientes r es igual a cero; e) No implica relación de causa y efecto. Su notación es:

$$r = n\sum XiYi - (\sum Xi \sum Yi) \Big/ \sqrt{(n)\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2)(n\sum Yi - \sum Yi)^2)}$$

Ecuación 1. Formula para coeficiente de correlación.

Donde Xi y Yi son las variables a relacionar, n es el tamaño de la muestra o número de observaciones. Cuando el coeficiente de correlación es igual a cero implica que no existe ninguna correlación; si el signo es positivo indica que cuando X crece Y crece y cuando es negativo indica que si X decrece Y crece. Para conocer el grado de correlación se realiza la siguiente prueba de hipótesis de acuerdo con Mendenhall (1994):

a. Planteamiento de la hipótesis:

Hipótesis nula: → Ho: r = 0 (las variables X y Y son independientes).

Hipótesis alterna: → Ha: r ≠0 (las variables X y Y no son independientes).

b. Determinación del nivel de significancia α (error tipo I)
c. Elección de un estadístico de prueba
d. Criterio de decisión: Si |Zc| > |Zt| se rechaza Ho. (Las variables X y Y son dependientes).
e. Conclusión. X y Y son eventos dependientes o independientes.

$$z = \frac{0{,}5\ Ln(1+r/1-r) - 0{,}5LnLn(1+ro/1-ro)}{(1/\sqrt{n-3})}$$

RESULTADOS

Algunas características socioeconómicas de los estudiantes del PAE de la muestra de estudio fueron las siguientes: el 56% son mujeres y el 44% hombres. El 51,6% son estudiantes del ciclo de fundamentación (II a VI); el 39% del ciclo profesionalizante (V al VIII) y el 9,4% del ciclo de

profundización (IX y X). El 33,3% de los estudiantes se concentran en edades entre 17 a 20 años; el 45,0% en edades entre 21 y 25 años; 9,7% en edades entre 26 y 30 años; el 5,7% tienen edades entre 31 y 35; el 6,3% en edades entre 36 y 42 años. El 45,5% trabajan y el 54,5% solo se dedican a estudiar.

Valoración de la importancia de las competencias en "administración y organizaciones" desde la perspectiva de los estudiantes.

La valoración de la importancia de cada una de las doce competencias arrojó los siguientes resultados que fueron resumidos en la Tabla 2.

Tabla 2. Valoración de la importancia de las competencias según estudiantes del PAE.

Competencia Específica	Puesto	Promedio	Moda	Mediana
Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.	1	3,48	4	4
Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.	2	3,46	4	4
Mejorar e innovar los procesos administrativos.	3	3,42	4	4
Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.	4	3,38	4	4
Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.	5	3,36	4	4
Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.	6	3,26	4	3
Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.	7	3,24	3	3
Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.	8	3,18	3	3
Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.	9	3,18	3	3
Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.	10	3,17	3	3
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.	11	3,16	3	3
Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.	12	3,08	3	3

En la columna dos de la Tabla 2 presentan el orden según la valoración de la importancia. Las cinco principales competencias específicas en el componente de Administración y Organizaciones en su orden fueron: ejercer liderazgo, desarrollar el talento humano, mejorar e innovar en los procesos administrativos, desarrollar planeación estratégica y utilizar tics en la gestión. Para corroborar estos resultados ante la sensibilidad de la valoración sobre la importancia, se les solicitó a los estudiantes que identificaran las tres competencias más importantes teniendo en cuenta el perfil de egreso, las necesidades en el sector productivo y el campo de acción laboral; en la Tabla 3 se presenta los resultados.

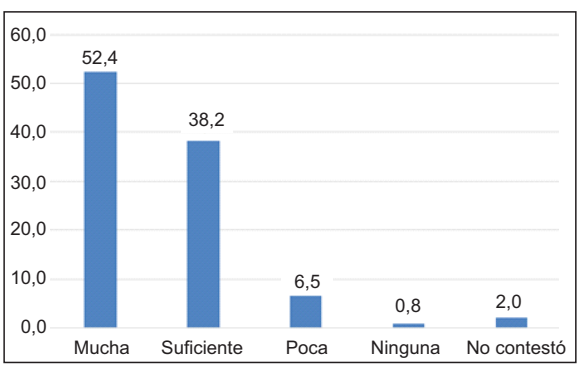
Con la información de las tablas 2 y 3 se puede observar que el orden de importancia de las competencias en el componente de Administración y Organización más importantes para los

Tabla 3. Identificación de las tres principales competencias en Administración y Organizaciones según estudiantes del PAE.

Competencia Específica	Primer lugar		Segundo lugar		Tercer lugar	
Administración y Organizaciones	F	% R	F	% R	F	% R
Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.	25	10,16	33	13,41	20	8,13
Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.	84	34,15	8	3,25	22	8,94
Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.	5	2,03	4	1,63	10	4,07
Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.	24	9,76	37	15,04	30	12,2
Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.	5	2,03	8	3,25	3	1,22
Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.	4	1,63	4	1,63	20	8,13
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.	3	1,22	4	1,63	10	4,07
Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.	8	3,25	13	5,28	5	2,03
Mejorar e innovar los procesos administrativos.	29	11,79	32	13,01	40	16,26
NC	14	5,69	43	17,48	40	16,26
Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.	5	2,03	15	6,10	20	8,13
Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.	17	6,91	23	9,35	14	5,69
Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.	23	9,35	22	8,94	12	4,88
Total	246	100	246	100	246	100

estudiantes son:

1. Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.
2. Mejorar e innovar los procesos administrativos.
3. Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
4. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
5. Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.



El 52,4% considera que esta competencia tiene mucha importancia. El 90,6% la desataca con la suficiente importancia.

Figura 1.
Valoración de los Estudiantes del PAE sobre la importancia de la competencia "Desarrollar planeación estratégica, táctica y operativa".

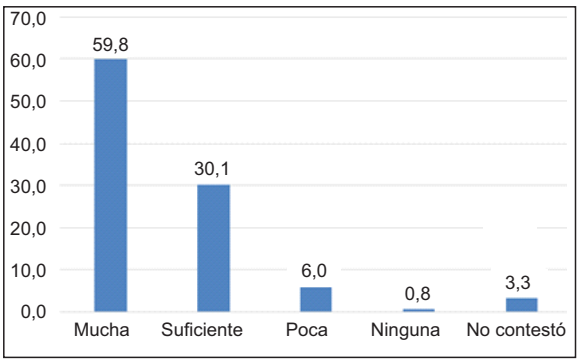


Figura 2.
Valoración de los Estudiantes del PAE sobre la importancia de la competencia "Mejorar e innovar los procesos administrativos".

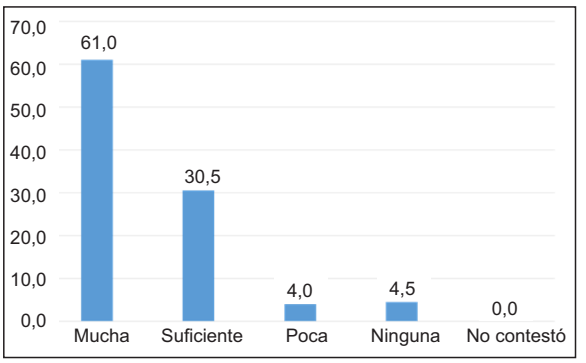


Figura 3.
Valoración de los Estudiantes del PAE sobre la importancia de la competencia "Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización".

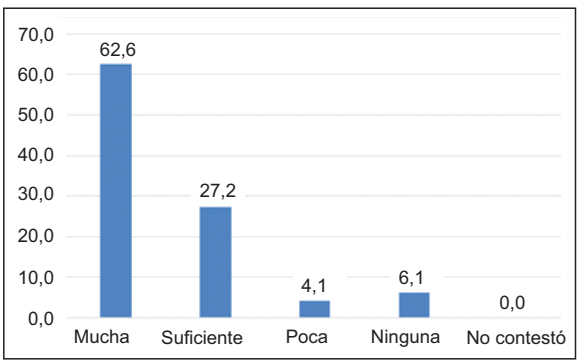


Figura 4.
Valoración de los Estudiantes del PAE sobre la importancia de la competencia "Administrar y desarrollar el talento humano en la organización".

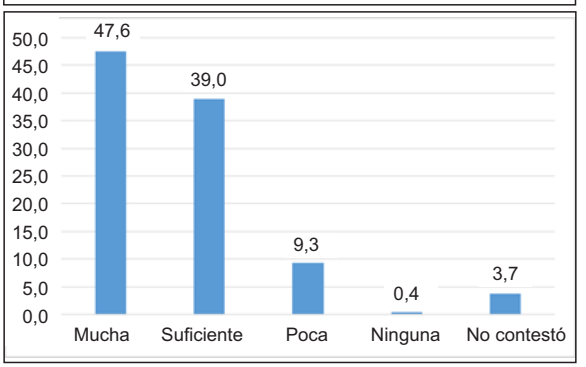


Figura 5.
Valoración de los Estudiantes del PAE sobre la importancia de la competencia "Identificar y optimizar procesos de negocio".

La valoración individual de estas competencias se presenta en las figuras 1 a la 5.

Desarrollo alcanzado de las competencias en el componente de administración y organización desde la perspectiva de los estudiantes del PAE.

Según las medidas de tendencia central (el promedio, la moda y la mediana) la valoración arroja un valor de 3.0 según los estudiantes. Esto indica que el desarrollo de las competencias en administración es catalogado como SUFICIENTE. Para el caso específico de las cinco competencias del componente más importantes, identificadas en 4.2 la valoración sobre el desarrollo o logro alcanzado en el programa de Administración de Empresas de la Universidad de

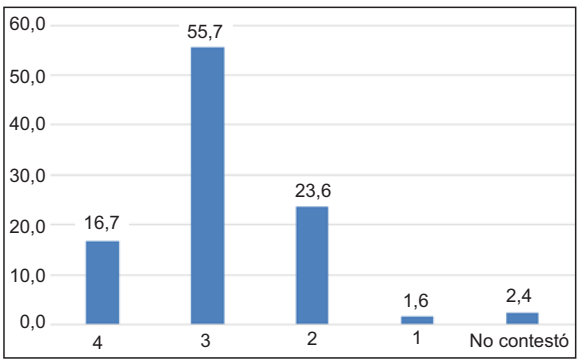


Figura 6.
Valoración de los Estudiantes del PAE sobre la importancia de la competencia "Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo".

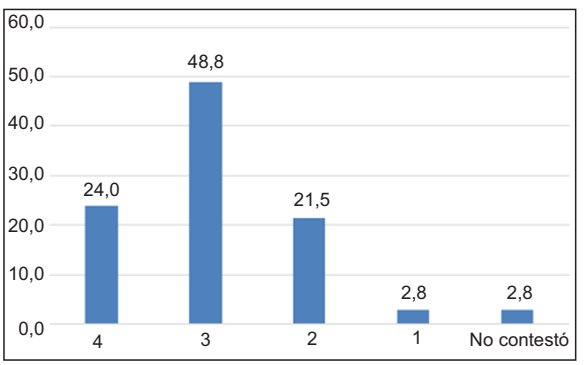


Figura 7.
Valoración de los Estudiantes del PAE sobre la importancia de la competencia "Mejorar e innovar los procesos administrativos".

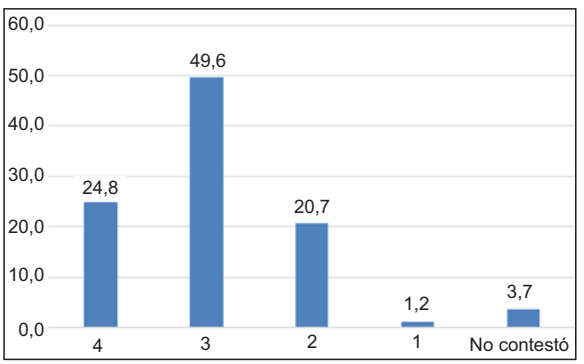


Figura 8.
Valoración de los Estudiantes del PAE sobre la importancia de la competencia "Ejercer liderazgo para el logro de metas en la organización".

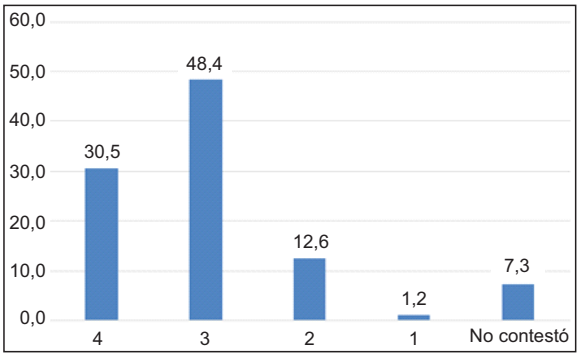


Figura 9.
Valoración de los Estudiantes del PAE sobre la importancia de la competencia "Administrar y desarrollar el talento humano de la organización".

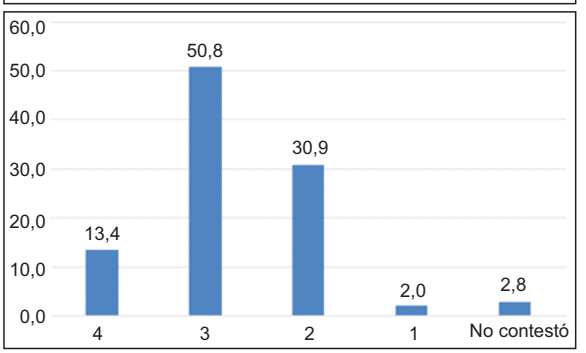


Figura 10.
Valoración de los Estudiantes del PAE sobre la importancia de la competencia "Identificar y optimizar procesos de negocio de las organizaciones".

la Amazonia fue el siguiente (Figuras 6 a la 10).

Contrastando los resultados obtenidos con el estudio Tuning Latinoamérica, Tuning Colombia,

Tabla 4.
Comparativa valoración de la importancia entre grupos de interés en el estudio de 2010 del capítulo centro de ASCOLFA vs Estudiantes PAE 2017.

Competencia Específica	Capitulo Centro ASCOLFA 2010				PAE 2017
	Docentes	Graduados	Empleadores	Estudiantes	Estudiantes
Planeamiento estratégico	3,68	3,79	No aplica	No aplica	3,4
Mejorar e innovar los procesos	No aplica	No aplica	No aplica	3.65	3,4
Ejercer el liderazgo	3,68	3,71	3,79	No aplica	3,5
Administrar y desarrollar el TH	3,64	No aplica	3,76	3,71	3,5
Identificar y optimizar procesos	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	3,2

Fuente: Los autores con información de Marlés, Hermosa y Peña (2012)

Capitulo Centro y Estudiantes Uniamazonia se construyó la siguiente Tabla 4.
Se observa que en la primera competencia la mayor valoración fue dada por los graduados; la segunda competencia tuvo una valoración más alta en 2010 que en 2017 por parte de los estudiantes; la tercera competencia relacionada con el liderazgo fue mejor valorada por los

empleadores. Respecto del talento humano, las valoraciones fueron proporcionales en los grupos de interés en 2010, pero más alta respecto de 2017. La quinta competencia relativa a la identificación y optimización de procesos en la empresa y negocios, no estuvo dentro de las principales para los grupos de interés de 2010.

Ampliando este comparativo frente a los resultados de Latinoamérica, Colombia, Capitulo Centro y Estudiantes PAE se obtuvo la siguiente Tabla 5.

Tabla 5.
Comparativo valoración de la importancia para estudiantes Tuning Latinoamérica, Colombia, Capitulo Centro ASCOLFA vs Estudiantes PAE 2017.

Competencia Específica	Tuning	Colombia	Capitulo Centro	Uniamazonia	Contraste
Planeamiento estratégico	3,78	3,71	3,68	3,4	Docentes
Mejorar e innovar los procesos	No aplica	No aplica	No aplica	3,4	No aplica
Ejercer el liderazgo	3,64	3,67	3,68	3,5	Estudiantes
Administrar y desarrollar el TH	3,66	3,66	3,71	3,5	Estudiantes
Identificar y optimizar procesos	No aplica	No aplica	No aplica	3,2	No aplica

Fuente: Los autores con información del estudio y de Marlés, Hermosa y Peña (2012)

En cuanto a la valoración del desarrollo de las competencias, el comparativo entre los diferentes grupos de interés (Tabla 6).

Tabla 6.
Comparativo valoración del nivel de desarrollo de las competencias en por los grupos de interés.

Competencia Específica	Capitulo Centro ASCOLFA 2010				PAE 2017
	Docentes	Graduados	Empleadores	Estudiantes	Estudiantes
Planeamiento estratégico	3,03	2,95	3,18	2,75	2,89
Ejercer el liderazgo	2,98	2,92	2,97	3,06	3,01
Administrar y desarrollar el TH	3,08	3,11	2,85	3,12	3,16

En cuanto a la valoración del desarrollo de las competencias, el comparativo entre los diferentes

Tabla 7.
Comparativo en estudiantes nivel de desempeño

Competencia Específica	Ascolfa	PAE 2010	Colombia	PAE 2017
	Estudiantes	Estudiantes	Estudiantes	Estudiantes
Mejorar e innovar los procesos	3,65	3,5	3,6	3,4
Administrar y desarrollar el TH	3,7	3,7	3,6	3,5
Planeamiento estratégico	3,5	3,4	3,5	3,4
Ejercer el liderazgo	3,6	3,6	3,6	3,5
Identificar y optimizar procesos	3,5	3,4	3,5	3,2

Tabla 8.
Matriz de correlación Valoración de la importancia en estudiantes

	Ascolfa	*PAE 2010*	*Colombia*	*PAE 2017*
Ascolfa	1	-	-	-
PAE 2010	0,87893025	1	-	-
Colombia	0,91855865	0,84016805	1	-
PAE 2017	0,6846532	0,78278036	0,74535599	1

Al realizar las pruebas de hipótesis de se encuentra que las valoraciones están altamente relacionadas entre el ejercicio del PAE en 2017 y los resultados de 2010, en un 78%.

CONCLUSIÓN Y DISCUSIONES

Los estudiantes del PAE en 2017 coinciden con los estudiantes de las Universidades del Capitulo Centro ASCOLFA (Universidad del Tolima, Surcolombiana, Uniamazonia, Universidad de Ibagué, Universidad Cooperativa de Colombia) en 2010, en la identificación de las siguientes competencias más importantes:

-Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
-Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas de la organización.

Sin embargo, más importante aún es que desde el punto de vista de los académicos encuestados en 2010, los estudiantes del PAE en 2017 coinciden con tres de las competencias:

-Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
-Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas de la organización.
-Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.

Desde la perspectiva de los egresados en 2010 y los estudiantes PAE en 2017, se comparte la importancia en las siguientes competencias:

-Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.
-Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas de la organización.

Desde la perspectiva de los empleadores en 2010 y los estudiantes en 2017, se comparte la importancia en las siguientes competencias:

-Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas de la organización.
-Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.

Comparando los resultados de los estudiantes de todas las Universidades que integran el Capítulo Centro de ASCOLFA en 2010 y las identificadas por los estudiantes PAE 2017, entre las competencias específicas solo coincide con la competencia relativa a la administración y

desarrollo de un talento humano.

Para el caso de los académicos de todas las Universidades que integran el Capítulo Centro de ASCOLFA en 2010 y las identificadas por los estudiantes PAE 2017, entre las competencias específicas coinciden en:

-Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.
-Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas de la organización.
-Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.

Desde la perspectiva de los empleadores encuestados en todas las Universidades que integran el Capítulo Centro de ASCOLFA en 2010 y las identificadas por los estudiantes PAE 2017, solo coincide con la competencia relativa a la administración y desarrollo de un talento humano y el ejercer el liderazgo.

La Tabla 4 deja ver que los estudiantes del PAE coinciden con cuatro de las competencias seleccionadas como las cinco más importantes de los grupos de interés indagados en 2010.

Se puede observar que de las cinco competencias específicas en Administración y Organizaciones más importantes identificadas por los estudiantes del PAE de la Uniamazonia en 2017, coinciden con tres de las competencias más importantes obtenidas según los diferentes estudios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, (2004). Enseñanza para la comprensión. En: De Zubiría, M. Introducción a las pedagogías y didácticas contemporáneas (pp.229-266). Fundación internacional de pedagogía conceptual Alberto Merani. Bogotá.

Andrade, M.C; Pardo Y.Y y Marles, C (2012). Competencias para el emprendimiento, una propuesta para su enseñanza y aprendizaje. Universidad de la Amazonia, Florencia, Caquetá.

Ausubel, D. P. (1976). Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo. Ed. Trillas. México.

Ausubel, D. P. (2002). Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva. Ed. Paidós. Barcelona.

Beneitone, P; Esquetini, C; Gonzalez, J; Siufi, G y Wagenaar, R., (2007). Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe final Proyecto Tuning América Latina 2004 – 2007. Universidad de Deusto, España.

Blythe, T. (1998). Enseñanza para la comprensión: Guía para el docente. Ed. Paidós. Buenos Aires.

Castillón, J., Cabeza, L. (2010). GRIICA, las competencias de los administradores en Colombia a la luz del proyecto Tunning América latina. Bogotá: Asociación Colombiana de facultades de administración.

Escribano, A. (2008). El aprendizaje basado en problemas: una propuesta metodológica en educación superior. Narcea. Madrid.

Díaz, F. y Hernández, G. 1998. ESTRATEGIAS DOCENTES PARA UN APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO: Una interpretación constructivista. CAPITULO 2, 5 y 8. Mc Graw Hill, México.

Gujarati, D. (1999). Econometría básica. 3 ed. McGraw Hill, Santafé de Bogotá.

Marlés, C; Hermosa, D. y Peña, P (2012). GRIICA Colombia, Caso ASCOLFA Capítulo Centro, Asociación Colombiana de Facultades de Administración, Colombia.

Martínez, H. (2004). Aprendizaje significativo: La psicología educativa aplicada en el salón de clases. En De Zubiría. Enfoques pedagógicos y didácticas contemporáneas. Fundación internacional de pedagogía conceptual Alberto Merani. Bogotá.

Mendenhall, W. (1994). Estadística Matemática con Aplicaciones. Grupo Editorial Iberoamericana, México.

Moreira, M. A. (1997). Aprendizagem Significativa: um conceito subyacente. En M.A. Moreira, C. Caballero Sahelices y M.L. Rodríguez Palmero, Eds. Actas del II Encuentro Internacional sobre Aprendizaje Significativo. Servicio de Publicaciones. Universidad de Burgos. Págs. 19-44.

Moreira, M. A. (2000 a). Aprendizaje Significativo: teoría y práctica. Ed. Visor. Madrid.

Perrenoud, P. 2004. Diez nuevas competencias para enseñar. Editorial Graó. Barcelona .

Ruiz, I. (2009). El proceso curricular por competencias. México: Trillas.

Tobón, S. (2004). Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Bogotá: ECOE.

Tobón, S. (2006) Aspectos básicos de la formación basada en competencias. Talca: Proyecto Mesesup.

TOBÓN, S. (2008) La formación basada en competencias en la educación superior. Universidad autónoma de Guadalajara. México.

TUNING, Educational Structure in Europe (2006). Contribuciones de las Universidades al proceso de Bolonia. Disponible en http://tuning.unideusto.org/tuningeu.

Zabala, A. & Arnau L. (2007) 11 ideas clave: cómo aprender y enseñar competencias. Editorial Graó. Barcelona.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UN CASO DE ESTUDIO EN EL CENTRO OPERATIVO ALCANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.P. SEDE FLORENCIA- CAQUETÁ.

Enna Valderrama Cardona[1]; Orlando Celeita Murcia[1]; Héctor Calderón[2]

Resumen

Esta investigación tiene como finalidad, diseñar y formular el plan estratégico para la empresa Alcanos de Colombia S.A. E.S.P., sucursal Florencia. En este sentido, se presenta el análisis interno y externo de la empresa, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; igualmente, las matrices POAM, EFE, EFI y PCI, mediante las cuales se ponderaron y evaluaron sus capacidades y recursos. En este sentido, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo, con enfoque mixto. Dentro de los resultados obtenidos se destaca la formulación a través de la matriz DOFA de once estrategias; de estas, sobresalen la formulación del plan de inversión y la ampliación de cobertura del servicio de gas natural domiciliario en el departamento de Caquetá y el estudio para la conexión del servicio con el municipio de Hobo en el departamento del Huila, buscando mejorar y garantizar la prestación continua y sin interrupciones del servicio.

Palabras clave
Planeación estrategia, debilidad, fortaleza, amenaza, oportunidad, plan de acción.

INTRODUCCIÓN

Alcanos de Colombia S.A E.S.P, es una Sociedad Anónima (S.A.), que llega al departamento del Caquetá en el año 2008, con el fin de prestar el servicio de gas domiciliario a la familias caqueteñas, teniendo durante 10 años una muy buena acogida y reconocimiento por parte de la comunidad, durante este tiempo la empresa ha pasado por varias etapas, debido a los cambios sustanciales en la economía, el entorno político legal, tecnológico, ambiental geográfico ente otros, conllevando esto a la empresa a que constantemente se esté evaluando y presentando estrategias para mejorar, es ahí donde aparece la planeación estratégica como una herramienta fundamental para afrontar los cambios y obtener los mejores resultados.

Lo anterior hace que las organizaciones tengan claro cuál es su misión y su visión y formulen planes estructurados con estrategias flexibles, pues una estrategia rígida y estática no logra el impacto esperado en el largo plazo; por esto las organizaciones como Alcanos de Colombia deben abandonar la idea de que la efectividad operacional es suficiente para sobrevivir en el mercado y alcanzar el éxito, deben orientar todos los esfuerzos a realizar procesos de planeación estratégica que le permitan realizar análisis a nivel interno y externo para identificar los escenarios futuros a los cuales se va a enfrentar y de esta forma definir estrategias y

[1]Docente del programa de Administración Financiera modalidad a Distancia, Universidad de la Amazonia
[2] Estudiante del programa Administración Financiera modalidad a Distancia, Universidad de la Amazonia

acciones tácticas, que conlleven a lograr objetivos, y a obtener una mayor ventaja competitiva.

En este sentido, esta investigación tiene como finalidad, diseñar y formular el plan estratégico para la empresa Alcanos de Colombia S.A. E.S.P., sucursal Florencia, para el desarrollo de este se utilizó la investigación de tipo descriptivo, con enfoque mixto, así mismo se revisaron documentos, libros y folletos que permitieron argumentar lo que se encuentra en el presente escrito, así como una encuesta al personal administrativo del centro operativo sede Florencia, con el fin de consolidar la información y presentarla por medio del análisis interno y externo de la empresa, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; igualmente, las matrices POAM, EFE, EFI y PCI, mediante las cuales se ponderaron y evaluaron sus capacidades y recursos

Fundamento teórico

Planeación estratégica

A través de la historia, el hombre ha tenido la inquietud de conocer el futuro con la intención de minimizar los riesgos que puedan generar las decisiones a tomar a nivel personal y empresarial; creciendo cada día la preocupación a nivel administrativo y económico, es ahí donde la planeación estratégica juega un papel fundamental a nivel organizacional como una herramienta que contribuye a realizar una correcta planificación y generación de estrategias oportunas que permitan responder al entorno actual y así mismo prepararse para proyectos futuros. Torres (2012) afirma:

> La planeación estratégica es una función administrativa en la cual se decide lo que la empresa quiere a futuro definiendo los resultados, estrategias, políticas, programas y de qué manera se va a lograr, tomando decisiones de una mejor manera y más racional. (p.4)

Al respeto Serna (1997), afirma que *"la planeación estratégica es el proceso mediante una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas"* (pp. 17). Por lo tanto, la empresa debe responder a las preguntas: ¿Dónde quiere llegar?, ¿Dónde está actualmente?, ¿A dónde se quiere llegar?, ¿A dónde se puede ir?, ¿Cómo llegar a las metas? En este sentido, la planeación estratégica toma a la organización en su totalidad, teniendo como base los objetivos, misión, visión, para presentar estrategias que inciden en la organización; teniendo esto, la planeación estratégica generalmente es desarrollada por los altos directivos de la empresa pero a su vez en un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la organización. Al respecto, Contreras (2013) afirma:

> Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. (p3)

De acuerdo a lo anterior, se reitera la importancia de saber para dónde va la empresa y por lo tanto hacia dónde van los objetivos, las políticas, los programas; teniendo claro esta base, todos los esfuerzos estarán dirigidos a su consecución, y así las decisiones que se tomen conllevan al logro de los objetivos, siempre revisando al final los resultados obtenidos, a lo (Wheelen & Hunger, (2013) afirman:

> La Administración Estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía. Incluye el análisis del entorno (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. (pág. 5).

Lo anterior presenta claramente que en las organizaciones no basta so lo planificar, ya se debe trascender a la administración estratégica pues esta resulta más apropiada gracias a su correlación con el entorno organizacional, globalizado y velozmente cambiante que exige gestión organizacional y la permanente aplicación del pensamiento estratégico, ya que citando a Wheelen y Hunger (2013, pág. 26) "la característica distintiva de la administración estratégica es la importancia que otorga a la toma de decisiones estratégicas.

Desde este mismo punto de vista los autores consideran que la función de un administrador está enfocada con mejorar las organizaciones, teniendo como punto de partida, el entorno externo impredecible, cuyos cambios rápidos obligan a dar respuestas rápidas y flexibles por lo que Wheelen y Hunger (2013), consideran: es necesario que las organizaciones evolucionen de acuerdo a estas cuatro etapas básicas de administración estratégica:

✓ Planificación financiera básica
✓ Planificación basada en pronósticos
✓ Planificación (estratégica) orientada por el entorno
✓ Administración estratégica.

Dentro del proceso de planeación estratégica es necesario seguir un modelo en este caso se resalta el de Wheelen y Hunger (2013) quienes definen el modelo básico de administración estratégica e(strategic management model) el cual fue presentado en 1981 a la Society for Advancements of Management y ha sido actualizado y revisado sucesivamente por sus autores, visualizando los desafíos modernos a los cuales se expone la administración estratégica, incluyendo la globalización y la sostenibilidad ambiental. Este se resumes en cuatro pasos:

1. *Análisis ambiental:* implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externos e internos hasta el personal clave de la corporación, utilizando la herramienta FODA para el diagnóstico situacional.
2. *Formulación de la estrategia:* hace referencia al desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Incluye definición de la misión, especificación de objetivos alcanzables, desarrollo de estrategias y establecimiento de políticas.
3. *Implementación de la estrategia:* proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuesto y procedimientos.
4. *Evaluación y control:* en este proceso se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño comparándose el rendimiento real con el deseado.

Ambiente interno o micro entorno

A este entorno pertenecen las debilidades y fortalezas, las cuales constituyen en sí los puntos o aspectos fuertes y débiles que se presentan al interior de una organización y sobre los cuales se puede ejercen dominio o control. Para realizar la evaluación de estas la planeación estratégica se apoya en la matriz PCI. Según Serna (1997) esta consiste en:

La matriz Perfil de capacidad Interna (PCI). La primera herramienta a utilizar es el perfil de capacidad interna de la compañía (PCI). Este es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio interno. Es una manera de hacer el diagnostico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

- ✓ La capacidad directiva. Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo (planeación, toma de decisiones, coordinación, etc.).
- ✓ La capacidad competitiva (o de mercadeo). Son todas aquellas fortalezas o debilidades relacionadas con el área comercial (calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, etc.).
- ✓ La capacidad financiera. Incluye todos los aspectos relacionadas con el área financiera de la compañía (deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, etc.).
- ✓ La capacidad tecnológica (Producción).
- ✓ Incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales (infraestructura tecnología, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, intensidad en el uso de la mano de obra, etc.).
- ✓ La capacidad del talento humano. Incluye las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano (nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, etc. (p.139).

El ambiente externo o macro entorno

Este está directamente relacionado con las fuerzas externas que inciden directamente sobre la organización y que esta no tiene control sobre ellas; entre estas están la competitividad, la tecnología, la población, la formación, la política y la economía. Se analizan como oportunidades o amenazas, para analizar estas fuerzas y su impacto sobre la organización está el Perfil de amenazas y oportunidades del medio –POAM-. Serna (1997), plantea que *"el POAM permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo del factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma"* (p.141).

Como se puede analizar, dentro de la planeación estratégica es importante analizar los factores y su influencia en el ambiente externo e interno, dado que éstos dan paso al establecimiento de estrategias que permitan aprovechar las variables a favor y contrarrestar o disminuir aquellas que se presentan en contra de la organización.

Matriz DOFA

Serna (1997), propone realizar la matriz DOFA, acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, como complemento del perfil de capacidad interna –PCI- y del perfil de amenazas y oportunidades en el medio –POAM-, este análisis ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio. En tanto que el análisis DOFA ayuda al estratega a encontrar el acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permite a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Esta matriz es usada globalmente, influye para saber la situación estratégica que posee la empresa que la desarrolla. En este sentido, Cuellar y Gerrit (1999) expresan:

> Es principalmente un instrumento de análisis organizacional. Una vez elaborado nuestra visión de futuro, es importante analizar las fortalezas y debilidades de los actores claves, en este caso de las organizaciones, igual como las oportunidades y amenazas del entorno para delimitar algunas estrategias. (p.170).

Con la matriz DOFA se conoce el estado real de la organización, al analizar esta situación se puede iniciar proponiendo medidas correctivas ante posibles acontecimientos o eventos que impidan el cumplimiento de la visión empresarial y reducir en lo posible las debilidades y amenazas, y concluir el diagnostico en su totalidad. Al respecto, López (2013), plantea *que la aplicación del DOFA puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes áreas, su enfoque hacia los factores claves para el éxito de la empresa u organización permite la generación de estrategias viables*. Por lo tanto, cuando se realiza el DOFA se analiza el ambiente interno y externo de la compañía. En este sentido, Rodríguez (2010) plantea como objetivos de las estrategias DOFA:

- ✓ *Estrategias FO (Maxi- Maxi):* usan las fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades, buscando maximizar ambas.
- ✓ *Estrategias DO (Mini-Maxi):* tienen por finalidad simultánea superar las debilidades al minimizarlas y aprovechar las oportunidades.
- ✓ *Estrategias FA (Maxi-Min):* usan las fortalezas evitando las amenazas, valiéndose de maximizar las fortalezas
- ✓ *Estrategias DA (Mini-Mini):* tienen como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo.

Esencialmente, la estrategia suele marcar la pauta a futuro de una organización y ahora más que nunca, *"el valor real de la planificación estratégica moderna reside más en el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional, que forman parte de un proceso de planificación orientado hacia el futuro, que cualquier plan estratégico escrito resultante*" (Wheelen & Hunger, 2013, pág. 7).

Plan de acción

El plan de acción se enfoca principalmente a lograr el desarrollo de la estrategia. En este se deben incluir los recursos necesarios, tanto económicos, de talento humano, tecnológicos y todos aquellos necesarios para que cada una de las acciones estipuladas en este se cumplan. Al respecto, Serna (2008), expresa que los planes de acción *"son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria y evaluación"* (p-73).

METODOLOGÍA

Este trabajo se llevó a cabo mediante una investigación con enfoque mixto, dicha combinación permitió obtener mejores resultados. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2003), afirman que los diseños mixtos *"representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo"*. Por una parte, la investigación cuantitativa da la posibilidad de generalizar resultados y otorga control, réplica y comparación de fenómenos de estudio con otros estudios similares; por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad en la información, dispersión, contextualización, detalles, indagación y experiencias únicas por su cercanía con el entorno.

Tipo de estudio

Aakeer, Kumar, Day (2001), plantean que *"el enfoque de la investigación depende de la naturaleza del estudio que se desee llevar a cabo y nos señala que existen tres tipos de investigación como lo son: La investigación exploratoria, la investigación casual y la investigación descriptiva"*. En consecuencia, esta investigación se llevó a cabo mediante un estudio tipo descriptivo, a través del cual se logró conocer la empresa Alcanos de Colombia, sede Florencia. Igualmente, se realiza la recolección de información que permitió analizar la empresa, tanto interna como externamente, para luego analizar y diseñar las estrategias. Al respecto, Hernandez Sampieri, Fernandez, & Baptista Lucio, (2003), afirman que *"los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis"* (p.23).

Es decir, metodológicamente se empleó una investigación de tipo descriptiva toda vez que se aborda el problema mediante el análisis de las variables que lo originan, presentando una relación no explicativa de los efectos y consecuencias del problema, y planteando luego un escenario sobre la base de las estrategias que se determinan.

Método de investigación

Para la presente investigación el método de investigación aplicado es el deductivo, teniendo en cuenta que este permite hacer un análisis a partir de la inferencia de los datos, estudio que va de lo particular a lo general. Al respecto, Rivero (2008), *"define la importancia de este método en razón a que los datos en cierta forma deben ser válidos para llegar a la deducción de un razonamiento lógico"*, que para este caso es a partir del problema el cual consiste en formular un plan estratégico para la empresa Alcanos de Colombia S.A. E.S.P., sede Florencia, Caquetá.

Población

La población para el desarrollo de esta investigación correspondió al personal administrativo de la empresa Alcanos, en quienes se sustenta la información recolectada. De acuerdo con Martínez (2002), *"la población es un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se les considera como un conjunto de medidas"*. En este sentido, la población determinada son doce empleados de la empresa.

Fuentes y técnicas de recolección de información

Para el desarrollo de esta investigación se acudió a fuentes de información primaria y secundaria; en las fuentes primarias se construyeron y utilizaron instrumentos de recolección de información como la encuesta y la entrevista aplicados a los empleados de la empresa. En tanto que, las fuentes secundarias, corresponden a los documentos de la empresa, textos, revistas, periódicos, páginas web etc., consultados.

RESULTADOS

Aspectos generales de la organización

Alcanos de Colombia S.A E.S.P, es una Sociedad Anónima (S.A.) con capital aportado por los socios en acciones. Con un administrador único, varios solidarios, dos conjuntos, un consejo de administración (junta directiva o directorio) y un administrador socioeconómico. En el año 2008 llega a la ciudad de Florencia mediante el proyecto de distribución de gas domiciliario, convirtiéndose en un éxito toda vez que llega a satisfacer una necesidad fundamental de la comunidad. La oficina en Florencia Caquetá se encuentra ubicada en la calle 19 No. 10-50

Barrio La Inmaculada y su centro de descargue de gas está ubicado en el km. 2 vía Neiva Huila.

Misión. Somos una empresa de servicios públicos, dedicada a distribuir y comercializar gas natural, asociada a la construcción de instalaciones, con alto nivel de efectividad, calidad, seguridad y protección del medio ambiente, y que propende por el mejoramiento del bienestar de la comunidad, la creciente rentabilidad de sus accionistas y el continuo desarrollo de su talento humano.

Visión. Somos reconocidos como la empresa de gas natural, líder en densificación de redes y servicio, con amplia cobertura nacional. Ofrecemos un producto y un servicio seguro, rápido y confiable, con alta satisfacción de nuestros usuarios, gracias al profesionalismo de nuestros colaboradores y a la excelencia operacional de todos nuestros procesos.

Objetivos de la Organización

- ✓ Cumplir con la promesa básica de prestación del servicio en máximo 20 días calendario.
- ✓ Cumplir con la normatividad técnica en todas las construcciones.
- ✓ Aumentar la densificación de redes en un 80%.
- ✓ Cumplir con los requisitos contractuales, normas legales y otros requisitos aplicables vigentes.
- ✓ Garantizar la satisfacción continua de las necesidades de los clientes en un 100%.
- ✓ Lograr la efectividad del programa de capacitación en un 80%.
- ✓ Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles.
- ✓ Proteger la seguridad y salud de los trabajadores, mediante la mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, acorde con los factores de riesgo identificados como prioritarios a fin de prevenir la ocurrencia de accidentes de trabajo, lesión a personas, y enfermedades laborales.
- ✓ Disminuir la contaminación ambiental y los efectos perjudiciales de las actividades productos y servicios.
- ✓ Conseguir que la calificación del mejoramiento de los procesos sea superior al 80%.

Formulación y análisis de la Matriz POAM

Las oportunidades más importantes para la empresa están en los entornos económico, tecnológico y político ya que con el Contrato plan para la paz y el posconflicto suscrito entre la nación y el Departamento de Caquetá se abre la posibilidad de ingresar a nuevos municipios, permitiendo llevar esta tecnología de distribución de gas natural por redes a 12 municipios del Caquetá, aumentando así la productividad de la empresa.

Con respecto a las amenazas, la más importante corresponde a empresas o personas dedicadas a la construcción de instalaciones o acometidas domiciliarias a precios más bajos, situación que incide en los ingresos de la empresa; igualmente, para la ciudad de Florencia es de gran incidencia la temporada invernal, toda vez que esta impacta directamente en la vía de acceso al departamento presentándose dificultades en el tránsito vehicular ocasionando desabastecimiento de gas en la ciudad. La tabla 1 muestra la matriz de perfil de oportunidades y amenazas –POAM- de la empresa Alcanos, sucursal Florencia.

Formulación y análisis de la Matriz EFE

En la matriz de evaluación de factores externos –MEFE-, se resume y se evalúa las oportunidades y amenazas más relevantes en el entorno de la empresa Alcanos, la cual arroja

Tabla 1.
Matriz perfil de oportunidades y amenazas –POAM-

ENTORNO	VARIABLE	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONÓMICO	Ampliación de servicio de gas para municipios del Caquetá	X	-	-	-	-	-	X	-	-
	Oferta – Demanda	-	X	-	-	-	-	-	X	-
POLÍTICO LEGAL	Ampliación de subsidios	-	X	-	-	-	-	X	-	-
	Otorgamientos de licencias	X	-	-	-	-	-	-	X	-
	Incentivo legal para el ingreso al mercado de otros competidores para la construcción de acometidas (Res. 123 de 2013)	-	-	-	-	X	-	-	X	-
SOCIO CULTURAL	Cambios de las necesidades y gustos de los consumidores	-	-	-	-	X	-	-	X	-
TECNOLÓGICO	Redes inteligentes de distribución de empresas de servicios públicos	X	-	-	-	-	-	X	-	-
	Disminución del consumo o pérdida de competitividad por energías alternativas	-	-	-	-	X	-	X	-	-
GEOGRÁFICO	Crecimiento Urbanístico	-	X	-	-	-	-	-	X	-
AMBIENTAL	Desabastecimiento de gas por cambios climáticos	-	-	-	-	X	-	-	X	-
	Impactos ambientales	-	X	-	-	-	-	-	X	-

Fuente: Elaboración los autores

un resultado ponderado de 3,269, lo que significa que la empresa se encuentra con una situación favorable a nivel externo. Sin embargo, debe trabajar para superar aquellas amenazas como el uso de energías alternativas, el cambio climático, características geográficas de la región y mercados de otros competidores. La tabla 2 muestra la matriz EFE de la empresa Alcanos.

Tabla 2.
Matriz de evaluación de factores externos de la empresa Alcanos –MEFE-

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Ampliación de servicio de gas para municipios del Caquetá	0,40	4	1,60
Oferta – Demanda	0,04	2	0,08
Ampliación de subsidios	0,05	3	0,15
Otorgamientos de licencias	0,10	4	0,40
Redes inteligentes de distribución de empresas de servicios públicos	0,04	3	0,12
Crecimiento Urbanístico	0,02	2	0,04
Impactos ambientales	0,03	3	0,09
AMENAZAS			
Incentivo legal para el ingreso al mercado de otros competidores para la construcción de acometidas (Res. 123 de 2013)	0,03	3	0,09
Disminución del consumo o pérdida de competitividad por energías alternativas	0,20	3	0,60
Cambios de las necesidades y gustos de los consumidores	0,03	3	0,09
Desabastecimiento de Gas por cambios climático	**0,06**	**3**	**0,18**
TOTAL	**1**		**3.269**

Fuente: Elaboración los autores

Formulación y análisis de la matriz de perfil de capacidades internas –PCI-

La matriz de perfil de capacidad interna de la empresa Alcanos de Colombia S.A. E.S.P., cuenta con fortalezas como la comunicación y el control gerencial; la filosofía empresarial; responde a la tecnología cambiante; en el proceso de toma de decisiones existe interacción entre los directivos. Así mismo, el talento humano es indispensable para Alcanos aunque existen debilidades, como el ausentismo de los empleados y la baja motivación del talento humano en gran parte causado por el nivel de remuneración y por último, la falta de índices de desempeño.

Por otra parte, existen fortalezas como el alto nivel de experiencia técnica, esto se debe a la buena capacitación que se les da a los empleados. Además, al analizar la capacidad competitiva de la empresa se hallaron fortalezas, entre las más importantes se encuentra la calidad y exclusividad del producto. En cuanto a las debilidades más importantes se encuentra la baja participación en el mercado ya que no se aprovecha al máximo las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa.

Finalmente, en la capacidad financiera existen debilidades muy importantes como el endeudamiento financiero alto, la imposibilidad para competir con precios. Desde la capacidad financiera, las principales fortalezas están en la disponibilidad de fondos para solventar cualquier eventualidad, alta rentabilidad y retorno de la inversión (Tabla 3).

Tabla 3.
Matriz de perfil de capacidades internas –PCI-

CLASIFICACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Filosofía empresarial	**x**	-	-	-	-	-	x	-	-
Comunicación y Control Gerencial	-	**x**	-	-	-	-		x	-
Adecuada estructura organizacional	**x**	-	-	-	-	-	x	-	-
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Nivel tecnológico	**x**	-	-	-	-	-	x	-	-
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	-	**x**	-	-	-	-	-	x	-
Sistemas de información	-		-	-	-	x	-	-	x
CAPACIDAD RECURSOS HUMANOS									
Nivel de ausentismo	-	-	-	-	-	x	-	-	x
Trabajadores pocos motivados	-	-	-	x	-	-	x	-	-
Recursos humanos capacitados	-	x	-	-	-	-	x	-	-
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Fuerza del producto, calidad, exclusividad	x	-	-	-	-	-	x	-	-
Programas de posventa	-	-	-	-	x	-	-	x	-
Lealtad y satisfacción del cliente	-	x	-	-	-	-	-	x	-
CAPACIDAD FINANCIERA									
Indicador de Liquidez	-	-	x	-					x
Indicador de Endeudamiento	-	-	-	-	x			x	
Indicador de Rentabilidad	x	-	-	-	-	-	x		
Indicador de Actividad	x	-	-	-	-	-	-	x	-

Fuente: Elaboración los autores

Formulación y análisis de la matriz –EFI-
En la matriz EFI se resume y se evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de Alcanos de Colombia, identificando y evaluando las relaciones entre ellas, arrojando un resultado ponderado de 2,84, lo que significa que la empresa se encuentra con una situación favorable a nivel interno. Sin embargo, debe trabajar para superar aquellas debilidades como la falta de motivación, sistemas de información, programas de posventa, para que a partir de sus fortalezas pueda contrarrestar estas debilidades. La tabla 4 muestra la matriz de factores internos de la empresa.

Análisis estratégico
Matriz DOFA (Tabla 5).

Estrategias (DO, FO, FA, DA)
Matriz estratégica (Tabla 6) y Plan estratégico (Tabla 7).

Tabla 4.
Matriz de factores internos de la empresa MEFI.

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Filosofía empresarial	0,05	4	0,2
Comunicación y Control Gerencial	0,03	3	0,09
Adecuada estructura organizacional	0,06	4	0,24
Nivel tecnológico	0,05	3	0,15
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	0,04	3	0,12
Recursos humanos capacitados	0,03	4	0,12
Fuerza del producto, calidad, exclusividad	0,14	4	0,56
Lealtad y satisfacción del cliente	0,04	3	0,12
Indicador de Liquidez	0,02	1	0,02
Indicador de Rentabilidad	0,05	3	0,15
Indicador de Actividad	0,04	2	0,08
DEBILIDADES			
Sistemas de información	0,03	1	0,03
Bajo nivel de ausentismo	0,05	2	0,1
Trabajadores pocos motivados	0,3	2	0,6
Programas de posventa	0,04	2	0,08
Indicador de Endeudamiento	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2.84

Tabla 5.
Matriz DOFA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Ampliación de servicio de gas para municipios del Caquetá	1. Incentivo legal para el ingreso al mercado de otros competidores para la construcción de acometidas (Res. 123 de 2013)
2. Oferta – Demanda	2. Disminución del consumo o pérdida de competitividad por energías alternativas
3. Ampliación de subsidios	3. Cambios de las necesidades y gustos de los consumidores
4. Otorgamientos de licencias	4. Desabastecimiento de gas por cambios climáticos
5. Redes inteligentes de distribución de empresas de servicios públicos	
6. Crecimiento Urbanístico	
7. Impactos ambientales	

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Filosofía empresarial	1. Sistemas de información
2. Comunicación y Control Gerencial	2. Bajo nivel de ausentismo
3. Adecuada estructura organizacional	3. Trabajadores pocos motivados
4. Nivel tecnológico	4. Programas de posventa
5. Nivel de coordinación e integración con otras áreas	5. Indicador de Endeudamiento
6. Recursos humanos capacitados	
7. Fuerza del producto, calidad, exclusividad	
8. Lealtad y satisfacción del cliente	
9. Indicador de Liquidez	
10. Indicador de Rentabilidad	
11. Indicador de Actividad	

Tabla 6.
Matriz Estratégica

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
(F3,F7,F10,O1) Establecer plan de inversión y crecimiento de números de conexiones para los sectores residenciales y comerciales, buscando gasificar a 12 municipios del norte y sur del Caquetá.	**(D3,O1)** Gestionar convocatorias internas que permitan al empleado ascender a cargos mejor remunerados, que fomente al crecimiento profesional a partir de la expansión de la empresa por la instalación en nuevos mercados.
(F7,O3,O6) Penetración en sectores de bajos ingresos con programas de incentivos y subsidios mediante alianzas estratégicas con el estado.	**(D4,O4)** Realizar actividades de acompañamiento y seguimiento al usuario que permita aprovechar de la mejor manera los beneficios y cualidades del uso del gas natural, creando valor a la compañía por ser la única constituida legalmente para brindar este servicio en el municipio de Florencia.
(F4,O2,O5) Aplicar programas para el mejoramiento del servicio soportado en la tecnología de la era digital, eficiencia operativa e innovación que genere una mejor imagen corporativa y a la vez aumente la demanda de gas natural.	**(D1,O2,O7)** Iniciar programas de publicidad a través de las redes sociales que permita aumentar la demanda de nuevas instalaciones, de consumo y de una visión positiva frente al producto, teniendo en cuenta que es la energía de menor impacto ambiental.
ESTRATEGIAS (FA)	**ESTRATEGIAS (DA)**
(F6,A1) Diseño de un plan de promoción para los precios en conexiones internas, garantizando un servicio con recursos humanos idóneos y competentes que permita al usuario solicitar el servicio directamente a Alcanos de Colombia.	**(D2,D3,A1)** Establecer mecanismos de incentivos o beneficios económicos por cumplimiento de resultados y tiempo de servicio, con el propósito de mejorar su compromiso con la empresa y que sus acciones sean acordes a los objetivos propuestos.
(F7,F10,A4) Diseñar un plan operativo y de inversión que permita la interconexión de la tubería de gas desde el municipio de Hobo a la ciudad de Florencia, con el fin de prestar un servicio sin interrupciones.	**(D4,A1,A2)** Potenciar el área de ventas que permita atraer nuevos clientes y fidelizarlos con las ventajas que se obtiene en la utilización del gas natural.
(F10,F4,A2) Diseñar una estrategia de mercadeo a largo plazo que desarrolle la innovación de nuevos productos para hacer más reconocida la empresa en nuevos mercados, teniendo en cuenta los constantes cambios del entorno.	

Tabla 7.
Plan Estratégico

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE
Ampliar la producción y consolidar a la empresa Alcanos de Colombia a nivel regional como única en la distribución y comercialización de Gas Natural.	Establecer un plan de inversión y crecimiento de números de conexiones para los sectores residenciales y comerciales, buscando gasificar a 12 municipios del norte y sur del Caquetá.	-Mayor inversión en la aérea de producción y operaciones.	Área de proyectos y compras
		-Identificar las áreas prioritarias a construir que posibiliten realizar procesos con mayor eficiencia y con los permisos necesarios.	Área de contratación
		-Elaborar el diseño una vez priorizadas las áreas a ampliar	Área de administración financiera
		-Contratación y ejecución de la obra buscando minimizar sus tiempos.	Área de comercialización
Gestionar e implementar los elementos necesarios que permitan motivar a los empleados a partir de su buen desempeño en sus funciones y reconocimiento a sus crecimiento profesional.	Diseñar y desarrollar estrategias necesarias para la mejora del ambiente laboral y motivacional de los colaboradores administrativos, técnicos y operativos, buscando incidir en su desarrollo profesional y personal, así como ampliar sus competencias para el logro de los objetivos estratégicos.	-Facilitar y promover la formación constante de los trabajadores por lo cual se consigue una mayor calidad del trabajo, la empresa cuenta con profesionales más capaces y los empleados ven aumentada su autoestima y satisfacción.·	Gestión humana
		-Premiar los logros en el trabajo tanto económicamente como a través de reconocimientos e incentivos como viajes, actividades lúdicas, regalos, reconocimiento en carteleras, días compensatorios etc.	Comité de convivencia laboral
		-Facilitar la promoción: Los empleados debe estar convencidos de que si se esfuerzan y trabajan con calidad acabarán logrando mejoras y ascensos en la empresa.	

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Alcanos de Colombia, ha estado presente en el mercado de la prestación de servicios de gas natural desde 2008 y ha contado con una etapa de crecimiento en la venta de sus servicios, amparándose en las favorables condiciones de su ambiente y sector; no obstante, no ha aprovechado de manera adecuada sus potencialidades ni las grandes oportunidades de crecimiento que le brinda el sector.

En este sentido, las oportunidades y amenazas más relevantes se encuentran, en la ampliación del servicio de gas domiciliario para los municipios de Caquetá. Al respecto, el CONPES 3893 de 2017, con relación al contrato entre el Departamento Nacional de Planeación –DNP- y el Departamento de Caquetá, aprobó los proyectos para afrontar el posconflicto y dentro de ellos se encuentra la implementación de programas para la masificación del servicio de gas combustible domiciliario por redes físicas en 12 municipios del Departamento de Caquetá - Acometidas internas.

La implementación de tecnología de punta como las redes inteligentes de distribución de servicios públicos - Intelligent Utility Distribution Networks, IUDN-, se presenta como una oportunidad para la empresa Alcanos de Colombia, ya que algunas de las características potenciales de estos sistemas incluyen: lectura automática de medidores, tarifas por tiempo de uso, programas de conmutación, detección automática de cortes, alarmas contra incendios y de seguridad, acceso de banda ancha, permitiendo garantizar un mejor servicio a los usuarios.

A su vez, el desabastecimiento de gas domiciliario en la temporada invernal de la región, perjudica las empresas prestadoras de servicio públicos como Alcanos que diariamente tiene que trasportar el gas. El clima de mayor incidencia en la región es el tropical lluvioso de selva sin sequía, caracterizado por precipitación constante durante todo el año y una alta humedad relativa, superior al 80%. No obstante, en la zona cordillerana, se presenta el macro clima de montaña, conllevando esto a constantes cambios climáticos que perjudica el acceso al departamento.

Desde el punto de vista del análisis interno, apoyado en el PCI y la MEFI las fortalezas y debilidades para la organización se encuentran la fuerza del producto, calidad, exclusividad; Alcanos de Colombia posee un alto nivel de fuerza en la comercialización siendo el único distribuidor de gas natural en su área de operación, en la ciudad de Florencia. Así mismo, la compañía ha puesto especial énfasis en mantener altos estándares de calidad del servicio, siendo prioridad suministrar un producto de calidad y exclusividad.

A su vez, los Programas de posventa, para la organización es una debilidad toda vez que no se hace seguimiento al cliente; por tanto, la empresa desconoce el grado de satisfacción, resaltando que un cliente insatisfecho puede hablar mal de la organización, desmejorando la imagen y percepción corporativa. El concepto de Postventa integra un conjunto de facetas diversas: asistencia técnica, gestión de la garantía, formación técnica (en su caso) de la red de distribuidores, cuidado de la imagen de marca, comercialización de recambios y accesorios, parte del CRM (Customer Relationship Management), (Cancer, 2005).

Desde el punto de vista de la matriz DOFA, se diseñan once estrategias claves para Alcanos de Colombia; ente las que se destacan establecer planes de inversión y crecimiento que le

permitan mayor presencia en el mercado regional llegando a los doce municipio a donde aún no ha incursionado, aumentando la cantidad de usuarios y con ellos los ingresos de la empresa. Igualmente, se presenta como estrategia realizar el estudio para la interconexión del gas desde el municipio de Hobo Huila con el fin de mitigar los problemas de transporte del gas en épocas de lluvia donde se presentan cierres de la carretera que comunica al Caquetá con el Huila, causando desabastecimiento del producto y el consecuente racionamiento o suspensión del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

Aakeerd, D., Kumar, V y Day, G. (2001) Investigación de Mercados. México: Limusa Wiley.

BURGWAL, G y CUÉLLAR, J C (1999): "Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación". Abya Yala, Ecuador
https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1326126

Cancer, J.M. (2005). La denostada Postventa. Madrid: revista, Anales de mecánica y electricidad. Recuperado en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1326126 (02/10/2018).

CONPES3893. (2017). Contrato para la Paz de la Nación con el Departamento del Caquetá.

Contreras, E, (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica pensamiento y gestión, N° 35, p.3

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.

Hernández, S. R. (1994). Metodología de la Investigación. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

López Eiroá, P. (2013). Slideshare. Obtenido de
es.slideshare.net: https://es.slideshare.net/marketing2009/anlisis-foda-ple

Martínez, C. (2002). Estadística y muestreo. Bogotá: Ecoe Ediciones

Méndez, C. E. (2011). Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial Limusa.

Ortez, E. Z. (2000). Así se Investiga. Santa Tecla, El Salvador: Editorial Clásicos Boxsil.

Rivero, B. D. (2008). Metodología para la Investigación. Editorial Shalom .

Rodríguez, E. (2010). APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CENTRO DE INVESTIGACIONES DEL NÍQUEL. Ingeniería Industrial/EISSN 1815-5936/Vol. XXXI/No. 3/2010

Serna, H. (1997). Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Panamericana Editorial LTDA.

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Plantación y Gestión, Teoría y Metodología, Bogotá: 3R Editores.

Torres, D, (2012). Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Kholer Ltda. Centro de Investigaciones de la Escuela de Negocios -CIEN, p.4

Wheelen T., y Hunger D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Proceso de administración sstratégica. México: Pearson Educación de México S.A. 10-18.

Wheelen, Thomas L. y HUNGER, D. (2013). Etapas de la administración estratégica. Conceptos básicos de la administración estratégica, capitulo, Pág. 4

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA, EL CASO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE DE LA CIUDAD DE FLORENCIA

John Jairo Beltrán Chica[1]; Anghie Tathyana Zambrano Hoyos[2], Yessica Ávila Astudillo[2]

Resumen

El presente documento tiene como objetivo evaluar la gestión estratégica de una empresa del sector hotelero en la ciudad de Florencia, a partir del análisis interno y externo, en donde se tiene en cuenta aspectos relacionados al proceso administrativo y del entorno en cual desempeña la actividad económica la empresa. Dentro del diseño metodológico se contempló el tipo de estudio descriptivo y analítico, en donde a partir de la aplicación de encuestas se logró recolectar la información, para posterior realizar el análisis de los resultados. Dentro de los resultados más relevantes, se logró evidenciar una falta de gestión y liderazgo por parte de la dirección del hotel, de igual forma falta de compromiso por parte de los empleados, lo que ha sido negativo para el hotel. De igual forma, es necesario la implementación de estrategias como ventaja competitiva encaminadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos orientados a mejorar el servicio.

Palabras clave
Gestión; Estrategia; Proceso administrativo; Sector hotelero; Análisis del entorno.

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica como aporte para que las organizaciones, debe partir desde la evaluación de la efectividad de los procesos que se lleven a cabo al interior de las organizaciones, donde las ideas básicas de gestión estratégica deben partir de un análisis sistémico riguroso de aspectos internos como externos de las empresas, en función de identificar aquellos aspectos que deben favorecer un adecuado empleo de los recursos a través de las acciones estratégicas que se deben aplicar al interior de la organización.

La gestión estratégica, parte al igual que la planeación en dar respuesta a interrogantes a: ¿de dónde venimos?, ¿dónde estamos?, ¿para dónde vamos? Esto significa que el primer paso de todo proceso de diseño de planeación estratégica empieza con un diagnóstico que abarque dos dimensiones: una pasada y otra presente. (Osorio, 2017).

Según (Arturo, 2004) “Los negocios son los principales contribuyentes para la salud financiera de nuestra economía, con frecuencia, son frágiles y susceptibles de fracasar, debido a la existencia de una administración deficiente, en particular una mala administración financiera”,

[1]Docente Universidad de la Amazonia, adscrito al programa de Administración Financiera a Distancia - e-mail j.beltran@udla.edu.co
[2]Estudiante sexto semestre del programa Administración Financiera a Distancia, miembro del semillero de investigación SIPAF
e-mail tathyzambrano99@gmail.com - y.astudillo1996@hotmail.com

por ello, es necesario identificar los factores internos y externos que desde el punto de vista administrativo y financiero con frecuencia llevan a una empresa a fracasar.

Por lo tanto, las estrategias, corresponden a la forma en como es un método que sirve para evaluar cada uno de los elementos que comprenden el proceso administrativo, tanto interno como externo y así, conocer su incidencia en el desarrollo de la empresa, este busca conocer las fases dinámicas y mecánicas, los métodos y la estructura organizacional, el análisis de los entornos, para mediante esto aprovechar los factores buenos encontrados y mejorar los malos, esto permite un análisis exacto para poder mantenerse en el mundo competitivo y así poder conocer cómo se encuentra el Hotel y que puede incidir en un futuro.

El sector hotelero en la ciudad de Florencia ha venido presentando un incremento en los últimos años, lo que ha conllevado a que muchos hoteles de la ciudad reformulen sus estrategias en cuanto a la competencia que se ha generado; por ello, es importante que desde la gestión estratégica y a través del análisis interno y externo identificar aquellas oportunidades de mejoramiento en las cuales debe estar centrada las estrategias y así de esta forma generar ventajas competitivas con respecto a las demás empresas que prestan este servicio en la ciudad.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Las organizaciones en la actualidad se encuentran hoy en día en un entorno dinámico motivado por constantes cambios, en donde el desarrollo de concepciones sobre la gestión es apoyado en sus estrategias (Macías, 2016), lo que hace que sea mas importante para que las organizaciones garanticen el normal desarrollo de sus actividades, en ese sentido, Macías (2016) plantea que se han definido tres momentos, dirigidos al desarrollo de estas actividades que deben ser lucrativas para la organización, estos momentos son: la planeación, la ejecución y el control, teniendo en cuenta que cuando se plantea la ejecución, es hablar de la dirección. Lo anterior hace referencia a tres de las cuatro etapas que conforman el proceso administrativo, en donde a partir de un análisis interno de las organizaciones, se puede evaluar el desempeño en los diferentes niveles y además permite detectar las acciones de mejoramiento, con el objetivo de poder trazar el mejor camino para la organización.

Morales (2014) parte del supuesto de que la gestión estratégica, es la racionalidad de ciertos actores, los cuales están encargados de diseñar una mejora continua de los procesos que se plantean en una organización, con el objetivo de llegar a las metas establecidas. Serna (2013), Macías (2016) y Morales (2014) describen que la gestión estratégica parte de la forma en como, los diferentes actores y sectores de la organización mantienen una espiral que genera procesos de innovación, conocimiento, emprendimiento y regresa a la innovación, lo cual obliga a replantear el papel que juegan estos actores en la organizaciones, lo que refleja para Da-Fonseca, Hernández, Medina-y Nogueira (2014) una necesidad de tener en cuenta la alineación estratégica en el desarrollo de propuestas metodológicas para la gestión de las organizaciones.

En ese sentido, el pensamiento organizacional puede afirmar que, los actores que comprenden estas organizaciones son racionales, lo que conllevaría a que fueran estratégicos, pero para poder llegar a ello es necesario el análisis de los hechos que vienen afectando a la organización, lo cual hace que el trabajo sea limitado, puesto que se requiere de un análisis

critico, el cual puede ser realizado a través del diagnostico organizacional. Resultado de este diagnostico, la gestión estratégica debe garantizar que las condiciones para la aplicación de las estrategias contemplen la información necesaria para realizar una evaluación efectiva en cada uno de los procesos en donde estas se implementen, además, de contener aquellos elementos que deben estar inmersos en la estrategia.

Samia, y Rebai (2017) consideran que la gestión estratégica es un tema de gran interés para las organizaciones, donde es crucial el desarrollo sostenible de las organizaciones, en esto convergen varias situaciones que se deben tener en cuenta, como lo es el auge de las nuevas tecnologías, crear capacidades que permitan comparar los resultados de la organización bien sea en venta de bienes o de servicios entre otros elementos que hacen parte de las estrategias que se deben formular una vez obtenido los resultados del análisis interno.

En ese orden de ideas, la gestión, las estrategias y la aplicación de diferentes políticas encaminadas al desarrollo organizacional, no son una tarea sencilla, puesto que muchas veces esta se puede tornar compleja, lo cual genera en muchos casos efectos negativos antes que sean efectivos (Abraham, 2014) y (Samia, y Rebai, 2017). La implementación de las estrategias a través de modelos de gestión, esta determinada en su gran mayoría por las habilidades organizativas y la forma en como se definan las estrategias, sobre la base de elementos de juicio en donde en primer lugar se realice una evaluación al interior de la organización, se evalué su entorno y posterior a ello definir las líneas fuertes que deben tener cada una de las estrategias y como estas se aplicaran.

Palacio y Palacio (2017), plantean que, la idea de alienar esfuerzos a través de la gestión estratégica debe partir de un análisis sistémico, el cual debe ser riguroso teniendo en cuenta el análisis que se haga, de acuerdo al ambiente interno y el externo, que debe estar ligado con la misión y visión de la empresa con el objetivo de poder identificar las actividades claras y sus respectivos indicadores, esto permitirá que las acciones estratégicas aplicadas conlleven a mejorar aspectos como una la relación con el entorno, los grupos de interés y la responsabilidad social de la organización.

De acuerdo con lo anterior y retomando a Macías (2016), plantea que, las estrategias deben posibilitar una orientación en donde deben incluirse todos los actores que hacen parte de la organización, desde el talento humano, los recursos físicos, financieros, técnicos, tecnológicos, con e fin de poder aumentar la capacidad en cuanto a las posibilidades de poder alcanzar el logro de los objetivos propuestos, tan es así, que dentro de un contexto dinámico y que en muchos casos es incierto, existen diferentes situaciones en donde las organizaciones deben desarrollar un sistema de gestión, para poder enfrentar estas situaciones, por ello, la gestión estratégica como herramienta efectiva debe resaltar la contribución en cuanto al mejoramiento del sistema de gestión que cada una posea de acuerdo a sus particularidades (Almuiñas y Galarza, 2016).

Ronda, Leyva y Cuesta (2017) hacen una reflexión con respecto a la forma en como desde un modelo de gestión estratégica se puede garantizar la productividad de las organizaciones, a partir de la evaluación de indicadores de gestión que se plantean como resultado de un proceso de diagnostico interno organizacional, y como desde la gestión estratégica se debe tener en cuenta el micro entorno y el macro entorno, haciendo referencia al análisis externo e interno que se debe hacer a la organización, lo cual es oportuno de conocer y que en la medida que avance

el proceso se prevean acciones para realizar un autodiagnóstico que al final perfeccionara lo ya planteado.

De acuerdo a lo anterior, Serna (2013), plantean como desde la experiencia internacional la generación de políticas y estrategias, las cuales deben ser adoptadas, deben contener al menos tres aspectos, los cuales deben estar alienados de tal forma que puedan alcanzar los propósitos y objetivos establecidos entre si; esto permitirá favorecer un ambiente de trabajo mas adecuado, en donde se vinculen aspectos de investigación, desarrollo, implementación de tecnología de vanguardia, además de la generación de procesos de innovación, para que una vez consolidado estos aspectos, permitirá una transmisión de conocimiento para la empresa, que al final se convierte en una prospectiva estratégica (Serna, 2013).

Retomando a Da-Fonseca *et al.,* (2014) las organizaciones requieren de poder introducir de manera mas flexible, aspecto relacionados a la planificación estratégica, estos aspectos hacen relación en hacer un énfasis a su misión, definir propósitos y objetivos y que estos estén orientados a los resultados de la organización. La ineficiencia de las organizaciones radica en la falta de atender y entender las nuevas demandas sociales, económicas y ambientales del entorno (Serna, 2013), (Da-Fonseca *et al.,* 2014) y (Samia, y Rebai, 2017). Esta orientación a los resultados es lo que busca la gestión estratégica, de como a partir del diagnostico interno y un análisis del entorno se pueda hacer una mayor orientación hacia los resultados, buscando una gestión descentralizada, la cual va mas encaminada a los clientes, mejorar los estándares de calidad y establecer una cultura corporativa que vaya de la mano en procesos de cambio y de innovación.

En ese sentido, dentro de la investigación realizada evaluar en el contexto de la región, en donde la mayoría de las empresas se consideran pequeñas empresas, son eslabones fundamentales para que las economías de las naciones crezcan y se vuelvan mas competitivas (Hernández, Cadena, Vega, Nuño de la Parra, y Cruz (2016). Por ello, un factor clave en las organizaciones corresponde a la implementación de las estrategias como una ventaja competitiva, en donde la formulación de estas debe estar orientadas al mercado objetivo, que, para el caso, la investigación o los resultados de esta investigación están en el marco del sector hotelero.

La gestión estratégica y los procesos que se deriven de ella, buscan que exista una fuerte descentralización en la toma de decisiones, una definición clara de la misión y visión, de las políticas, estrategias y objetivos, evaluar estos aspectos son importantes, puesto que evaluar las particularidades de la organización y articularlo con las generalidades del entorno, hacen de la gestión estratégica una herramienta importante para el buen desempeño de las organizaciones. Álvarez y Montoya (2013) describen como a partir de la incertidumbre del contexto, las organizaciones encuentran la motivación para emprender estos nuevos procesos de aprendizaje organizacional en donde las estrategias juegan un papel muy importante con la finalidad de desarrollar al máximo sus capacidades y así poder incidir de manera mas eficiente y eficaz en resolver los problemas e influir en su entorno (Álvarez y Montoya, 2013).

El diagnostico organizacional debe tener como fin, el planteamiento de estrategias al mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que se requiere de mucho tiempo, además de la aplicación de recursos que sean suficientes, lo que permitirá el alcance de una madurez organizacional, este uso de recursos no debe limitarse únicamente a lo financiero sino que se deben incluir todos los

procesos que contempla la organización, para así poder asumir los diferentes procesos de capacitación, cualificación entre otros y así estos poderse convertir en ventajas competitivas en relación con la competencia que tenga el sector. (Contreras, 2013). Una gestión estratégica orientada al cumplimiento de los objetivos permite la organización, la optimización de las decisiones que se tomen, con el fin de establecer al final si los resultados obtenidos, lograron el cumplimiento de los objetivos, para luego hacer una retroalimentación de cada uno de los procesos en los cuales se aplicaron las estrategias y así viabilizar mejor la toma de decisiones.

METODOLOGÍA

Método y tipo de estudio

Para determinar la gestión estratégica, se aplico la metodología para encontrar los principales resultados del diagnostico interno a la empresa, a través de la evaluación del proceso administrativo, en donde se identificaron los diferentes niveles de satisfacción de los empleados, con el empleo de una encuesta y del análisis documental.

Para este trabajo el método aplicado, es de tipo deductivo, teniendo en cuenta las necesidades que se presentaron en cuanto a determinar las características de las variables que fueron objeto de estudio. Se aplicó como tipos de estudio el descriptivo y explicativo, con el objetivo de responder a partir de ambos tipos de estudio, en identificar, en primer lugar, las causas del evento y, en segundo lugar, describir como a través del diagnóstico interno realizado a la empresa se identificaron cada una de las variables para su posterior evaluación o diagnostico organizacional.

Por ello, la investigación presenta un carácter descriptivo transversal, puesto que permite la observación y percepción del fenómeno que es objeto de estudio, y así poder profundizar con respecto a los niveles de satisfacción y de acuerdo de los empleados en cuanto a las diferentes situaciones que se pueden presentar al interior de la empresa y definir la realidad del hotel, en relación con la gestión organizacional y estratégica que tienen planteada.

Dentro de las fases de la investigación que se llevaron a cabo, se pretendió que, en el primer tipo de estudio, permitiera dar un enfoque que estaría basado en que una vez recolectados los datos y analizados, estos datos permitan dar un sentido más amplio de la información recolectada, para luego en la segunda fase de la investigación hacer una descripción de las variables y conceptos que tienen que ver con el objeto de investigación.

Técnicas, instrumentos y tabulación de la información

Las técnicas como procedimiento e instrumentos que son utilizados para acceder al conocimiento, como encuestas, entrevistas, observaciones entre otras (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2017), permitieron para este proceso investigativo recolectar la información necesaria, utilizada para el diagnóstico en primer lugar, para luego una vez analizados los datos, se procede al establecimiento de las estrategias en la gestión administrativa, que se lleva a cabo en la empresa objeto de estudio.

Tabulación de la Información

A partir de la estadística descriptiva La presente investigación requirió el siguiente tratamiento estadístico para la realización de un debido proceso de tabulación:

En primer lugar, definir la población a la cual se desea aplicar la encuesta para la obtención de la información. La población estaba determinada por el número de empleados que laboran en la empresa que presta servicios hoteleros en la ciudad de Florencia, teniendo en cuenta que el número de empleados es inferior a una población de 50, no se aplicaron técnicas para determinar la muestra, puesto que el instrumento de recolección de información se aplico a toda la población de la empresa prestadora de servicios hoteleros.

Seguidamente, se determina el tipo de preguntas las cuales son de tipo cerrada, y se estableció que, mediante escala de Likert de 3 categorías, evaluar aspectos de satisfacción y acuerdo. Una vez recolectada la información se procede al proceso de tabulación para analizar los aspectos de las variables que se desean medir en la evaluación, lo que al final permitirá la realización del diagnóstico interno de la empresa. Aplicando técnicas de estadística descriptiva se realizaron tablas para medir aspectos de distribución de frecuencia, para hallar las frecuencias relativas, absolutas y el porcentaje mas representativo en cuando las variables que obtuvieron una mayor frecuencia.

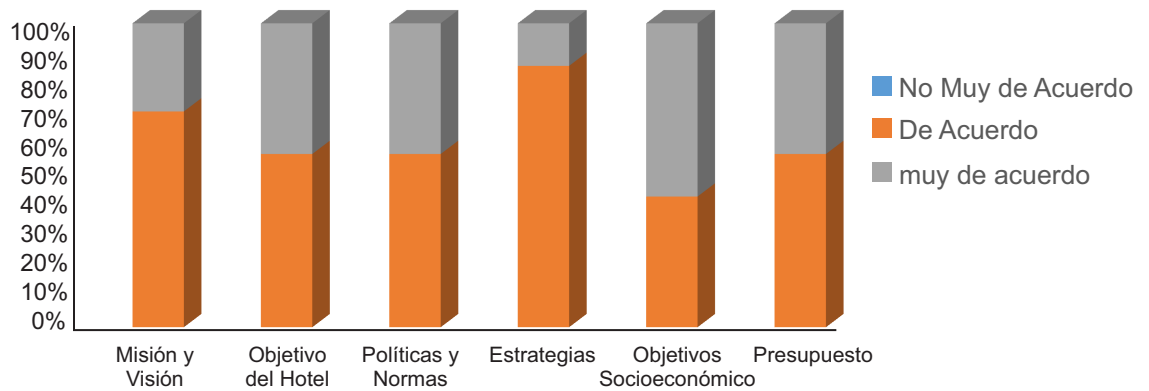
RESULTADOS

Diagnostico interno de la empresa

De acuerdo con los resultados obtenidos, a través del instrumento de investigación aplicado a los empleados del hotel en los diferentes cargos y funciones, se diagnosticó que, en cada etapa del proceso administrativo se encontraron necesidades de mejoramiento, teniendo en cuenta que la escala de valoración de tres categorías utilizada para evaluar cada una de las etapas, siempre arrojo como resultado un punto medio en la evaluación, es así como en aspectos de satisfacción y de acuerdo, un alto porcentaje se encontraba no satisfecho ni de acuerdo completamente con algunos de los procesos que tenia la empresa, no conocían de fondo lo que significaba la misión y visión por citar alguno ejemplos, los cuales se presentaran en cada una de las fases que conforman el proceso administrativo.

Como se observa en la Figura 1, los aspectos que fueron objeto de evaluación en cuanto a la etapa de planeación corresponden a la misión, visión, objetivos, políticas y normas del hotel, así

Figura 1. *Diagnostico de la etapa de Planeación.*



Fuente. Elaboración de los Autores.

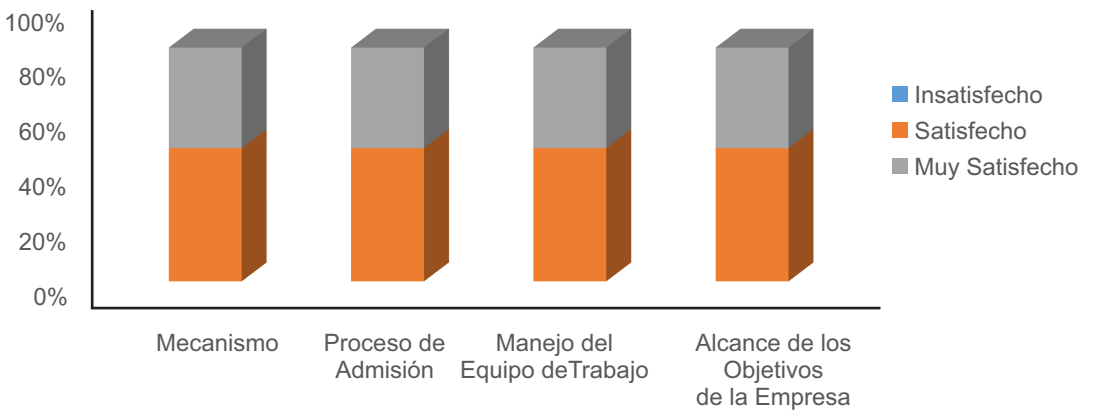
como las estrategias que se han definido, en lo correspondiente al objetivo socioeconómico y al presupuesto. En es sentido, se puede observar como existe una tendencia del 60% al 75% se encontraba únicamente de acuerdo con lo planteado en cada una de los elementos que conformaban la etapa de planeación, lo cual permite evidenciar que al no estar muy de acuerdo, existe, en primer lugar desconocimiento por parte de los empleados en cuanto a que contempla la misión, visión y objetivos, además de no poder llevar a cabo por parte de la gerencia, definir estrategias orientadas al cumplimiento de los objetivos.

En ese orden de ideas, en la etapa de planeación, hacer referencia a la capacidad estratégica y la relación con el entorno, debe estar ligado al cumplimiento de los objetivos, en donde sus colaboradores, deben comprender aquellos aspectos claves que contemplan, tanto la misión y visión como los objetivos estratégicos del hotel, paso así poder lograr tener una visión de negocio, que tienda a la resolución de problemas, en donde la gestión de los recursos este orientada al cliente, lo que conlleva a ser una orientación interfuncional (González, 2016).

Con respecto a la etapa de organización, el total de los encuestados el 60% se siente satisfecho en cuanto a la evaluación de cada uno de los elementos que fueron objeto de verificación en esta etapa, es así como desde los mecanismos de selección, el proceso de admisión, el manejo de trabajo en equipo y el alcance de los objetivos de la empresa, se deben hacer claridad desde la dirección para que exista un mejor acompañamiento y definición de políticas claras, que propendan al logro de los objetivos misionales del hotel.

En ese sentido, Escobar y Escobar (2017), afirman que el desarrollo organizacional a través de una políticas claras dirigidas a los procesos como admisión, manuales, alcance de objetivo entres otros, propenden por el desarrollo de una cultura organizacional y clima organizacional, como aquellos conjuntos de hábitos, creencias, interacciones en cada una de las áreas de la organización, en donde debe existir una armonía que genere sinergia en cada uno de los propósitos en la búsqueda del cumplimiento de objetivos planteados para el desarrollo organizacional de la empresa, para este caso del hotel y su aporte al sector, en cuanto a desarrollo económico y creando de esta forma ventajas competitivas para su competencia.

Figura 2. *Diagnostico de la etapa de Organización.*

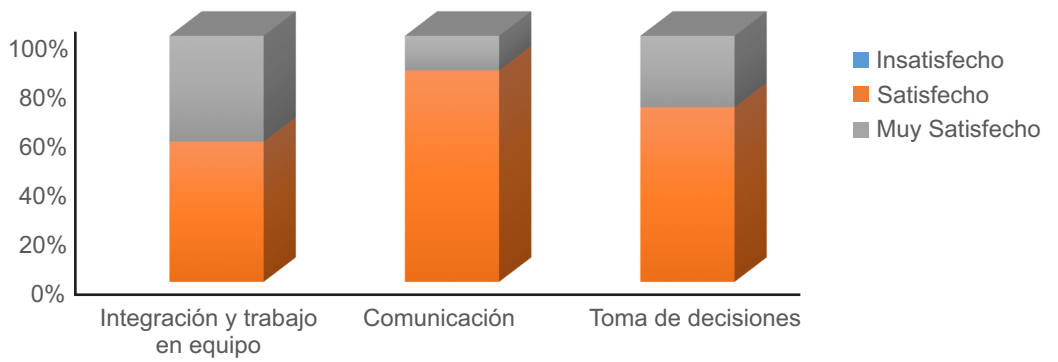


Fuente. Elaboración de los Autores.

La evaluación de la etapa de dirección, contemplo tres elementos que corresponden a integración y trabajo en equipo, comunicación y toma de decisiones, para lo cual, con respecto a la satisfacción, continua una tendencia solo a decir que se encuentran satisfechos frente a estos procesos, por ejemplo, en cuanto a comunicación el 80% de los encuestados manifestaron solo un grado de satisfacción, siendo este un proceso importante para que se generen sinergias positivas dentro de la organización. (Figura 3).

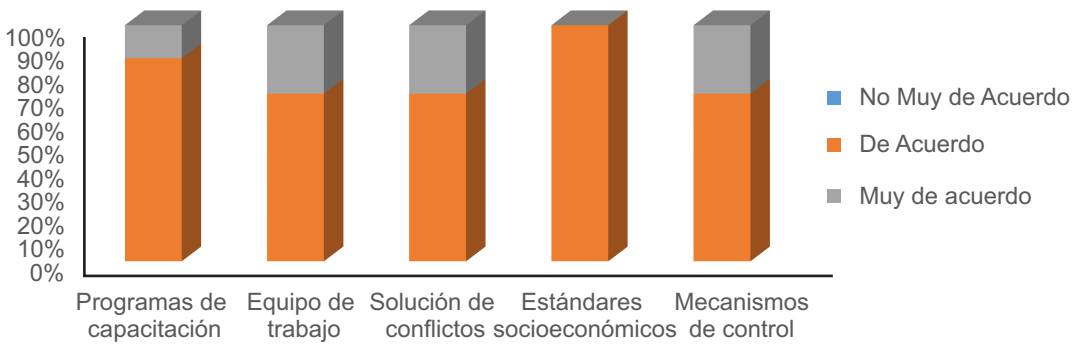
Frente a la evaluación realizada a la etapa de control, se puede observar en la figura 4 como el total de los encuestas siguen en ese punto medio, indicando que no están de muy de acuerdo o muy de acuerdo con los procesos que se llevan a cabo en el hotel con respecto al control, dentro de esta evaluación se tienen en cuenta elementos como, los programas de capacitación, equipo de trabajo, solución de conflictos, estándares económicos y mecanismos de control; esta situación, permite evidenciar que los procesos de retroalimentación que se deberían generar no están siendo llevados a cabalidad, afectando de esta manera las estrategias, objetivos y políticas que el hotel a establecido para el cumplimiento de los objetivos misionales.

Figura 3. *Diagnostico de la etapa de Dirección*



Fuente. Elaboración de los Autores.

Figura 4. *Diagnostico a la etapa de Control.*



Fuente. Elaboración de los Autores.

Descripción de la empresa objeto de estudio en la prestación de servicios hoteleros

A nivel nacional el sector hotelero depende en su gran mayoría del turismo, el departamento de Caquetá no es ajeno a este tipo dinámicas, pero la falta de infraestructura hotelera acorde a las necesidades que esta actividad requiere, que el departamento en cierta medida se vea rezagado frente a otras regiones o departamentos del país.

El Caquetá debido a su biodiversidad se convierte en potencial de desarrollo para este sector, requiere que su infraestructura hotelera cuente con los elementos necesarios desde el punto de vista organizacional para hacer frente a la potencial demanda que se pueda generar derivado de la explotación turística, lo que se convierte en un reto competitivo para la gerencia del hotel, en cuanto a la formulación de planes estratégicos acorde a las necesidades del contexto regional, nacional e internacional.

Aunque a nivel organizacional y administrativo respecto al análisis del sector hotelero el hotel en donde se ha realizado este estudio propone desde su misión y visión ofrecer un servicio de excelencia, satisfaciendo la comodidad y calidad haciéndolos sentir como en su propio hogar. Por otra parte, busca un estatus de Hotel 5 estrellas para ser un espacio referenciado por gustos y buena calidad.

Dicho esto, se analiza que el hotel va acorde al proyecto nacional PLAN SECTORIAL DE TURISMO, el cual busca activamente crear estrategias orientadas desde su misión y visión para estar a la vanguardia de los turistas que emergen en la región haciéndolos sentir como en casa, brindando un espacio de tranquilidad, calidad y confort; por otra parte, es un generador de empleo debido al equipo de trabajo o el personal que debe ser requerido para brindar un servicio personalizado de calidad y de esta manera contribuye al sostenimiento económico que genera el sector hotelero en la ciudad de Florencia.

En comparación con los demás hoteles representativos de la ciudad de Florencia, tales como el hotel Royal Plaza, Caquetá Real, Kamani, Guaymaral, el hotel, presenta una ubicación accesible para los turistas que requieran de sus servicios, localizándose sobre la avenida principal que conduce a los viajeros que llegan a la ciudad, diagonal a este se encuentra el centro comercial y en sus alrededores establecimientos de comida, bares, tiendas de ropa entre otros. Según el nivel de estrato de sus huéspedes se encuentra en un rango de estrato número 3, lo que significa, que el hotel presenta una flexibilidad económica a sus huéspedes.

Dentro de los servicios de habitación que ofrece el hotel Grand Gold cuenta con una gran variedad de habitaciones, lo que es evidente que el hotel busca suplir todas las necesidades de sus clientes brindándoles comodidad, calidad y tranquilidad. En cuanto a los servicios que presta como restaurante y entre otros cubre las necesidades básicas para eventos o actividades; por último, el hotel a nivel tecnológico maneja un cubrimiento básico a las necesidades de los huéspedes.

Identificación de la empresa

La empresa objeto de estudio, corresponde a un hotel de 3 estrellas que tiene como objetivo principal prestar el servicio de hospedaje, el cual cuenta con 25 habitaciones, servicios de restaurante y parqueadero, proponiendo desde su misión y visión ofrecer un servicio de excelencia, satisfaciendo la comodidad y calidad para el cliente, así mismo dar respuesta a las

expectativas que se generan en el sector turístico a nivel departamental y municipal, presentando un compromiso de calidad humana a los clientes que hagan uso de sus servicios.

Misión y Visión

Misión
Ofrecer servicios hoteleros de excelencia, creando clientes leales y satisfechos que regresen al hotel por su calidad humana y compromiso de brindar comodidad, tranquilidad y habitaciones confortables que los hagan sentir como en su propia casa.

Visión
Enfocada en el desarrollo turístico del departamento del Caquetá logrando el estatus de "Hotel cinco estrellas" que le permita seguir brindando un servicio personalizado con la calidad para que nos lleve a la suscitación total de nuestros clientes.

Análisis de Gestión Estratégica
Dentro del análisis a los resultados del diagnostico interno, se evidenciaron varios aspectos que permiten evidenciar falencias en los procesos que dentro del hotel se llevan cabo; en ese sentido, dentro de los procesos de gestión que se pretenden aplicar una vez definidas las estrategias se busca que el hotel se fortalezca frente a la competencia, que como se planteaba en el marco teórico, se formulen estrategias orientadas al cumplimiento de objetivos, considerando estas como una ventaja competitiva, que este dirigida a mejorar el servicio al cliente, la comunicación, el ambiente y clima laboral, que genere un orden organizacional permitiendo a la empresa estar a la vanguardia con respecto a la competencia que tiene en el sector.

En ese sentido, retomando a Morales (2014) considera que la gestión es un proceso de organización del trabajo humano, el cual esta relacionado no para conseguir objetivos y metas, sino para relacionar la voluntad de modificar y decidir, hacia una regulación de las funciones de cada uno de los colaboradores en función de la organización, que para el caso es tener en cuenta la opinión de los empleados del hotel, involucrándolos en los procesos de la empresa lo que la haría en una organización mas eficiente y competitiva.

Para poder llegar al planteamiento de las estrategias, se realiza un análisis del entorno el cual se evidencia en la tabla 1, la cual recoge aquellos aspectos mas relevantes.

Al realizar el análisis del entorno, se pueden identificar diferentes aspectos que pueden generan impactos positivos como negativos para la empresa, es así como, desde los procesos de globalización, los cuales han traído consecuencias que han venido transformando muchos de los procesos productivos, así como en la economía y en la sociedad. A partir de una cultura organizacional orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos permite que la empresa aprenda de sus procesos a partir de entender el entorno en todo su contexto, el hotel como pequeña empresa aporta significativamente a la economía de la región y del país.

Como se puede observar en las tablas 2 y 3, que corresponden al análisis POAM y MEFE, el hotel dentro de las estrategias que ha venido implementando no responde a lo que el entorno esta presentando, y se ven como una falta oportunidades lo que incide en que el hotel no esta capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas. En ese sentido, se evidenciaron

Tabla 1. *Análisis del Entorno.*

Entorno	Variable	Análisis
Económico	Turismo	La Oficina de Estudios Económico del MINTIC (2018) afirma que en febrero del año 2018, las llegadas de extranjeros crecieron 49,6% respecto al mismo mes del año 2017 con un 41,5%, lo que implica un incremento de 412.787 viajeros.
	Incremento del Sector Hotelero	El 2016 se ha considerado como el mejor año para el sector hotelero y sus cifras son las mejores desde el 2006, año en el que comenzó a registrarse el índice de ocupación. De acurdo al DANE, el crecimiento del sector alcanzó un 56,2%, superando todos los pronósticos (Portafolio, 2018), donde obtuvo un crecimiento del 1,8% en la economia del pais.
	Nivel Educacional en el Caquetá	El mayor porcentaje de estudiantes están en el nivel primario, y una baja participación en el nivel secundario, media y ciclos lo que da a entender que la mayoría de estudiantes se han retirado de sus estudios, lo cual es una gran deficiencia para el Caquetá, lo cual es una gran amenaza para el Hotel ya que el hotel requiere de personal previamente capacitado.
Político-Juridico	Tratado de Paz	Los buenos resultados del sector hotelero y factores tan importantes como el avance seguro de la paz, que ha venido dando pasos firmes hacia su consolidación.
	Implementación del Articulo 17 ley 679	De conformidad con lo dispuesto en el artículo 17 de la ley 679 de 2001, el Hotel advierte que la explotación y el abuso sexual de menores de edad en el país son castigados penal y civilmente conforme a las disposiciones legales vigentes
SocioCultural	Eventos Artístico y Culturales	De acuerdo, (EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL "YO CREO EN FLORENCIA", 2016) El municipio anualmente apoya y realiza diferentes eventos artísticos y culturales como el Festival Folclórico de la Amazonia, Celebra La Danza, Celebra La Música y el Día Internacional del Artista.
Tecnológico	Pagina web de servicios hoteleros	(PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2014-2019, 2014) : En una economía cada vez más global y competitiva, la sociedad debe soportar sus actividades en una base tecnológica sólida. En este sentido, las TIC juegan un papel fundamental en la construcción de una sociedad más equitativa, en paz, educada y de una economía más competitiva. Por lo tanto, la tecnología juega un papel fundamental en el desarrollo de las empresas, pues esta contribuye a generar aplicaciones o herramientas que permiten facilidad al momento de exhibir sus productos o servicios, un ejemplo son las páginas web actuales que permiten a los viajeros decidir sus lugares turísticos a visitar e incluso los hoteles más favorables para hospedar.
	Desarrollo de Apps	Según un estudio realizado por Hotel Manager, alrededor del 94% de los viajeros encuentra muy interesante que el hotel donde se vaya a hospedar durante sus vacaciones cuente con una aplicación móvil propia. Un 80,5% destaca que estaría dispuesto a descargarse la App móvil de un hotel para así poder recibir información así como promociones personalizadas, recomendaciones o reserva de servicios adicionales del hotel.

Continuación tabla 1. *Análisis del Entorno.*

Entorno	Variable	Análisis
Ambiental	Legislación ISO 14001 de medio ambiente para Hoteles y restaurantes	El certificado de esta norma asegura la identificación y minimización de los impactos ambientales del Hotel Grand Gold, gracias a la implantación de una serie de metodologías y procedimientos de trabajo para la mejora de los procesos, y sobre todo orientados a la mejora de la satisfacción de los clientes.
	Cambio Climático	Los niveles de deforestación del municipio ascienden a 29.245 has lo que coadyuva para que el departamento del Caquetá sea el primero en deforestación del país. En Florencia, se carece de una estrategia de mitigación y adaptación al cambio climático.
Geográfico	Desarrollo Local	El Caquetá pese a que se refieren a él como uno de los departamentos con más violencia por el término de la guerrilla, en su desarrollo local cuenta con una gran conservación en su patrimonio ambiental haciendo de esto algo interesante para los clientes de otros lugares.

Fuente. Elaboración de los Autores.

Tabla 2. *Análisis POAM.*

FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONÓMICO									
Incremento del sector hotelero	X							X	
Turismo	X						X		
Nivel Educacional en el Caquetá					X			X	
POLITICO-JURIDICO									
Tratado de paz		X						X	
Implementación del articulo 17 ley 679	X						X		
SOCIOCULTURAL									
Eventos artísticos y culturales	X						X		
TECNOLÓGICO									
Páginas web de servicios hoteleros	X							X	
Desarrollo de Apps				X			X		
AMBIENTAL									
Legislación ISO 14001 de medio ambiente para hoteles y restaurantes	X						X		
Cambio Climático					X				
GEOGRÁFICO									
Desarrollo local	X							X	

Fuente. Elaboración de los Autores.

Tabla 3. *Matriz PCI*

CALIFICACION	GRADO DEBILIDAD			GRADO FORTALEZA			IMPACTO		
Capacidad	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
DIRECTA									
Objetivos socioeconómicos					X			X	
Misión y Visión poco estratégicas	X							X	
COMPETITIVA									
Comunicación comercial				X			X		
Recordación de marca				X			X		
Convenio con empresas turísticas	x						X		
Fidelización del cliente		X						X	
Valor agregado del servicio		X					X		
FINANCIERA									
Frecuencia del servicio				X			X		
Capacidad de pago				X			X		
Nivel de endeudamiento				X			X		
TECNOLOGIA									
Calidad de instalaciones					X		X		
Localización				X			X		
Modernización infraestructura		X					X		
Instalaciones para discapacitados	X						X		
Tecnología y sistemas de información		X					X		
TALENTO HUMANO									
Capacitación del personal	X						X		
Selección del personal		X					X		

Fuente. Elaboración de los Autores.

Tabla 4. *Análisis MEFE.*

FACTORES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			
Incremento del sector hotelero	0,05	3	0,15
Turismo	0,08	4	0,32
Implementación del articulo 17 ley 679	0,06	4	0,24
Tratado de paz	0,04	3	0,12
Eventos artísticos y culturales	0,06	4	0,24
Páginas web de servicios hoteleros	0,05	3	0,15
Legislación ISO 14001 de medio ambiente para hoteles y restaurantes	0,04	3	0,12
Desarrollo local	0,03		0,09
AMENAZAS			
Nivel Educacional en el Caquetá	0,04	1	0,04
Desarrollo de Apps	0,06	2	0,12
Cambio Climático	0,07	2	0,14
TOTAL	1		1,73

Fuente. Elaboración de los Autores.

dentro de este análisis del entorno que se pueden tomar ocho aspectos como oportunidades y 3 de los evaluados como amenazas. Por lo tanto, la gestión estratégica que plantee la dirección debe tener como base lo antes mencionado.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados, la implementación de estrategias en caminadas a la consecución de los objetivos permite alcanzar la eficacia organizacional, fortalecer la cultura organizacional y corporativa del hotel, establecer procesos de retroalimentación, además de entender el contexto y entorno en el que el hotel realiza su actividad. En ese sentido, se puede decir que en primer lugar a partir del análisis interno y posterior el análisis externo, el éxito que puede tener una organización para alcanzar sus objetivos, se debe basar en primer lugar en que la dirección o gerencia del hotel, comprenda el entorno, lea el contexto y establezca relación entre aquellos aspectos que son sujeto de mejora y que de ese entorno puede aprovechar para fortalecer los procesos a nivel interno, pero apuntando a un desarrollo organizacional al cumplimiento de objetivos aprovechando las oportunidades que el entorno muestra.

La estrategia como concepto llevado a la practica, en el caso del hotel la aplicación de estas estrategias, deben estar basadas en las decisiones que tomara la dirección y que deben ser compartidas con los empleados del hotel, en donde a partir de un proceso de gestión se optimicen los recursos, las personas y todos aquellos actores que hacen parte o que están involucrados en los procesos de la empresa, esto permitir un cumplimiento de las políticas, metas y objetivos trazados.

A partir del análisis interno y externo, se logro evidenciar las limitaciones que el hotel tenia con respecto a carencia de procesos de liderazgo que hacen referencia a la planeación, dirección y control, así mismo la falta de indicadores de gestión, una baja respuesta en cuanto al cambio, lo que conlleva a que sea muy limitado que se presenten procesos de innovación.

Escobar y Escobar (2017) uno de los problemas que contemplan las organizaciones es la carencia de habilidades en cuanto a liderazgo, situación que se ve reflejada en la empresa, teniendo en cuenta que el liderazgo que se ve reflejado en la empresa afecta los diferentes procesos organizacionales, por ello se considera que es un indicador que se debe mejorar pues es un obstáculo para la empresa, el cual retrasa el crecimiento del hotel.

Frente al análisis interno, se evidencia por parte de los empelados un conformismo y media acogida a los procesos que implementa o tiene establecidos el hotel, no existe un acompañamiento en los procesos de capacitación, no se aprovecha las oportunidades que brinda el entorno, y existe un distanciamiento entre la dirección y los subalternos, lo que ocasiona retraso también para la empresa.

El hotel requiere que, una vez planteadas las estrategias, están tengan un proceso de aplicación sistémico, para lo cual Barba (2002) señala que este debe partir de un análisis interno y estratégico en donde se contemplen todas las variables que inciden en la organización desde lo interno y externo, hacer una lectura del entorno, a través de una matriz de participación, la cual debe clasificar aquellos aspectos que tienen que ver con los objetivos estratégicos de la empresa.

De igual forma, cada una de las estrategias que se plantean debe dar respuesta a las necesidades de cada área en donde se hayan evidenciado falencias, con el fin de que estas estrategias se vuelvan corporativas, que nacen a partir del análisis del sector al que pertenece el hotel; esto permitirá la generación de ventajas competitivas, que exista una integración vertical y diversificada, lo que conlleva a una gestión estratégica efectiva para el hotel. En la tabla 5, se presentan de acuerdo con lo anterior las estrategias como resultado del análisis interno y externo realizado a la empresa.

Tabla 5. *Análisis DOFA y descripción de las Estrategias.*

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
DOFA	F1. Objetivos Socioeconómicos F2. Comunicación Comercial F3. Recordación de Marca F4. Frecuencia del Servicio F5. Capacidad de Pago F6. Nivel de Endeudamiento F7. Calidad de Instalaciones F8. Localización	D1. Misión y Visión poco estratégicas D2. Convenio con Empresas Turísticas D3. Fidelización del Cliente D4. Valor Agregado del Servicio D5. Modernización de Infraestructura D6. Instalaciones para Discapacitados D7. Tecnología y Sistemas de Información D8. Capacitación del Personal D9. Selección del Personal
OPORTUNIDADES	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
O1. Incremento del sector hotelero O2. Turismo O3. Implementación del articulo 17 ley 679 O4. Tratado de paz O5. Eventos artísticos y culturales O6. Páginas web de servicios hoteleros O7. Legislación ISO 14001 de medio ambiente para hoteles y restaurantes O8. Desarrollo local	1. (F2,F3--O2-O4-O5-O6-O8) Invertir en publicidad (Impresa y online) para atraer nuevos clientes y ofrecer el servicio que brinda el hotel aprovechando los eventos artísticos y culturales realizados en el municipio y la seguridad que se brida con el tratado de paz. 2. (F1,F4,F5,F6,F8,-O1) Fortalecer en el mejoramiento del servicio para así ser competentes aprovechando su localización y la buena capacidad financiera en la que se encuentra el Hotel.	1. (D1,D8,-O1-O3-O7) Contratación de un profesional que fortalezca la cultura corporativa y capacite a los empleados del Hotel para así generar una mayor apropiación sobre el hotel por parte de los empleados y poder brindar un mejor servicio. 2. (D2-02) Entablar alianzas estratégicas con el sector turístico, para el apoyo de eventos que promuevan la influencia del turismo 3. (D4,D5,D6,-O1) Penetrar en el mercado atreves del mejoramiento de las instalaciones y nuevos servicios.
AMENAZAS		
A1. Nivel Educacional en el Caquetá A2. Desarrollo de Apps A3. Cambio Climático	1. (F2,F5,-A1) Gestionar recursos financieros para la implementación de los programas de mercadeo y espacios para la implementación de estudios complementarios para los empleados	2. (D7,-A2-A3) Implementar por completo el montaje de un sistema de información que mejore la productividad de las actividades organizacionales y operativas del hotel, la cual cuente con paquetes de viajes en los mejores tiempos en el Caquetá

Fuente. Elaboración de los Autores.

De acuerdo con la tabla anterior se puede concluir que las estrategias planteadas desde la perspectiva de la gestión, debe asumir estas como corporativas, con el objetivo de poder asumir una posición de sentido en el propósito de que, cada una de ellas, tome aspectos de formulación, evaluación y la conducción. Este proceso de gestión estratégica para Carter, Clegg y Kornberger (2010) parte de la forma en como se haga la seleccion de las estrategias y de las decisiones que se tomen para poder de esta forma centrar en aquellas que aportan a la realidad de la organizacion.

BIBLIOGRAFÍA

Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. Revista Cubana De Educación Superior, 35(2), 83-92.

Álvarez, A. B., & Montoya Flores, M. T. (2013). De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso. Administración y Organizaciones, 16(30), 51-77.

Arguetaa, C. M., Agudelo, I., & Soto Cardonac, O. C. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. Estudios Gerenciales, 32(138), 96-107. doi:10.1016/j.estger.2015.12.004

Barba Á., A. (2002), Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE, UAM-CFE, México.

Carter, C., S. Clegg y M. Kornberger (2010), A very short, fairly interesting and rea- sonably cheap book about studying strategy, Sage, Chennai, India.

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión, (35), 152-181.

Da-Fonseca, J. P., Hernández-Nariño, A., Medina-León, A., & Nogueira-Rivera, D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. Ingeniería Industrial, 35(1), 105-112.

Díaz Arrieta, A. M., & Bolívar Córdoba, M. Á. (2014). Modelo de Gestión Estratégica de Responsabilidad Social Organizacional. Desarrollo Gerencial, 6(1), 171-199.

Escobar Cazal, E., & Escobar Reyes, G. (2017). Diagnóstico y capacitación a entidades sin ánimo de lucro. Provincia del Sumapaz, Colombia. Pensamiento & Gestión, (43), 220-239. doi:10.14482/pege.43.10591

González, J. M. (2016). La Competencia para Tomar Decisiones en los Directivos de las Empresas Turísticas. Percepciones de los Futuros Profesionales del Sector. Turydes, 9(20), 1-19.

Hernández-León, R., Martín Cadena-Badilla, J., Vega Robles, R. A., Nuño de la Parra, J. P., & Cruz-Vázquez, M. (2016). Requerimientos para formular estrategias orientadas al mercado del sector hotelero. Revista Ingeniería Industrial, 15(3), 295-308.

Macías Sánchez, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. Palermo Business Review, (13), 51-72.

Morales, G. R., & de León, E. M. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. Pensamiento & Gestión, (36), 265-288. doi:10.14482/pege.36.5573

Palacio, L. G., & Palacio, M. G. (2017). Gestión estratégica de la Comunidad Colombiana de Cómputo Avanzado 3CoA® mediante análisis DOFA y cocreación. INGENIARE - Revista Chilena De Ingeniería, 25(3), 464-476.

Ronda-Pupo, G. A., Leyva-Del Toro, C., & Cuesta-Santos, A. (2017). Modelo conceptual para evaluar las conductas estratégicas del personal hotelero. Retos Turísticos, 16(3), 12-18.

Samia, B., & Rebai, D. (2017). Strategic Management Culture & Foreign Partnership: Algerian-Foreign Companies Case. Revue Des Sciences De Gestion, (285/286), 103-109.

Serna, L. P. (2013). Prospectiva estratégica en la gestión del conocimiento: una propuesta para los grupos de investigación colombianos. Investigación y Desarrollo, 21(1), 237-259.

Capítulo II

Eje Temático: Estrategias Lúdicas de Aprendizaje

Línea de Investigación: Estrategias de enseñanzas Lúdicas

RECORRE Y GESTIONA EL AGUA POR COLOMBIA: Alternativa lúdica para sensibilizar sobre los Recursos Hídricos*

Claritza Marlés Betancourt[1] y Jhon Janner Ruiz[2]

Resumen

El Programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia no cuenta con un programa educativo orientados a fortalecer la conservación y gestión eficiente del recurso hídrico en una población que presenta crecientes y complejos problemas como la disminución de su calidad y disponibilidad en la región, haciendo necesario introducir cambios radicales en el modo en que se usa, se maneja y se comparte el agua. Recorre y gestiona el agua por Colombia es un juego cooperativo que tiene como finalidad sensibilizar a los futuros profesionales sobre las problemáticas del recurso hídrico y la importancia de la gestión para mitigar el impacto de dichos problemas. Esta alternativa lúdica fortalece el desarrollo de competencias genéricas como el trabajo en equipo y la comprensión de problemas para motivar a los jugadores en la creación de alternativas conjuntas que busquen mejorar la gestión del recurso hídrico.

Palabras clave
Juego Educativo, Ludificación, Educación Ambiental, Recurso Hídrico

INTRODUCCIÓN

El recurso hídrico es fundamental para la existencia de todas las especies vivas del planeta, proporciona servicios vitales para la salud humana y la sostenibilidad de los ecosistemas, es la esencia del metabolismo, la subsistencia y el bienestar de las comunidades. Así mismo, los recursos hídricos son componentes esenciales en todos los sectores de la economía debido a que requieren del recurso en toda su cadena de valor (OCDE, 2012a).

La hidrósfera corresponde al 75% de la cobertura del planeta tierra, sin embargo tan solo el 2,5% es agua dulce (el 68% está congelada en los glaciares) y alrededor del 0.8% del total del agua del planeta es accesible para consumo humano, pero en su gran mayoría es agua subterránea y, en mucho menor medida, agua superficial.

Pese a su importancia para la vida, la intervención antrópica en los ecosistemas que garantizan el ciclo hídrico, genera pérdida de biodiversidad y degradación de ecosistemas estratégicos. La contaminación que generan los desechos de la industria, el sector agropecuario y el incremento poblacional están afectando la cantidad, el acceso y la calidad del recurso hídrico (WCCE, 2015).

*Juego desarrollado para la tesis doctoral denominada "Juego Educativo y Huella Hídrica" una alternativa que sensibiliza en la gestión del Recurso Hídrico".

[1]Docente programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia
[2]Estudiante del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia.

Colombia posee una abundancia relativa de recursos hídricos, pero estos adolecen culturalmente de valor y significado relevante, al considerarse como un recurso inagotable y gratuito que se refleja en la acelerada pérdida del recurso hídrico en diecisiete de los 32 departamentos. Además el continuo desabastecimiento de agua potable en más de 300 municipios del país y los riesgos en la producción agrícola y ganadera por la misma razón, los altos índices de deforestación, la degradación de las cuencas hidrográficas y las deficiencias en la gestión del recurso hídrico evidencian la crisis en torno al recurso que se avecina (Lozano, 2015).

En la actualidad los recursos hídricos existentes para todos los usos están empezando a escasear a nivel mundial y nuestro país no es ajeno a dicha crisis que refleja el detrimento del recurso hídrico como efecto de una débil gestión, la escasez natural del recurso, los malos hábitos y usos que da la población y la ausencia de políticas y criterios que permitan el control y el seguimiento, aspectos últimos que impiden regular el consumo y uso sustentable del recurso. Cambiar esta situación representa uno de los más grandes desafíos para la humanidad con consecuencias directas sobre la vida cotidiana.

Igualmente, el departamento del Caquetá cuenta con una riqueza hídrica que lo convierte en región con importancia estratégica para la amazonia y el país. Sin embargo, vive a escala la misma problemática mundial y nacional sobre el recurso hídrico, la cual está asociada a las actuales formas de producción y de consumo, debilidad en la infraestructura y en las instituciones encargadas de la implementación de políticas eficientes y a los “altos índices de deterioro ambiental y desconocimiento de la base de recursos naturales del departamento” (Corpoamazonia, 2011 p.26).

Es importante mencionar que, la falta de gestión y administración del recurso hídrico en el Departamento de Caquetá se refleja en acueductos sin plantas de tratamiento adecuados, deficiencias en la prestación de los servicios públicos, planes maestros de alcantarillado que no suplen las necesidades de los municipios Corpoamazonia (2011). Así mismo, la contaminación, la pérdida del recurso y la amenaza de riesgos naturales son problemas que afectan la cantidad y calidad del recurso (PNUD 2014).

La presente propuesta esta orientada a incorporar la dimensión lúdica, como estrategia para sensibilizar sobre la compleja problemática ambiental relacionada con el recurso hídrico y la necesaria gestión del recurso hídrico, en los futuros profesionales de la Administración de la Universidad de la Amazonia. Lo anterior teniendo en cuenta que la educación ambiental tiene como propósito institucionalizarse en todos los niveles educativos, siendo en Colombia una debilidad la necesidad de plantear situaciones pedagógico – didácticas pertinentes a la comprensión de problemas ambientales para el nivel universitario.

La presente propuesta lúdica representa una alternativa a partir del juego educativo como estrategia de enseñanza aprendizaje orientada a contribuir en la urgente necesidad de introducir cambios radicales en la forma en que se usa, se comparte y se gestiona el recurso hídrico. Al respecto, Mendieta & Gutierrez (2014) afirman que los problemas ambientales surgen de una crisis de valores, convirtiendo en apremiante la incorporacion de actitudes ambientales que permitan afrontar la crisis mundial del agua y en el estudio de Giles &Cabrera (2013), se determina la existencia de una relación entre la gestión ambiental educativa y el

manejo del recurso hídrico, a partir de retroalimentación de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Fundamento Teórico

Actualmente vivimos en un mundo en donde el ambiente se ve cada vez más afectado y por ello personas e instituciones se preocupan cada vez mas de cuidar el ambiente y promueven el desarrollo de estrategias que permitan mitigar los efectos antrópicos. Cuando se trata de generar conciencia y cambios actitudinales sobre la importancia, el uso, el cuidado y la gestión del recurso hídrico, la educación cumple un papel fundamental.

De acuerdo con Murillo y Ortiz (2013), en las aulas de clases se hace necesario trabajar de forma lúdica sobre la conciencia ambiental, para que así se genere conciencia sobre el uso del agua, para ello es necesario desarrollar estrategias en los procesos de formación ambiental, fomentando espacios dinámicos, permanentes y participativos que permite la creación de conciencia sobre el cuidado del ambiente a través de cambio de hábitos, actitudes y valores dirigidos hacia la conservación de agua y el manejo de la misma.

Así mismo, Molano (2014), afirma que utilizando instrumentos lúdicos, se favorece la integración de elementos conceptuales y prácticos de la educación ambiental, para realizar el diagnostico de los problemas y conflictos ambientales. Estos instrumentos pueden implementarse en el aula para mejorar la conciencia ambiental de las personas y por lo tanto la calidad de vida en su entorno físico, natural y social.

Al respecto, Meza (1992, pág. 180) afirma que “se ha planteado y promovido intensamente la necesidad de generar una conciencia ecológica, que permita transformar las relaciones del hombre con la naturaleza, pero esta generación de conciencia ecológica no se reduce a la toma de conciencia de los individuos de una sociedad sobre sus responsabilidades en el cuidado y protección del medio ambiente, sino al cuestionamiento de las verdaderas causas del deterioro ambiental, que se encuentran justamente en los estilos de desarrollo seguidos a la fecha”. De acuerdo a los aportes arrojados por diferentes investigadores es evidente la importancia del desarrollo de conciencia ambiental a través de la educación utilizando estrategias lúdicas que permitan interactuar, experimentar, reflexionar y tomar decisiones respecto a los recursos hídricos y su gestión.

El juego como elemento de lo lúdico

El juego logra desarrollar en las personas un pensamiento creativo, una forma de cambiar su pensamiento hacia el desarrollo de alternativas diferentes e innovadoras. En las clases como principal método de enseñanza debe planearse como un espacio en donde el estudiante logre aprender de una manera más dinámica, permitiéndole desarrollar un pensamiento crítico y dar soluciones a problemáticas sociales.

Huizinga (2000, p. 45), identifica el juego como “una acción u ocupación libre, que se desarrolla dentro de unos límites temporales y espaciales determinados, según reglas absolutamente obligatorias, aunque libremente aceptadas, acción que tiene su fin en sí misma y va acompañada de un sentimiento de tensión y alegría y de la conciencia de «ser de otro modo» que en la vida corriente”.

Además, Roger Caillois (1913-1978), realiza una de las primeras clasificaciones de los juegos y

define el juego como una actividad libre, separada, incierta, improductiva, reglamentada y ficticia. Libre por su naturaleza divertida, atractiva y alegre; separada al estar circunscrita en límites de espacio y tiempo definidos por anticipado; incierta debido a que el desarrollo y los resultados no están predeterminados de antemano; improductiva por no crear ni bienes ni riqueza; reglamentada al estar sometida a convenciones y normas que se instauran momentáneamente; ficticia, al estar acompañada de una conciencia específica de realidad secundaria o de irrealidad en comparación con la vida real (Caillois, 1986, pág.37-38).

Igualmente, Echeverri y Gómez (2009, pág.9) consideran que "todo juego sano enriquece, todo juego o actividad lúdica sana es instructiva, el estudiante mediante la lúdica comienza a pensar y actuar en medio de una situación que varía. El valor para la enseñanza que tiene la lúdica es precisamente el hecho de que se combinan diferentes aspectos óptimos de la organización de la enseñanza: participación, colectividad, entretenimiento, creatividad, competición y obtención de resultados en situaciones difíciles".

Según Antequera (2012, pág. 102) "La Teoría de Juegos como campo científico se ocupa de examinar el comportamiento estratégico de jugadores que interactúan motivados por el interés de maximizar sus beneficios sabiendo que todos son jugadores racionales y actúan de manera similar". Con la teoría de juegos se desarrollan estrategias y modelos de enseñanza en diversos campos tan diversos como los siguientes: sociales, jurídicos, económicos, políticos, ambientales. Esta teoría se constituye así en un mecanismo de aprendizaje activo, cuyo principal objetivo es desarrollar un pensamiento eficaz en la resolución de problemas.

Para que los juegos sean tomados como un instrumento pedagógico es necesario desarrollar objetivos claros y desarrollados en momentos específicos del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Como lo expresa Pindyck (2003) un juego es una situación en la que los jugadores (participantes) toman decisiones estratégicas, es decir, decisiones que consideran las acciones y respuestas de los demás" (citado por Restrepo 2015, p.109). Conforme a ello, se logra identificar la conexión entre la práctica educativa y la aplicación del juego a través de la estrategia de teoría de juegos.

Para Moreno y Planell, (2016) integrar las inteligencias múltiples y la estrategia de teoría de juegos, a través del juego dinámico, en el del proceso educativo es, sin lugar a dudas, un gran apoyo a la docencia y proporciona a la enseñanza y aprendizaje una de las herramientas necesarias para fomentar el trabajo colaborativo que proporcionan los juegos. Integrados a la enseñanza, los juegos se convierten en un gran apoyo para la docencia ya que proporcionan herramientas que les permiten a los estudiantes trabajar a su propio ritmo, fomentar el trabajo comparativo y potencializar los procesos de aprendizaje.

El juego como herramienta para la educación permite el desarrollo intelectual, emocional, físico, psicológico, cognitivo y de integración, debido que a través de juego la persona aprende, desarrolla nuevos conocimientos, explora el mundo que lo rodea, controla emociones y resuelve problemas a través de la interacción en grupo, la discusión y la puesta en prácticas de actividades de solución y desarrollo de alternativas.

La educación a través del juego es considerada como una de las actividades más agradables

para desarrollar en un aula de clases, no obstante, el juego en el aula tiene una connotación de trabajo en la cual se aplica esfuerzo, tiempo, concentración, expectativas y realidad que resulta útil para cambiar la rutina de enseñanza. Para Valera (2007) el juego es un conjunto de actividades que permite cambiar la rutina de enseñanza por otra más interesante, en donde se requiere plasmar ideas para realizar clases participativas para estimular la creatividad de los estudiantes y docentes comprometidos con el proceso de aprendizaje.

Las actividades, aprendizaje y técnicas lúdicas

Para la lúdica existen técnicas las cuales coadyuvan a desarrollar los objetivos de la misma, sin que ésta se realice pasando desapercibido un ambiente de aprendizaje. Ello lo ilustra Chica (2009) así: las Técnicas Lúdicas son el "Conjunto de procedimientos que utiliza en juego como base para propiciar mejores espacios para el aprendizaje. Acciones de naturaleza lúdica que realizar el docente a fin de favorecer en el aula un ambiente adecuado y en los educandos una actitud mental positiva para aprender" (p.9).

De igual forma, el mismo autor, expone que para ser efectivas dichas técnicas deben tener las siguientes características: a) Divertidas, que generen interés, variando entre lo dramático y lo jocoso, b) promover trabajo en equipo, liderazgo, práctica, c) Trabajo intensivo continuo: No deben existir los tiempos muertos en los que los alumnos se aburran o divaguen. d) Se debe premiar el trabajo rápido con tiempo para jugar, e) Se debe premiar el esfuerzo continuado y la perseverancia.

Al hablar de las actividades lúdicas, Jiménez (2003) afirma: "La actividad lúdica hace referencia a un conjunto de actividades de expansión de lo simbólico y lo imaginativo, en las cuales está el juego, el ocio y las actividades placenteras" (p.31).

Al respecto, se identificó que las actividades lúdicas de manera básica se clasifican en: Actividades lúdicas libres: Favorece la espontaneidad, la actividad creadora, desarrolla la imaginación, libera depresiones; permite actuar con plena libertad e independencia; Actividades lúdicas dirigidas: Aumenta las posibilidades de la utilización de juguetes, ayuda a variar las situaciones formativas, incrementa el aprendizaje, favorece el desarrollo intelectual, social, afectivo y motriz (Solórzano & Tariguano, 2010, p.17).

En este sentido, Piaget (citado por Martínez & Lara, 2013) establece las etapas por las que pasa el individuo, cuando se ponen en práctica actividades lúdicas:

> "Juego simbólico: Se utilizan objetos con atributos diferentes de los que éstos tienen; este tipo de juego ha sido estudio de muchas investigaciones por la trascendencia que tiene en la vida de las personas y por su enfoque sociológico y antropológico. Juego de reglas: Es la actividad lúdica del ser socializado. Se sanciona a quienes no respetan las conductas establecidas. Juego ejercicio: Por el placer de dominarlas; no involucra pensamientos simbólicos, ni razonamiento. (p.153-154).

De acuerdo a lo anterior, el aprendizaje lúdico, que según Barrera (2009) "Es el que se da por medio de la acción o efecto de jugar, ejercicio recreativo sometido a reglas y en lo cual se gana o se pierde" (p.12); favoreciendo "la satisfacción placentera del alumno por encontrar alternativas a las barreras exploratorias para el aprendizaje que le presenta su entorno, permitiéndole construir su propio aprendizaje". Lo anterior se puede ratificar con las afirmaciones de

Solórzano & Tariguano (2010) así: “Aprendemos el 20% de lo que escuchamos, el 50% de lo que vemos y el 80% de lo que hacemos. A través de entornos lúdicos potenciamos al 80% la capacidad de aprendizaje” (p.9).

Por otro lado, Medina (2009) expone que las estrategias lúdicas “son la atmósfera que envuelve el ambiente pedagógico que se genera específicamente entre maestros y alumnos, pues es característico que en estos espacios se presenten diversas situaciones de manera espontánea” (p.26). El elemento principal, del aprendizaje lúdico, es el juego, recurso educativo que se ha aprovechado muy bien en todos los niveles de la educación y que enriquece la forma expositiva de la enseñanza. (Martínez & Lara, 2013, p.150).

Martínez & Lara (2013) afirman, que la capacidad lúdica de un alumno se desarrolla articulando estructuras psicológicas cognitivas, afectivas y emocionales, mediante la socialización que él tiene en la clase, elementos fundamentales que el profesorado universitario debe aprovechar para elevar los resultados académicos de su cátedra. Es necesario no confundir lúdica con juego, ya que ¡el juego es lúdico pero no todo lo lúdico es juego, es también imaginación, motivación y recurso didáctico. (p.161)

Gestión del Recurso Hídrico

En la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, realizada en el 2002 en Johannesburgo, el Comité Asesor de la Asociación Mundial del Agua, definió la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos (GIRH) como:

> “… el proceso que promueve el desarrollo y la gestión coordinados de los recursos hídricos, recursos para maximizar el bienestar económico y social resultante de manera equitativa, sin comprometer la sostenibilidad de ecosistemas vitales”, enfatizando que los recursos hídricos deben ser administrados bajo los principios de buena gobernabilidad y participación pública (Mizanur y Viaris, 2015, p.6).

Para la Global Water Partnership-GWP (2009), la Gestión integrada significa que todos los diferentes usos de los recursos hídricos se consideran en forma conjunta para asegurar la creación de políticas efectivas y coherentes para todos los sectores, incorporando la toma de decisiones participativa. De acuerdo con Mizanur y Varis (2015), para alcanzar el desarrollo sostenible, se deben administrar los recursos naturales vitales, específicamente los recursos hídricos de una manera integrada, y una forma de hacerlo es a través de la Gestión de Recursos Hídricos.

Así mimo, la gestión, se amplia para enfocarse en una administración eficiente del desarrollo hídrico que garantice el uso sostenible en el largo plazo para el beneficio de las generaciones futuras (GWP, 2009). Por ello, se considera importante tener en cuenta en la gestión de los recursos hídricos, los impactos ambientales, económicos y sociales que generan estados cambiantes en los recursos hídricos que afectan los ecosistemas dependientes y la calidad de vida humana (Bouwer, 2002).

Además es importante mencionar, que la Conferencia Internacional del Agua y los principios que rigen la gestión integrada de los recursos hídricos, dentro de los cuales se destaca que, el desarrollo y manejo del agua debe ser participativo, involucrando a todas y todos los usuarios, personas que planifican y a quienes toman decisiones a todo nivel, así como el papel central de

la mujer en la provisión, manejo y protección del agua. Estos principios subrayan la necesidad de crear espacios de dialogo para la concertación, control y la administración operativa del recurso, evidenciando la necesidad de sensibilizar a la población sobre la importancia del recurso hídrico para la vida y el impacto de la gestión hídrica en el futuro del planeta.

Problemas del recurso hídrico

De acuerdo con el informe mundial para el desarrollo de los recursos hídricos 2018, el la demanda de agua aumenta en función del aumento de población, el desarrollo económico y los cambios en los patrones de consumo. El sector agrícola seguirá siendo el principal consumidor de agua en el mundo, la contaminación del agua empeora cada día como consecuencia del crecimiento demográfico y a la falta de sistemas de gestión de aguas residuales, deteriorando su calidad e incrementando las amenazas a la salud y el medio ambiente. Así mimos la degradación de los ecosistemas afectan la disponibilidad y cantidad, acompañados de riesgos de inundaciones y de sequias, generando nuevos y significativos desafíos en la gestión de los recursos hídricos (ONU-Agua, 2018).

Para la propuesta didáctica aquí expuesta se han agrupado los diversos problemas de los recursos hídricos en tres grandes grupos en concordancia con la presencia de dichos problemas en Colombia: Problemas generados por la minería y los hidrocarburos, los problemas ambientales en general y los problemas generados por causas socioculturales.

En este orden de ideas, la minería y la explotación de hidrocarburos afecta directamente las fuentes hídricas por los residuos sólidos que son vertidos durante la actividad y generan desviación de los cauces naturales, inundaciones, avalanchas y altos niveles de contaminación que afectan a las comunidades. El mercurio es uno de los principales contaminantes de ríos tan importantes en Colombia como el Caquetá, Vichada, Telembí y Ranchería entre otros (Semana, 2018).

A su vez, la altas tasas de deforestación y la erosión de los suelos causa pérdida de la disponibilidad hídrica, y degradación ecosistémica generando pérdida de biodiversidad, inundaciones y avalanchas. Sin embargo también con nuestros hábitos, usos y comportamientos generamos contaminación y desperdicio de agua que se convierten en problemas ambientales de mayor magnitud.

METODOLOGÍA

Recorre y Gestiona el Agua por Colombia es un juego cooperativo en el que los jugadores realizan acciones fundamentadas en la colaboración para alcanzar las metas propuestas con las características particulares de sus personajes. Muestra un recorrido geográfico por las diferentes zonas de nuestro país y da a conocer la diversidad de problemáticas del recurso hídrico que existen en Colombia y con base a cuatro personajes buscar la manera de erradicar situaciones que afecten el recurso hídrico o crear instrumentos y mecanismos de gestión del recurso hídrico para poner fin a dichos problemas.

El juego presenta afectaciones reales de la calidad, cantidad, disponibilidad o uso del Recurso Hídrico en Colombia agrupadas en tres categorías que hacen referencia a las actividades del sector agropecuario- deforestación, la minería, las actividades industriales y el mal uso que se le está dando al recurso en Colombia. Estas categorías se crearon con el objetivo de investigar

casos reales que suceden en cada departamento del país, de la siguiente forma:

- Ambiental: actividades de deforestación y mecanismos de producción agropecuarios.
- Minería e hidrocarburos: actividades de minería legal e ilegal, la explotación petrolera, la explotación de carbón, oro, níquel y demás materiales no renovables.
- Factores social y cultural: aspectos sociales y culturales de la población que están afectando el RH, de igual manera se reconoce en dicha categoría las problemáticas de escases de este recurso y la calidad del agua que llega a ciertas poblaciones en Colombia.

Cada una de las categorías anteriormente expuestas contiene casos de problemas actuales representados en cartas. El juego cuenta con 98 cartas en total, de las cuales 39 corresponden a la categoría de ambiental, 37 a minería e hidrocarburos y 31 de aspectos sociales- culturales.

Además, el juego contiene un mazo de cartas de departamento, el cual consiste en cartas con la imagen de los 32 departamentos de Colombia, dividas en los colores de la bandera nacional, las cuales permiten desplazarse en el tablero por las diferentes regiones.

De igual forma se estableció como elemento adicional al tablero de juego una herramienta que mida la calidad de agua de Colombia, es decir en la medida que los participantes no logren acabar con los focos de PRH el agua en Colombia ira disminuyendo su calidad y esto puede generar que los participantes pierdan a no realizar trabajo comunitario y logran limpiar aquellas zonas más afectadas.

Análisis funcional del Juego:
Equipo: Para la ejecución del juego se requiere de un equipo de cuatro (4) jugadores. Al ser un juego cooperativo, los jugadores ganan o pierden juntos.

Comportamientos: Las comportamientos que pueden realizar los jugadores durante el transcurso del juego son de dos tipos: Acciones (se aplican de forma general para todos los jugadores. Tabla 1) y Habilidades especiales (únicas para cada jugador. Tabla 2).

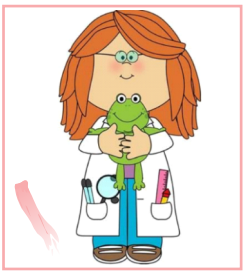
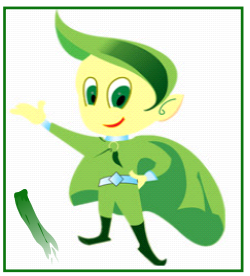
Instrucciones de juego:

- Los jugadores pueden elegir su rol de forma libre o al azar. (Tabla 2).
- Todos los jugadores inician la partida en el departamento de Cundinamarca.
- Los jugadores deberán lanzar un dado de seis caras, quién saque el número mayor iniciará

Tabla 1. *Acciones de los jugadores*

ACCIONES
Cada jugador podrá intercambiar cartas de Departamento con otro, siempre y cuando ambos jugadores están ubicados en el mismo Departamento y sólo se podrá intercambiar una carta durante un turno. Esto cuenta como una acción.
Cada jugador se podrá mover por líneas interconectadas. Esto cuenta como una acción.
Cada jugador podrá utilizar su habilidad especial sólo al inicio de un turno y usando el total de sus acciones.
Cada jugador puede eliminar un cubo de PRH. Esto cuenta como una acción.

Tabla 2. *Roles de cada jugador*

ROL	HABILIDADES ESPECIALES
Bióloga (Ficha rosada) 	Tiene una ficha de prevención. Al comienzo de la partida colócala en el departamento en que se encuentre ubicada o en alguno de los departamentos con los que limite. Este departamento no podrá ser afectado por ninguna Problemática del Recurso Hídrico (PRH). La ficha de prevención siempre se mueve con la Bióloga, cada vez que se mueva deberá colocar la ficha de prevención deberá colocarla en el departamento en que se encuentre o en alguno de los departamentos con los que limite. Habilidad especial: Puede mover el científico hasta el lugar donde la Bióloga se encuentre. Esto sólo se podrá realizar si el científico posee tres Cartas de Departamentos del mismo color.
Ambientalista (Ficha Verde) 	Cada vez que se desplace hasta un Departamento afectado por PRH, podrá eliminar 2 cubos, estos deben ser del mismo color. Esta acción la puede realizar sólo una vez por turno. Habilidad especial: Puede realizar la acción de vuelo directo. Si posee la carta de un departamento que presente alguna PRH, puede descartarla a la parte inferior del Mazo de Departamentos y podrá movilizarse a dicho departamento.
Científico (Ficha Naranja) 	Habilidad especial: Si este personaje tiene en su mano cuatro Cartas de Departamentos del mismo color, y se encuentra ubicado en alguno de esos departamentos, podrá eliminar todas las PRH que afecten dicho departamento. Esto sólo se podrá realizar si en el departamento se encuentran 4 o más PRH.
Gestor (Ficha Azul) 	Habilidad Especial: Podrá construir una institución que permita la gestión del recurso hídrico, para ello deberá tener la carta del Departamento donde desee construir y estar ubicado allí. Adicional a ello en el departamento no debe haber ningún tipo de contaminación. El Departamento que cuente con una Institución para la gestión del recurso hídrico, quedará libre de presentar algún tipo de PRH durante todo el juego. El Gestor sólo podrá construir dichas instituciones en Departamentos donde ya se hayan presentado PRH. De igual forma, podrá moverse de manera directa entre departamentos que tengan construido algún ente de gestión del recurso hídrico.

la partida. Cuando termine el turno del primer jugador continuará el jugador ubicado a su lado derecho.

- Para dar inicio a la primera ronda de juego cada participante debe tomar dos cartas del Mazo de Problemas del Recurso Hídrico – PRH con el objetivo de empezar a esparcir PRH por el mapa de Colombia.

Misión del juego: Los jugadores deberán construir cinco instituciones que permitan realizar una adecuada gestión del recurso hídrico en Colombia. La clave para realizar esta labor está en trabajar en equipo, manejar una buena comunicación entre los jugadores y utilizar la habilidad especial de manera oportuna.

Reglas de juego:

- ✓ Durante el juego los jugadores deberán hacer trabajo cooperativo con el objetivo de evitar la propagación de las problemáticas que afectan el recurso hídrico en el país.
- ✓ El turno de cada jugador se divide en tres (3) fases:

  a. Realizar tres acciones (Tabla 1). Si utiliza su habilidad especial usará el total de las acciones.
  b. Tomar una carta del Mazo de Departamentos.
  c. Tomar una carta del Mazo de PRH para esparcir problemáticas por el mapa de juego.

- ✓ Todos los jugadores pueden expresar sus ideas y opiniones, pero sólo el jugador activo puede decidir cuáles serán las acciones que llevará a cabo en su turno.
- ✓ Una vez que las acciones se han realizado y la ficha de un jugador se ha movido, esta no se puede volver atrás.
- ✓ Si un jugador tiene cinco (5) cartas en la mano (después de haber tomado una carta del Mazo de Departamentos), al finalizar su turno deberá descartar una carta a la parte inferior del Mazo o jugar una carta de recompensa hasta quedarse con cuatro (4) cartas en la mano.
- ✓ Si un Departamento tiene cuatro cubos de Problemáticas del Recurso Hídrico (PRH), no se colocará un quinto cubo, sino que se moverá (disminuye un nivel) el indicador del nivel de Recurso Hídrico disponible para el juego,
- ✓ Cada vez que en un Departamento hayan sido retirados cuatro (4) cubos de PRH, se deberá colocar una bandera blanca, que indica que en ese Departamento el Gestor ya puede construir una institución (siempre y cuando en ese momento esté libre de problemáticas - PRH).
- ✓ Los jugadores perderán la partida cuando:

  a. El indicador del nivel de Recurso Hídrico ha llegado a su punto crítico (escasez del recurso hídrico).
  b. Se acaba el tiempo para completar la misión (1 hora de juego).
  c. No hay suficientes cubos de PRH cuando se necesitan (Las PRH se expandieron demasiado y esto es una amenaza para el país).

Recursos y materiales

Figura 1.
Tablero de Juego y tabla de instrucciones

Área del tablero	Descripción
1	El área 1 representa el mapa de Colombia con cada uno de sus departamentos (excepto San Andres y Providencias), en él se establecieron algunas líneas interconectadas por las cuales los diferentes personajes del juego se podrá mover para ir limpiando focos de PRH por Colombia.
2	El área dos representa el lugar en donde se ubicaran el mazo de contaminantes, este sería fichas en donde se encuentra ilustrado el departamento y el caso en donde se presenta algún PRH ya sea Ambiental, Minas e Hidrocarburos o factor Social-Cultural.
3	En el área tres se ubicaran cartas en donde estará ilustrados los departamentos de Colombia, dichas cartas son herramientas que los personajes del juego podrán intercambiar con el objetivo de lograr construir el instituto de gestión.
4	El área cuatro están representado las acciones que debe hacer cada jugador en su turno.
5	En esta parte del tablero se describa la cantidad de cubos (los cuales representa los focos de contaminación) que serán esparcidos según el caso de PRH que se presente en el juego.
6	En esta zona del tablero se encuentra un termometro que mide la calidad del RH de Colombia, esta ira bajando en la medida que los personajes no logren limpiar los focos de PRH en cada departamento afectado.

RESULTADOS

Recorre y Gestiona el Agua en Colombia es una propuesta construida al interior del grupo de trabajo compuesto por jóvenes estudiantes del Programa de Administración e integrantes del Semillero de Investigación SIEMA, cuya finalidad es mejorar la conciencia hídrica de los futuros profesionales a través de un juego cooperativo que sensibiliza a los participantes sobre la compleja problemática de los recursos hídricos en el país y sobre la necesidad de una adecuada gestión de este recurso se puedan mitigar los impactos de las acciones humanas y las consecuencias en su calidad, cantidad y disponibilidad para el futuro.

A la fecha esta propuesta superó la etapa de construcción y de prueba piloto obteniendo un alto nivel de aceptación, permitiendo alcanzar metas propuestas en el diseño. Específicamente los estudiantes manifiestan que el juego ofrece la oportunidad de conocer la diversidad y cantidad de problemas que enfrenta el país y el departamento del Caquetá sobre el recurso hídrico, así como la importancia del trabajo en equipo para resolver problemas complejos, haciendo de la gestión el factor que contribuye en el desarrollo de estrategias para generar cambios en la situación actual de los recursos hídricos

También es importante mencionar que a los estudiantes les parece muy importante y novedoso el juego en lo metodológico al proponer un trabajo cooperativo que les lleva a comunicarse y tomar decisiones pensando en los otros jugadores, fortaleciendo competencias genéricas como el pensamiento crítico, la comunicación y el trabajo en equipo.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Esta propuesta didáctica ha sido construida junto a estudiantes que aportan su creatividad y puntos de vista en el desarrollo de cada una de sus etapas, igualmente se realizaron tres pruebas pilotos en las que se tuvo que replantear y ajustar fases, tiempos y mecánicas del juego, pero que al mismo tiempo lo nutren desde nuevas perspectivas y sugerencias del público que permiten mejorar el producto final que hoy se esta socializando y que como en toda actividad lúdica es imprescindible la retroalimentación constante.

El potencial del juego en la educación ha sido demostrado por múltiples investigaciones, debido a su carácter liberador y alegre que permite crear ambientes simulados que permiten vivenciar de otra forma el concepto de enseñanza y aprendizaje. Recorre y Gestiona el Agua propone de una forma divertida, sensibilizar y mejorar la comprensión de la problemática ambiental de los recursos hídricos, buscando transformar actitudes y crear una nueva conciencia hídrica en los futuros profesionales de la Administración de Empresas que proyecte futuras acciones para promover la conservación y el desarrollo sustentable del agua.

El problema de la conciencia tiene que ver con la escuela y la educación, lo cual implica un replanteamiento de la naturaleza y del sentido de la educación actual, de tal manera que el reto es la creación de una conciencia ambiental a través de la educación y es aquí donde las pedagogías criticas y las estrategias didácticas como la lúdica y el juego aportan sus conocimientos para lograr en un futuro la transición necesaria hacia la sustentabilidad de las regiones y del país.

Con las estrategias lúdicas se contribuiría a la comprensión del valor del trabajo en equipo, de la conservación de los ecosistemas, sensibilizar sobre el manejo adecuado y eficiente de recursos hídricos, la contaminación hídrica y la comprensión de la problemática actual en la región y a nivel nacional. Por consiguiente, la lúdica constituye un significativo aporte a la concientización de los futuros profesionales y líderes sociales y políticos, propendiendo por lograr los propósitos de la educación ambiental, para generar transformación social, en la concepción del hombre, su colectivo social y su relación con la naturaleza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antequera, A. T. (2012). Propuesta Educativa para enseñar nociones de Teoría de Juegos en Educación Secundaria. Números. Revista de Didáctica de las Matemáticas, 79, 101-126. Recuperado de http://www.sinewton.org/numeros/numeros/79/Articulos_06.pdf

Bouwer, H. (2002). Artificial recharge of groundwater: hydrogeology and engineering. Hydrogeology Journal 10 121-142. Disponible en: https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10040-001-0182-4?LI=true

Caillois, R. (1958). Los juegos y los hombres: La máscara y el vértigo [Play and men: The mask and the vertigo]. Buenos Aires: Fondo de Cul- tura Económica.

Camacho, T., Flórez, M. E., Gaibao, D. M., Aguirre, M. A., Pasive, Y. y Murcia. G. (2012). Estrategias pedagógicas en el ámbito educativo. Recuperado de http://www.mutisschool.com/portal/Formatos%20y%20Documentos%20Capacitacion%20Docentes/ESTRATEGIAPEDCorr.pdf

Chica, R. D. (2009). Las estrategias lúdicas en el ejercicio de la lectura como recurso de potenciación de comprensión lectora en la escuela particular mixta matutina no 828 “colinas de la alborada”, segundo año básico, período lectivo 2007-2008 (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica Equinoccial, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10419/1/37960_1.pdf

Echeverry, J., & Gómez, J. (2009). Lo lúdico como componente de lo pedagógico, la cultura, el juego y la dimensión humana. Investigación sobre la dimensión Lúdica del maestro en formación Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de http://blog.utp.edu.co/areaderecreacionpcdyr/files/2012/07/LO-LUDICO-COMO-COMPONENTE-DE-LO-PEDAGOGICO.pdf

Giles Casas, Ana María & Cabrera Carranza, Carlos (2013). Gestión ambiental educativa pedagógica para el manejo del recurso agua en las instituciones educativas públicas del distrito de El Agustino, Lima-Perú. Rev. del Instituto de Investigación (RIIGEO), FIGMMG-UNMSM Julio - Diciembre 2013 Vol. 16, N.º Recuperado de: http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/iigeo/article/download/11375/10190

Global Water Partnership, GWP (2009). Manual para la Gestión Integrada de Recursos Hídricos en Cuencas. Disponible en: http://www.gwp.org/globalassets/global/toolbox/references/a-handbook-for-integrated-water-resources-management-in-basins-inbo-gwp-2009-spanish.pdf

Huizinga, J. (2000). Homo Ludens [Homo Ludens]. Madrid: Alianza. http://dx.doi.org/10.5117/9789089640031

Huizinga, Johan (1990): Homo ludens. Alianza Ed., Madrid.

Jiménez, C. (2003). La lúdica: una estrategia que favorece el aprendizaje y la convivencia. Presentación de experiencias. Programa de licenciatura en preescolar, Fundación Universitaria Montserrate, Bogotá, Colombia.

Mayer, M. (1998). Educación Ambiental: de la acción a la investigación. Enseñanza de las ciencias, 16 (2). pp. 217-231.

Márquez, F., López, L., y Pichardo, V. (2008). Una propuesta didáctica para el aprendizaje centrado en

el estudiante. Apertura, 8(8), 66-74. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68811215005

Martínez, L. C. y Lara, L. (2013). Estrategia Didáctica para profesorado universitario propuesta lúdica. Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1269/1269.pdf

Meza Aguilar, L. (1992). Educación ambiental.¿ Para qué? Nueva sociedad, 122, 176-185. Recuperado de http://nuso.org/media/articles/downloads/2183_1.pdf

Mendieta, H. P. M., & Gutierrez, G. L. G. (2014). Actitudes Ambientales Hacia El Agua, Una Exploración En Estudiantes Del Municipio De Ventaquemada (Boyacá). Revista. luna. azúl, 39, 40-62. Recuperado de http://200.21.104.25/lunazul/downloads/Lunazul39_4.pdf

Medina, A. M. (2009). Implementación de estrategias lúdicas en la enseñanza del álgebra (Seminario de tesis). Mérida, Yucatán, México. Recuperado de http://investigacioncomunicativa.wikispaces.com/file/view/ALEJANDRA+MIRANDA+MEDINA.+TRABAJO+FINAL..pdf

Mizanur y Varis (2015) Integrated water resources management: evolution, prospects and future challenges. Sustainability: Science, Practice, & Policy.
http://ejournal.nbii.org Water Resources Laboratory, Helsinki University of Technology, PO Box 5200 Espoo, 02015 Finland

Molano Niño, A. C., & Herrera Romero, J. F. (2014). La formación ambiental en la educación superior: una revisión necesaria. Luna Azul, (39), 186-206. Disponible en línea: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1909-24742014000200012

Moreno Pizarro, J. & Planells Hernani, B. (2016). Propuesta para la implementación de la teoría de las Inteligencias Múltiples en el sistema de Educación Infantil en España.

Murillo, L., & Ortiz Valencia, A. (2013). Una estrategia lúdico pedagógica para contribuir en la enseñanza y creación de buenos hábitos del manejo y conservación del agua en la institución educativa yarumal sede 05 palmital del municipio de villahermosa Tolima. (Tesis pregrado), Universidad de Tolima, Colombia, Recuperado de repository.ut.edu.co/bitstream/001/1332/1/RIUT-JCAA-spa-2014-%20una%20estrategia%20lúdico%20pedagógica%20para%20contribuir%20%20en%20la%20enseñanza%20%20y%20creación%20de%20buenos%20hábitos%20%20.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2014). Caquetá Análisis de conflictividades. Disponible en http://www.co.undp.org/content/dam/colombia/docs/Paz/undp-co-caqueta-2014.pdf

UNESCO (2017). Informe Mundial sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos de las Naciones Unidas 2017. Programa Mundial de Evaluación de los Recursos Hídricos de las Naciones Unidas Oficina del Programa sobre la Evaluación Mundial de los Recursos Hídricos. Informe Ejecutivo Disponible en: http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002475/247552s.pdf

Restrepo Posso, P., Sepúlveda Gutiérrez, M., Navarro Caro, N., & Laguna Moreno, C. E. L. (2015). La lúdica como estrategia pedagógica para fortalecer la convivencia escolar. Lúdica pedagógica, 2(21), 163-174. Disponible en línea: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5401571

Revista Semana (2018). Esto es lo que contamina nuestras fuentes hídricas. https://www.semana.com/contenidos-editoriales/atrato-el-rio-tiene-la-palabra/articulo/lo-que-

contamina-nuestras-fuentes-hidricas/551273.

Solórzano, J. R. y Tariguano, Y. S. (2010). Actividades lúdicas para mejorar el aprendizaje de la matemática (Tesis de pregrado). Universidad Estatal De Milagro, Milagro, Ecuador. Recuperado de http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/381/1/Actividades%20Ludica.pdf

Vigotsky, L.S. (1982). El papel del juego en el desarrollo. El desarrollo de los procesos su- periores [The role of play in children's devel- opment. Development of higher processes]. Barcelona: Crítica.

Vasco Montoya, Eloísa., & Torres Manrique, Nepo. (1988). “Algunas reflexiones en torno a la pedagogía”. En: Revista Arte y Conocimiento 7 , 7-14. Bogotá, INPI.

Vasco, Carlos.E. (1980). “Teoría de sistemas y metodologías científicas”. En: Revista Ciencia, Tecnología y Desarrollo, 4(4), 463-482. Bogotá, COLCIENCIAS.

Winnicott, D. (1999). Realidad y juego [Reality and play]. Buenos Aires: Gedisa-Psicoteca Ma- yor.

WWAP (Programa Mundial de las Naciones Unidas de Evaluación de los Recursos Hídricos)/ONU-Agua. 2018. Informe Mundial de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos 2018: Soluciones basadas en la naturaleza para la gestión del agua. París, UNESCO. Disponible en: http://unesdoc.unesco.org/images/0026/002614/261494s.pdf

Valera, G., & Maria, E. (2007). Los juegos ecológicos como estrategia de enseñanza-aprendizaje para prevenir la contaminación ambiental en el 8vo grado de educación básica, Universidad de los Andes–Núcleo Universitario Rafael Rangel Departamento de Biología y Química. Caso: EB. Ramón Ignacio Méndez. Trabajo De Grado. ULA-NURR. Venezuela. Recuperado de http://tesis.ula.ve/pregrado/tde_arquivos/35/TDE-2010-05-28T05:18:55Z-1199/Publico/valeramaria.pdf

WCCE – (2015) World Council of Civil Engineers Fundación Aquae. Agua y Desarrollo Sostenible. Oficina de Naciones Unidas de apoyo al Decenio Internacional para la Acción (ONU-DIpA) “El agua, fuente de vida” 2005-2015. Disponible en: http://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/pdf/WM_IIIESP.pdf

LA LÚDICA COMO DIDÁCTICA: DISEÑA Y APRENDE ESTRATÉGICAMENTE

Parcival Peña Torres[1], Sebastián Penagos[2], Carmen Consuelo Esterilla[2] y María Alejandra Bermúdez[2]

Resumen

La lúdica "Diseña y aprende estratégicamente" se creó con base a la escuela de diseño del libro SAFARI A LA ESTRATEGIA de Henry Mintzberg en donde visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, e interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. Por tal razón, fue necesario desarrollar la lúdica "Diseña y aprende estratégicamente", que, por medio de la metodología de un juego de mesa adaptado al ámbito estratégico, encontrarán variables que corresponden al ambiente externo e interno, en donde los participantes lograrán identificar cuando corresponde a una oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad para su debida precisión dentro de la matriz FODA. Igualmente, a través del desarrollo de la actividad lúdica, los participantes podrán aplicar de manera recreativa el conocimiento teórico por medio de la práctica como proceso de fortalecimiento de enseñanza y aprendizaje sobre la escuela de diseño.

Palabras clave
Juego Educativo, Ludificación, Educación Ambiental, Recurso Hídrico

INTRODUCCIÓN

Toda empresa funciona influenciada por los factores que lo rodean (internos, externos), ninguna organización es ajena a los factores críticos y a muchos aspectos internos que determinan las actividades comerciales. La actividad más destacable que se realiza en una empresa es la toma de decisiones. En donde en primera instancia los analistas deben examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y detección de amenazas que muchas veces no es suficiente para proporcionar a una ventaja competitiva. En segunda instancia, estos deben buscar e identificar factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Este análisis interno, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización, y la estrategia actual, la posición de la empresa frente a la competencia. Deben evaluarse los recursos y habilidades de la empresa, con una especial atención a la detección y a la eliminación de los puntos débiles y potenciación de los puntos fuertes, así como la capacidad de resistencia de la propia empresa, es decir, la fortaleza de la misma en el caso de que la formulación estratégica falle. La organización que interprete de forma adecuada esos factores, se adapte a ellos y sepa usarlos a su favor, será competitiva.

[1]Docente programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia.
[2]Estudiante del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia.

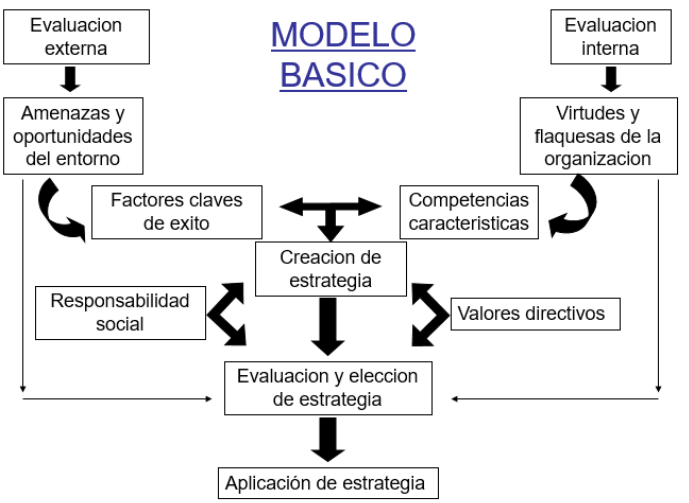
La escuela del diseño es muy importante para la administración, debido que, es un modelo que permite la realización de las estrategias organizacionales, claras y únicas, tanto para los variables internas como externas. De igual manera, es la responsable del desarrollo adecuado de la Matriz FODA, que permite identificar cada una de las oportunidades y amenazas que puedan existir, y las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

FUNDAMENTO TEÓRICO

La escuela de diseño visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico. (Andrews, 1981). Además, esta escuela propone un modelo simple que considera el proceso de formación de la estrategia como un ajuste esencial entre las amenazas externas y las oportunidades, y la competencia distintiva interna organizacional. Así las cosas, el proceso requiere un rígido control corporativo y las estrategias aparecen como un haz de acciones y objetivos explicitados de manera deliberada, simple. De acuerdo con Liedtka (2000) propone en defensa de la escuela una definición de atributos en el proceso de diseño que permiten entender la utilidad de la metáfora de diseño en la construcción de la estrategia: oportunista, dialógica, sintética y orientada linealmente desde hipótesis previas.

Modelo básico de la escuela de diseño

Figura 1.
Ilustración 1. Modelo básico de la escuela de diseño.



Fuente: Mintzberg (2003)

Según (Andrews, 1981), el modelo básico de la escuela de diseño da un énfasis especial a la evaluación de las situaciones externas e internas; de acuerdo a lo mencionado anteriormente la organización para permanecer en el tiempo debe adaptarse a los cambios que se presentan de

manera interna en la organización y así mismo el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

También, (Richard Rumelt, 1997), afirma que el mejor sistema para realizar la evaluación, consta de una serie de pruebas que son:

- ✓ **Coherencia:** La estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente contradictorias.
- ✓ **Consonancia:** La estrategia debe representar una respuesta adaptada al ambiente externo y a los principales cambios que ocurren dentro de él.
- ✓ **Ventaja:** La estrategia debe suministrar la posibilidad de crear y/o mantener una ventaja competitiva en el área de actividad escogida.
- ✓ **Viabilidad:** La estrategia no debe agotar los recursos disponibles ni crear problemas insolubles.

Premisas de la escuela de diseño

Según (Christensen, 1982) establece 7 premisas para la escuela de diseño, las cuales son las siguientes:

1. La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente. Por lo tanto, se aprende formalmente.
2. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: Esa persona es el estratega. En el CEO está la toma de decisiones.
3. El modelo de estrategia debe mantenerse simple e informal. Es decir, accesible para toda la organización.
4. Las estrategias deben ser únicas: Las mejores provienen de un proceso individualizado. Es decir, deben ser adaptadas a las circunstancias específicas.
5. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectivas. Es decir, una vez delineada se convierte en el camino organizacional.
6. Estas estrategias deben ser explícitas y no perder su simpleza. Al decir explícitas se refiera a la claridad y concisión con que deben ser descritas y explicadas estas estrategias.
7. Finalmente solo después de que estas estrategias únicas, maduras explícitas y simples han sido formuladas, puede procederse a su aplicación.

Criticas de la escuela de diseño

De acuerdo con (Henry Minztberg, 2003) plantea unas críticas para la escuela de diseño.

1. Una estrategia que coloca a una organización en un nicho puede limitar su propia perspectiva.
2. Las premisas del modelo niegan aspectos importantes de la formación de estrategia.
3. La formación de la estrategia es más un proceso de concepción que un proceso de aprendizaje.
4. La estructura no debe seguir siempre a la estrategia
5. El modelo de estrategia requiere ser articulado.
6. Débil en ambientes que cambian rápido. Existe el riesgo a la resistencia.
7. La simplificación puede distorsionar la realidad.

La lúdica como estrategia didáctica

La Lúdica, como concepto y categoría superior, se concreta mediante las formas específicas que asume, en todo caso como expresión de la cultura en un determinado contexto de tiempo y espacio. Una de tales formas es el juego, o actividad lúdica por excelencia (Bandera, 2003). Sin embargo, existen diversos enfoques sobre el concepto de lúdica, en donde se establece que se entiende como una dimensión del desarrollo de los individuos, siendo parte constitutiva del ser humano. El concepto de lúdica es tan amplio como complejo, pues se refiere a la necesidad del ser humano, de comunicarse, de sentir, expresarse y producir en los seres humanos una serie de emociones orientadas hacia el entretenimiento, la diversión, el esparcimiento, que nos llevan a gozar, reír, gritar e inclusive llorar en una verdadera fuente generadora de emociones. (Rodríguez, 2015).

Por esta razón la lúdica fomenta el desarrollo psico-social, la conformación de la personalidad, evidencia valores, puede orientarse a la adquisición de saberes, encerrando una amplia gama de actividades donde interactúan el placer, el gozo, la creatividad y el conocimiento, en donde esta debe ser tenida en cuenta principalmente en los espacios académicos pues es rica en ambientes facilitadores de experiencias que mediante juegos que mejoran y facilitan el proceso de aprendizaje en los estudiantes, de una manera dinámica. (Rodríguez 2015)

La lúdica ha desempeñado un papel crucial en la vida del autor, quien la identifica como una "forma grata de ser o de posicionarse de manera fresca y personal ante la vida"; lo cual permite un tranquilo transcurrir vital desde el cual se pueden realizar intervenciones y transformaciones a través de este accionar lúdico. El aprender y lo lúdico se presentan, como una dualidad vital diaria y aportan la posibilidad de producir cambios sociales positivos, un espacio de construcción cultural, de conocimiento y lo más importante de encuentro social. La lúdica se toma entonces como una forma de ser, una manera de interactuar con diversas facetas, para hacerlas más manejables en la incertidumbre de la realidad, característica esencial de la vida, del juego y del accionar lúdico. (González, 2014).

METODOLOGÍA

Antes de empezar con el desarrollo de la lúdica, el grupo organizador explicará el contenido y las actividades a realizar en la lúdica, con el tiempo establecido para cada una de ellas. Tiempo estimado: 15 minutos.

El tiempo definido para el desarrollo del juego será de 60 minutos. Dando inicio al juego habrá 4 grupos cada uno con 5 integrantes, en donde cada equipo tendrá un tablero de juego y un tablero de matriz DOFA para cada integrante. Cada jugador lanza el dado por turnos, el que logre mayor numeración inicia el juego, los demás continuarán a su derecha.

Partiendo de la salida se mueven de lugar las fichas a través del tablero según los puntajes obtenidos a partir del lanzamiento del dado. Durante el desarrollo del juego los integrantes encontrarán casillas especiales que se explicarán a continuación:

- ✓ Si el jugador cae en una de las casillas donde aparece **"Pierde un turno**", en la siguiente ronda no podrá lanzar el dado.
- ✓ Si el jugador cae en una de las casillas donde aparece la opción **toma una tarjeta o dos tarjetas**, dependiendo del color de la casilla, sea amarillo, rojo, morado o verde, así mismo

tendrán que escoger una de las opciones de tarjeta de su mismo color; una vez haya sido tomada por el jugador este deberá analizar la variable y así mismo ubicarla en la matriz FODA, en donde el participante tendrá 1 minuto para clasificar la variable; luego de ubicada se procederá a continuar con el juego.

- ✓ Si el participante cae en una de las casillas **Juego 1 (Cubo soma), Juego 2 (Flechas) o Juego 3 (Triqui),** este deberá dirigirse a la mesa de juegos, y desarrollarlo, mientras los demás participantes siguen dando continuidad al juego. El participante solo dispondrá de 2 minutos para resolverlo, si este logra solucionarlo en el tiempo estipulado se le dará como incentivo dos variables extras para que ubique en la matriz FODA, pero si el participante no logra solucionarlo tendrá un castigo el cual será la pérdida de un turno para la siguiente ronda del juego, en donde no podrá lanzar el dado.
- ✓ Si al momento de lanzar el dado, este cae en la cara de **"Sorpresa"** el participante deberá tomar una tarjeta que estará en el tablero de juego, el cual contiene variables extras. Por otro lado, si este cae en la cara de **"Castigo"**, se les retirará una de las variables que se encuentre dentro de la matriz DOFA, y en caso de que no tenga ninguna variable, este perderá un turno.

Elementos del juego

Juego 1, casilla N°6. Soma: Consiste en formar un cubo de tamaño 3x3x3 con los 7 policubos irregulares, teniendo en cuenta la lógica matemática. Tiempo establecido: 2 minutos.

Juego 2, casilla N°13: Flechas: De las cuatro (4) flechas que componen el juego, se debe unir y de ellas formar una nueva; es decir, deben quedar cinco (5) flechas en total. Tiempo estipulado: 2 minutos

Juego 3, casilla N°19: Triqui: En este juego, se debe tomar partes que lo componen, y así armar la figura que se encuentra establecida. Tiempo establecido: 2 minutos.

Si el participante pasa la "Estación estratégica" tendrá la posibilidad de elegir entre tomar dos variables extra para poner en la matriz FODA, o verificar la matriz y hacer cambio de dos variables.

Una vez se haya cumplido el tiempo estipulado para el desarrollo del juego (60 minutos), se procederá a contabilizar el número de variables que tenga cada participante y corroborar si la ubicación de las variables en la matriz FODA fue la correcta.

Después de realizado este conteo, el participante por equipo que ocupará el primer lugar será aquel que tenga el número más alto de variables correctas en su ubicación dentro de la Matriz FODA y así sucesivamente de manera descendente por cada integrante.

RESULTADOS

La aplicación de la lúdica "Diseña y aprende estratégicamente" logró establecer de manera armónica una dinámica de aprendizaje dentro de los estudiantes, ya que ellos lograron identificar las principales características de la escuela de diseño, cumpliéndose con el objetivo que los estudiantes tuvieran claridad acerca de esta escuela, al momento de identificar las diferentes variables que se presentaban e identificar si correspondían a una fortaleza, oportunidad, debilidad o amenazas y por consiguiente a la debida clasificación de las mismas en la matriz FODA, con el fin de establecer la mejor alternativa más factible al momento de la aplicación de la estrategia.

La actividad lúdica se diseñó con el fin de crear una manera más recreativa para que los participantes obtuvieran provecho acerca de este espacio y llevaran a cabo todos los conocimientos teóricos a la práctica. Sin embargo, al momento de haberse ejecutado la lúdica se tuvo en cuenta las observaciones pertinentes para la realización de los ajustes necesarios, que nos ayuda a mejorar continuamente y a ofrecer una actividad integral que sea más efectiva para los participantes. A continuación, se mencionarán algunas de estas:

- ✓ ·Contextualización de las variables internas y externas.
- ✓ ·Manejo de tiempos en los diferentes juegos que se aplican dentro de la lúdica.
- ✓ ·Mayor supervisión a los participantes.

En general todos los participantes presentaron buen interés y comprendieron los temas de la escuela de diseño inmersos en el desarrollo de la lúdica.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La lúdica "Diseña y aprende estratégicamente" ha permitido observar y analizar las habilidades de cada uno de los participantes con respecto a la metodología aplicada y a los juegos realizados, en donde se reconoció que la mayor parte de los participantes tenían claro cada uno de los conceptos relacionados y que están inmersos tanto en la Escuela de Diseño como en la realización de la Matriz DOFA. De igual manera, se pudo detallar que las variables se aplicaron efectivamente dentro del tiempo establecido gracias a las estrategias que se desarrollaron individualmente, mejorando sus habilidades cognoscitivas y de coordinación y también, se puede aludir que al inicio de la lúdica se tenía poco involucramiento por parte de los estudiantes, pero que al pasar el tiempo de juego esto fue mejorando.

Debido a lo anterior y a lo evaluado en el desarrollo de la lúdica, es importante que se realice un mejoramiento en los tiempos que se establecen para la aplicabilidad de los juegos Triqui-Soma y Flechas, y así mismo, que se desarrolle con más dinamismo y actitud para ejercer un ambiente adecuado entre todos los participantes. También, cabe resaltar que se debe tener más acompañamiento por parte de los elaboradores de la lúdica para con los participantes, y, por último, se debe dar a conocer de manera más clara las debidas instrucciones y cada una de las reglas.

BIBLIOGRAFÍA

Andrews, K. (1981). *Corporate strategy as a vital function of the board.* Harvard Business Review.

Bandera, P. F. (2003). Lúdica por el desarrollo humano. *Fundación Latinoamericana de Tiempo Libre y Recreación - FUNLIBRE* .

Betancourth, C. M., Gúzman, D. H., & Torres, P. P. (2012). *GRIICA Colombia Caso Ascolfa Capítulo Centro.* Florencia, Colombia.

Christensen, C. R. (1982). *Business Policy: Text and Cases.* Homewood.

González, R. P. (2014). *La lúdica como estrategia didáctica.* Bogotá.

Henry Minztberg, B. A. (2003). *Safari a la estrategia.* Buenos Aires: Granica.

Liedtka, J. (2000). In defense of strategy as design. California: Management Review.

Rodriguez, T. G. (2015). *La actividad lúdica como estrategia pedagogica para fortalecer el aprendizaje de los niños de la Institución Educativa Niños Jesus de Praga.* Colombia.

ANEXOS

Anexo N°1. *Formato de evaluación*

LABORATORIO DE LUDICA UNIAMAZONIA. GEMA - SIEMA

FORMATO DE EVALUACIÓN

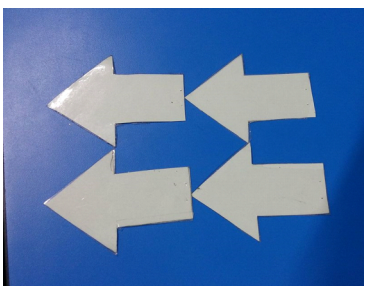
NOMBRE DE LOS INTEGRANTES	TOTAL, DE VARIABLES	Fortalezas		Oportunidades		Debilidades		Amenazas		TOTAL, DE VARIABLES CORRECTAS	TOTAL, DE VARIABLES ERRADAS
		Correctas	*Erradas*	*Correctas*	*Erradas*	*Correctas*	*Erradas*	*Correctas*	*Erradas*		
1.											
2.											
3.											
4.											

Calificación de 1 a 5

CRITERIO	VALOR	Integrante 1	Integrante 2	Integrante 3	Integrante 4	TOTAL
Cantidad de las variables internas y externas	30%					
Precisión de variables internas y externas	60%					
Orden	10%					
TOTAL	100%					

INTEGRANTE GANADOR:

Anexo N°2. *Elementos del juego - Cubo soma, Juego triqui y Juego flechas.*



Fuente: Laboratorio de Lúdica

LA LÚDICA EN LA ENSEÑANZA DE LAS ESCUELAS DE MINZTBERG: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

Parcival Peña Torres[1], Esneider Lozada Gonzalez[2], y Diego Muñoz Delgado[2]

Resumen

La lúdica se desarrolló con base al libro SAFARI A LA ESTRATEGIA, tomando la escuela de Planificación de Ansoff Igor como soporte principal para su desarrollo. Esta escuela Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. La actividad se realizó con el juego de JENGA donde los diferentes grupos deberán armar una estructura que estará dividida en tres etapas, que serán estructuradas de la mejor manera posible, según la planificación que realice cada grupo. Además se realizaran actividades extras, que les indicara o permitirá encontrar pistas de cómo podrán armar cada una de las estructuras. El objetivo de la lúdica es fomentar el aprendizaje teórico del tema tratado, a través de una actividad práctica que permite que las personas o para este caso los estudiantes puedan aprender y fortalecer estos conocimientos con el fin lograr una dinámica de aprendizaje más agradable para los estudiantes.

Palabras clave
Planificación; Objetivos; Estrategias; Presupuesto; Control.

INTRODUCCION

La escuela de planificación está caracterizada por seguir protocolos que sistematizan el modo en que deberían formularse las estrategias, debido a esta perspectiva considerada se establece que estos protocolos utilizan procedimientos, instrucciones demasiados extensos, aunque cada procedimiento de esta índole se reduce a desintegrar "el modelo VFOA (Virtudes y Flaquezas de la organización a la luz de las oportunidades y amenazasen su entorno) y dividirlo en etapas bien delineadas" (Mintzberg,2013,p.71). Debido a las instrucciones y procesos tan rigurosos que maneja esta escuela, consideramos que la teoría es compleja y de difícil

entendimiento, por este motivo pretendemos explicar esta teoría, por medio de una lúdica teórico-práctica que brindara los conocimientos adecuados para entender y diferenciar esta escuela respecto a las demás.

Una de las razones más importantes de realizar esta actividad teórico-práctica, es generar habilidades que mejoren la toma de decisiones en el entorno laboral con la finalidad de crear pensamientos analíticos y críticos para afrontar las eventualidades que puede presentar una empresa en determinado momento.

[1]Docente programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia.
[2]Estudiante del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia.

Para el entendimiento de esta teoría hemos desarrollado una lúdica que interactúa de manera didáctica la teoría y la práctica, el cual permite desarrollar habilidades en cuanto a la previsión, planeación y control de estrategias que se utiliza para direccionar una organización.

Para efecto de un aprendizaje proactivo la lúdica tiene como objetivos:

- ✓ Fomentar la actitud crítica de los estudiantes por medio de lúdicas teórico-prácticas que ayudan a fomentar la toma de decisiones en tiempo real.
- ✓ Enseñar a los estudiantes a confrontar problemáticas reales por medio de la toma decisiones estratégicamente.
- ✓ Garantizar la posibilidad de la adquisición de una experiencia práctica del trabajo colectivo y el análisis de las actividades organizativas de los estudiantes.
- ✓ Contribuir a la adquisición de conocimientos teóricos referentes a la escuela de la planificación estratégica.

La idea de crear lúdicas teórico-prácticas surgen de analizar los diferentes comportamiento de estudiantes que se les dificulta el entendimiento de algunas temáticas, por este motivo recurrimos a basarnos en estudios que concluyen que la enseñanza más apropiada para estos casos se debe dar por medio de métodos didácticos, el cual facilita el entendimiento y la interpretación de diversas temáticas. Adicionalmente estas estrategias (lúdicas) de aprendizaje son muy funcionales porque relacionan el pensamiento crítico con las problemáticas reales de diferentes escenarios, el cual en teoría no es muy claro.

FUNDAMENTO TEÓRICO

1.1 La era de oro de la planificación estratégica, década de 1960.

De 1960 a 1973 la estrategia se desarrolla como tal disciplina. Es la época de oro de la llamada planificación estratégica. La influencia de *Strategy and Structure* (1962), Alfred Chandler, y *Corporate Strategy* (1965), de Igor Ansoff, fue decisiva. Alfred Chandler, notable historiador económico, analiza sistemáticamente en su obra la evolución de las empresas estadounidenses de 1850 a 1920 e introduce las nociones de “estrategia”, “estructura organizativa” y “capacidades de la organización”

Chandler fue el primero que puso de manifiesto la relación entre estrategia y estructura: “La estructura organizativa se deduce siempre de la estrategia”.

Ansoff desarrolla en su libro, en detalle, un complejo modelo para deducir la estrategia empresarial. El modelo parte de la idea de que el objetivo de las empresas es maximizar la rentabilidad a largo plazo de las inversiones y pone el énfasis en identificar las sinergias entre las diferentes partes de una corporación y determinar su perfil competitivo para escoger la forma de ampliar sus operaciones.

El método propuesto por Ansoff resulta tan prolijo y minucioso que, muchas veces, se pierde la perspectiva estratégica al seguirlo. Con todo, su matriz para el estudio de las opciones de crecimiento es de una gran simplicidad, y de un gran interés, y es comúnmente utilizada.

Safari a la estrategia

Desde comienzos de los noventa, la estrategia como objeto de estudio está pasando por una etapa difícil. "La competencia global ha hecho que los directivos de las organizaciones tomen decisiones relacionadas con procesos de reingeniería, reducción de personal, procesos complejos de delegación de poder y autoridad, entre otros; volcando su ocupación en estar a la altura de las mejores organizaciones de la competencia, dejando a un lado a la estrategia y concentrando a la organización en dos términos: integración y ejecución" Burgelman, R.A. (2002).

En este momento surge la planificación estratégica como una fuente de formulación de estrategias, según el cual se basa en procesos formales, extensos y muy delimitados lo cual convierten el proceso de formulación de estrategias en un proceso sistemático, el cual para tener mayor conocimiento se debe acudir a una definición de estrategia. Porter define estrategia como: la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición. (1996)**.** Aunque se debe tener en cuenta que estas estrategia debe establecer una dirección que conglomere los esfuerzos de la misma hacia un objetivo organizacional común. Según Mintzberg (1999) el concepto de estrategia tiene sus raíces en la estabilidad, aunque gran parte de las perspectivas de estudio se concentran en el cambio organizacional.

Escuela de planificación

La 'Planificación estratégica' es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

La escuela de planificación (creación de estrategia como un proceso formal) se ha denominado de esta manera por tener procesos e instrucciones bien delineadas e ilimitadas al momento de formular una estrategia. Esta escuela Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. Ansoff (1965). El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódica e incremental.

El modelo básico de planificación estratégica.

Aunque hubo bastantes bibliografías sobre la planeación estratégica todas apuntaban a lo mismo. Los modelos básicos más comunes presentan las siguientes ideas: tomar el modelo VFOA (Virtudes y Flaquezas de la organización a la luz de las Oportunidades y Amenazas de su entorno), dividirlos en etapas bien delineadas, articular cada una de estas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

Pasos de la planificación estratégica

- ✓ **La etapa de fijación de objetivos**: se elaboran extensos procesos para explicar y cuantificar los objetivos de la organización

- ✓ **La etapa de verificación externa**: es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto del futuro. La preocupación por la incapacidad de predecir lo que no está a la vista lo que conlleva al método de pronostique y prepare. Se proponen largos listados para cubrir cada factor externo concebible y se desarrollaron innumerables técnicas para desarrollarlo.
- ✓ **La etapa de verificación interna:** tuvo como objeto de estudio el modelo de estudio de virtudes y flaquezas, es cual tuvo su descomposición por medio de las evaluaciones de aptitudes distintivas. pero más que eso es necesario una cuestión de criterio.
- ✓ Por lo que convienen Dar uso de técnicas de técnicas formalizada que según Jelinek (1983, pag;1) ha denominado "estrategia corporativa por medio de listas de lavandería".
- ✓ **La etapa de evaluación de estrategias**: en el proceso de evaluación se elaboran y cualifican los procesos, desde los simples y primitivos cálculos de rédito sobre la inversión, hasta un torrente de técnicas modernas como "valoración de la estrategia competitiva", "análisis de riesgo", "curva de valor" etc.
- ✓ **La etapa de puesta en operación:** los modelos o procesos se vuelven más detallados, es decir la formulación es un proceso constreñido, cerrado, convergente, para que las nuevas estrategias se encuentren sometidas a las limitaciones de la puesta en operaciones. Mientras que su aplicación es un proceso que tiene libertad para descomponer, elaborar y racionalizar, es decir tiene un final abierto, un proceso divergente.
- ✓ **Fijar plazos para todo el proceso**: se fijan los momentos precisos en que deberán ser llevados a cabo las estrategias.

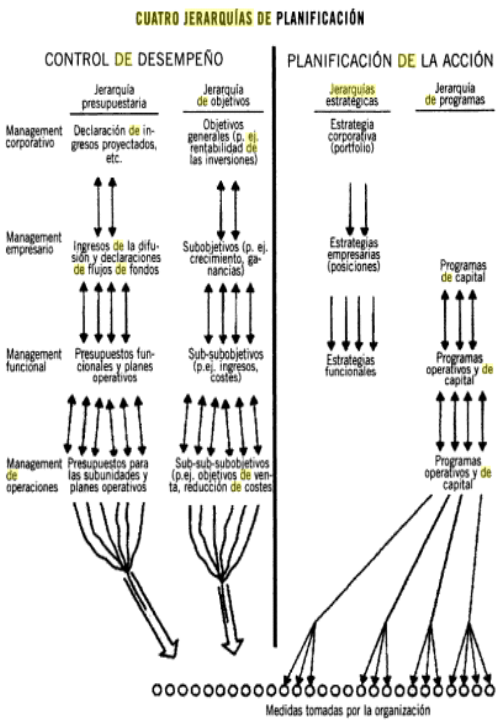


Figura 1.
Jerarquía de la planificación fuente: (Mintzberg, 1994)

Clasificación de las jerarquías

Modelo de planificación estratégica, los principales componentes.

- ✓ Objetivos
- ✓ Presupuesto
- ✓ Estrategias
- ✓ Programas

Por un lado estas las están las **estrategias** y **programas** bajo el título de ***planificación para la acción***. Estos se ocupan de tomar decisiones de antemano, para impulsar determinadas conductas. Por el otro lado están los **objetivos** y **presupuestos** denominados ***control de desempeño***, diseñados para evaluar los resultados de las acciones.

Premisas de la escuela de la planificación

- ✓ Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras cada una de ellas delineadas a través de listados y sustentada por técnicas
- ✓ En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo

superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación

- ✓ A partir de este proceso las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explicitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Algunos desarrollos recientes

Otros desarrollos centrados en la aplicación:

- ✓ **Planificación de situaciones:** se funda en la premisa de que si uno no puede pronosticar el futuro, al especular sobre una variedad de posibilidades puede abrir la mente, y tal vez, dar en el blanco.

"La situación, una herramienta en el arsenal del estratega" (Porter, 1985).

El tiempo que disponen los planificadores no es ilimitado; necesitan las suficientes **situaciones como para cubrir todas las contingencias importantes posibles, y al mismo tiempo que sean lo bastante pocas como para que resulten maleables**

- ✓ **Control estratégico:** consiste en mantener a la organizaciones en sus carriles proyectados (control de la estrategia)

Según el libro "estrategias y estilos: el papel del centro en el manejo de corporaciones diversificadas" se define el control estratégico como uno de los tres modelos disponibles para las oficinas centrales.

- ✓ ***Planificación estratégica:*** el centro actúa como oficina organizadora para, mediante un análisis minucioso, determinar cómo se coordinaran y se redistribuirán los recursos entre las personas
- ✓ ***Control financiero:*** tiene una participación mínima de las oficinas centrales en la creación de estrategias, la responsabilidad es trasmitida a la empresa individual dentro de la corporación.
- ✓ ***Control estratégico:*** es un hibrido porque la responsabilidad por la estrategia descansa dentro de la división, pero en definitiva las mismas deben ser aprobadas por las oficinas centrales.

MARCO CONCEPTUAL

ESTRATEGIA

Ansoff (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro.

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).

Porter (1996, citado por Mintzberg et ál., 1998) asevera que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades.

OBJETIVOS
Los objetivos denominan **el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr**. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones. Es sinónimo de destino, fin, meta.

George R. (2002) Terry define los objetivos en la administración como las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador

CONTROL
Para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos…Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".

PRESUPUESTO
Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

JENGA
El **jenga** o **La Torre** es un juego de habilidad física y mental, en el cual los participantes (que pueden ser de dos en adelante), deben retirar bloques de una torre por turnos y colocarlos en su parte superior, hasta que ésta se caiga. Se juega con piezas de madera que se ubican en formación cruzada por niveles de tres piezas juntas (deben tener la proporción indicada, de manera que formen un cuadrado al colocarse juntos) hasta conformar una torre de 18 niveles de altura. En su turno, cada jugador deberá retirar una pieza de cualquiera de los niveles inferiores de la torre utilizando solo dos dedos y procurando que no se caiga la torre, y colocarlo en el nivel superior para completarlo y hacer crecer su tamaño.

METODOLOGÍA

La lúdica "Arquitectura Estratégica" fue diseñada con el objetivo de explicar de forma dinámica y practica la teoría sobre la escuela de planificación, a través de una actividad de construcción de una estructura (torre) organizacional, por medio de un proceso de integración y diferenciación de las actividades y recursos que posee una empresa, que forman parte de toda la dinámica organizacional. A medida que desarrollen las diferentes fases, los participantes podrán reconocer la metodología y técnicas en la construcción de un proceso de planificación que se ejecuta en una organización, teniendo en cuenta las diferentes áreas organizacionales, dentro de los cuales se pueden encontrar: financieros, producción, talento humano, logística y mercados, además de las diferenciación de tareas que se llevan a cabo en los niveles (operacional, táctico y estratégico).

La lúdica permite evidenciar los diferentes momento o fases que plante la escuela de la planificación: con la identificación de los objetivos, construcción de los pronósticos que se

realizan de la verificación externa e interna sobre el futuro, que permita la evaluación y cualificación de la estrategias, que nos permitan la formalización de un modelo operacional con un horizonte de tiempo.

Una vez diseñada la arquitectura organizacional más adecuada, se presentarán diferentes situaciones del entorno en los que se desempeña la organización, lo cual afectaran las diferentes actividades organizacionales, para ello se debe desarrollar actividades de toma de decisiones para lograr mantener solida la estructura planteada.

Las competencias desarrolladas en la lúdica "Arquitectura estratégica", se fundamentan en:

- ✓ Desarrollo de un planteamiento estratégico, táctico y operativo.
- ✓ Identificar las interrelaciones personales de la organización
- ✓ Capacidad de trabajo en equipo

LÚDICA "ARQUITECTURA ESTRATÉGICA"

La lúdica de arquitectura estratégica consiste en construir una estructura o torre, por medio de las diferentes fichas que componen el juego de jenga. Esta estructura estará conformada por tres (3) niveles o partes, que, al unir cada una de las partes deberán formar una torre (empresa) sólida y estable. Para esto cada grupo deberá planear la forma en que colocara cada una de las fichas, teniendo en cuenta que las fichas son variables que conforman una empresa, y que al final de formar la torre, algunas variables deberán ser eliminadas, debido a las diferentes condiciones tanto de la parte externa como interna de la empresa, por lo que el gerente y los jefes de las diferentes áreas de la empresa deberán acomodar las fichas de manera que al eliminar las variables la torre siga manteniéndose estable.

Antes de iniciar el juego los participantes (Gerente y colaboradores) deberá tener en cuenta lo siguiente:

*Fase 1:*15 minutos
*Fase 2:*15 minutos
*Fase 3:*15 minutos
Fase 4: 15 minutos
Otros: 10 minutos

Para dar inicio a la actividad lúdica, el gerente junto con su equipo de trabajo deberán elaborar y establecer una estrategia de acuerdo al proceso que se esté realizando para armar la torre. Esta estrategia se hará teniendo en cuenta el primer paso o etapa de la planificación estratégica, para esto se debe tener en cuenta el anexo numero dos (2), que permitirá observar cuales son las etapas a seguir a la hora de establecer un proceso de planificación.

El proceso de la actividad lúdica estará dividida en cuatro (4) fases que a su vez, cada fase estará divida en dos (2)

Etapas, las cuales se llevaran a cabo de la siguiente manera:

FASE 1: esta fase estará dividida en dos etapas, las cuales se especificaran a continuación.
Importante: El gerente junto con los jefes de las áreas deberá estar en la capacidad de analizar

variables externas e internas que irán apareciendo en el transcurso de la lúdica y que serán especificadas en las etapas 1 de cada fase:

Etapa 1: Se determinara por un juego mental denominado rompecabezas (puzzle) figura 2, el cual consiste en armar una figura determinada por medio de encajar correctamente una serie de fichas. Al finalizar este juego correctamente a cada grupo se le entregar un total de quince (15) fichas que permitirán construir la primera parte de la torre, cada ficha tiene un numero gravado en sus lados, esos números son la serie de las variables o los recursos que forman parte de la empresa.

Figura 2.
Rompecabezas (pista para la fase 1).

Fuente: elaboración propia (2017)

Adicionalmente debajo del rompecabezas habrá una palabra clave que indicara el nombre de la primera parte de la torre (nivel operativo) que será la primera estructura que deberán armar.

También se brindarán algunas pistas (información), que informara sobre las posibles eventualidades (variables a eliminar en la torre) que puede padecer la empresa. Entre las cuales se encuentran las siguientes.

- ✓ La empresa podrá presentar problemas de presupuesto para pagarles a los proveedores, por lo tanto se verá afectado alguno (s) procesos.
- ✓ La empresa podrá presentar problemas de mantenimiento técnicos en sus máquinas transformadoras de materia prima lo cual provocara disminuir la producción de la empresa.

Figura 3.
Primer nivel de la estructura.

Fuente: elaboración propia (2017)

Tenga en cuenta que la información brindada, ayudara a que las fichas de la primera torre puedan ser distribuidas de la mejor manera posible, así la empresa podrá lograr mantenerse estable y no sufrir ningún tipo inestabilidad.

Tabla 1.
Fichas para construir primera estructura.

Cantidad	No. de las fichas
3 fichas	39-20-41 para materia prima
4 fichas	1-14-23-38 maquinaria y tecnología
3 fichas	21-22-15 para mano de obra
2 fichas	31-28 para inventarios
3 fichas	25-27-32 para infraestructura

Fuente: elaboración propia (2017)

Etapa 2: Luego de haber entregado las fichas a cada grupo, junto con la información adicional (pistas), deberán armar la primera parte que presentara las siguientes condiciones.

Se debe formar una estructura 3x5 teniendo en cuenta las reglas de Jenga (figura 3, tabla 1).

IMPORTANTE: para la construcción de la estructura los grupos deberán planificar y controlar cual es la mejor manera de distribuir los diferentes recursos (fichas de jenga con instrucciones específicas) ya que tendrán que tener en cuenta variables internas o externas que afecten la estructura de la empresa, para evitar estos fallos deberá organizar las fichas de manera, que con la incidencia de las variables que se expresan al inicio de la fase la estructura siga manteniendo la estabilidad a pesar de esto.

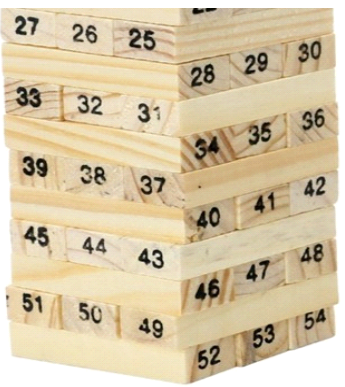
FASE 2: esta fase estará dividida en dos etapas, las cuales se especificaran a continuación, estas permitirán continuar con la segunda parte de la estructura o torre (empresa).

IMPORTANTE: El gerente junto con los jefes de las áreas deberá estar en la capacidad de analizar variables externas e internas que irán apareciendo en el transcurso de la lúdica y que serán especificadas en las etapas 1 de cada fase:

Figura 4.
Cubo de soma

Fuente: grupo asesor (2017).

Figura 5.
Segunda estructura (nivel táctico)



Fuente: elaboración propia (2017)

Etapa 1: Se determinara por un juego lógico denominado el (cubo de soma) que tienen como objetivo armar un cubo 3x3x3. Al finalizar este juego correctamente a cada grupo se le entregara un total de quince (15) fichas que permitirán construir la segunda parte de la torre.

Adicionalmente se proporcionara una palabra clave (nivel táctico), la cual permitirá construir la segunda estructura de la empresa y también se brindara información muy importante la cual corresponde a lo siguiente:

- ✓ Debido a malas decisiones financieras la empresa ha reducido los planes de marketing de la empresa
- ✓ La competencia ha reducido los precios de sus productos, este evento ha ocasionado que las ventas se redujeran.
- ✓ La comunicación entre los diferentes programas es muy deficiente, lo cual podría afectar a la empresa.
- ✓ La información anterior es sumamente importante para la empresa, porque informara de algunas eventualidades que podrán afectar a la empresa.

Etapa 2: corresponde a la construcción de la segunda parte de la torre, la cual estará soportada por la estructura anterior (fase 1) la cual se, para tener un total de 30 fichas o dos partes de la torre ya formadas. Se debe tener en cuenta que esta estructura puede ser afectada por diferentes eventualidades que ocurrirán al finalizar todas las fases correspondientes

En esta etapa se incluyen diferentes procesos que determinaran la adecuada estructuración de la empresa.

Tabla 2.
Fichas para la construcción de la segunda estructura

Cantidad	No. de las fichas
4 fichas	(6,16,33,36) planes de marketing
3 fichas	24-12-2 comunicación entre áreas funcionales
3 fichas	11-18-44 análisis de competencia y entorno
1 ficha	35 toma de decisiones entre departamentos
4 fichas	10,30,3,13 planes financieros

Fuente: elaboración propia (2017)

Para esto se debe tener en cuenta lo siguiente.

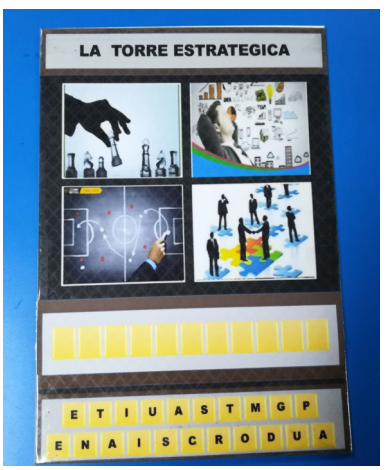
Se debe formar una estructura 3x5 la cual se debe construir encima de la estructura 1 correspondiente a la fase 1 (figura 5),teniendo en cuenta las reglas de Jenga:

IMPORTANTE: al momento de edificar la segunda construcción tendrán que tener en cuenta variables internas o externas que afecten la estructura de la empresa las cuales se especifican en la etapa 1 de esta fase, para evitar estos fallos deberá organizar las fichas de manera, que con la incidencia de estas variables la estructura se mantenga en pie.

FASE 3: esta fase estará dividida en dos etapas, las cuales se especificaran a continuación, estas permitirán continuar con la tercera y última construcción de la estructura (empresa). Adicionalmente el gerente debe tener en cuenta las posibles variaciones del entorno que se mencionan a continuación en la etapa número uno, es supremamente importante analizar esta información porque de esta depende si la estructura será fuerte o débil.

IMPORTANTE: El gerente debe estar en la capacidad de analizar variables externas e internas que irán apareciendo en el transcurso de la lúdica y que serán especificadas en las etapas 1 de cada fase

Figura 6.
Juego de cuatro imágenes una sola palabra



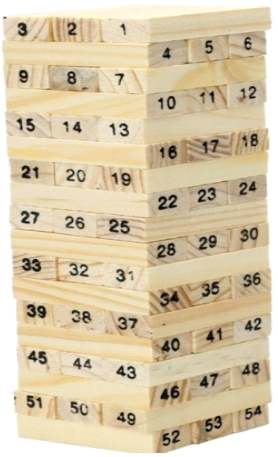
Fuente: elaboración propia (2017)

Etapa 1: Para el inicio de esta fase se realizara un juego mental denominado cuatro imágenes una palabra. Al finalizar este juego los grupos recibirán las ultimas 15 fichas que corresponderán a la última parte de la torres. También se le brindara información importante (pistas) y el nombre de la tercera parte de la torre (nivel estratégico). Adicionalmente se proporcionara información de las posibles eventualidades que podrá tener la empresa.

La junta directiva no tiene un rumbo coherente, por lo tanto no tiene claro lo que se quiere lograr.

IMPORTANTE: la información obtenida anterior mente será muy importante para la empresa, porque informa de algunas eventualidades que pueden afectar a la empresa. El gerente de la empresa tomara la decisión de verificar y modificar la estructura 2 con el objetivo de corregir fallos que conlleven a la empresa a la crisis (caída de la torre). También se deberán tener en cuenta que la estructura 1 y 2 deberá soportar a la estructura que se va a construir a continuación.

Figura 7.
estructura numero 2 (nivel estratégico).



Fuente: elaboración propia (2017)

Tabla 3.
Fichas para la construcción del tercer nivel.

Cantidad	No. de las fichas
4 fichas	4-7-19 misión corporativa
3 fichas	26-45-48 visión corporativa
3 fichas	5-43-37-17 objetivos corporativos
1 ficha	47-29-9 estrategias corporativas
4 fichas	1(40,42) diagnóstico de la empresa

Fuente: elaboración propia (2017)

Etapa 2: esta etapa consiste en construir la tercera estructura de la empresa, la cual estará soportada por la estructura anterior (fase 1 y 2), se debe tener en cuenta que esta estructura puede ser afectada por diferentes eventualidades que ocurrirán al terminar esta fase.

En esta etapa se incluyen diferentes procesos que determinaran la adecuada estructuración de la empresa. Para esto se debe tener en cuenta lo siguiente.

Se debe formar una estructura 3x5 (figura 5), la cual se debe construir encima de la estructura 2 correspondiente a la fase 2 ,teniendo en cuenta las reglas de Jenga:

IMPORTANTE: al momento de armar las 3 construcciones tendrán que tener en cuenta variables internas o externas que se encuentran inmersas en las etapas número 1 de las diferentes fases; estas afectan la estructura de la empresa, para evitar estos fallos deberán planificar la forma de organizar las fichas de manera, que con la incidencia de estas variables la estructura se mantenga en pie.

FASE 4. VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS

Las empresas a través del tiempo en su desarrollo y crecimiento empezaron presentar problemas y obstáculos por diferentes factores del entorno en el que está inmersa. Estos fueron los diferentes problemas que se fueron presentando.

PROBLEMAS

3.6.6.1 FASE 1

- ✓ La empresa por una mala decisión financiera redujo el presupuesto de la empresa, por ende no se pudo cancelar todo el pedido de materia prima a los proveedores, lo cual esta ocasionado que la producción de la empresa se disminuya, por esta falla el gerente ha decidido que venderá la máquina de menor capacidad de producción y ha establecido que también venderá la maquina número 23. Adicionalmente a causa de esta problemática la empresa ha decidido hacer un recorte de personal en la zona menos productiva de la empresa.

FASE 2

- ✓ Debido al cambio de administración de la empresa han empezado a surgir problemáticas de convivencia entre los colaboradores y administradores de la empresa, el gerente ha decido que también realizara pequeños recortes entre las ares funcionales de la empresa con la finalidad de generar un mejor ambiente laboral.
- ✓ La competencia ha detectado que la empresa está pasando por momentos difíciles a lo que ha tomado ventaja de esto para apoderarse del mercado, debido a esta situación el jefe de venta le notifica al gerente que la ventas han disminuido en un 20%, debido a esto el gerente ha tomado la decisión hacer una inversión para aumentar los planes de marketing en la empresa y poder recuperar el mercado. (para aumentar los planes de marketing se tuvo que invertir el presupuesto de los planes financieros 33 y 13)

FASE 3

- ✓ La empresa presenta un problema el cual es que no tiene definido un rumbo fijo, de hecho tiene muchos objetivos a la deriva de los cuales se tendrá que sacrificar dos de ellos, teniendo en cuenta las opiniones de los jefes de departamento.
- ✓ La misión y la visión de la empresa son demasiado extensa y no proporcionan un debido lineamiento para la empresa lo cual se tendrá que hacer recorte de (4, 45) correspondientemente.

Formatos y documentación

Formato 1: INFORMACIÓN TEÓRICA: en este formato está establecido la información teórica de la escuela de planificación.
Formato 2: DEFINICIÓN DE ROLES: se identifican las diferentes responsabilidades por áreas funcionales de la organización.
Formato 3: ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: se identifica los números de cada una de las áreas funcionales
Formato 4: INFORMACIÓN Y PISTAS: sirve para que los grupos se alerten de las diferentes situaciones del entorno que pueden afectar la organización.
Formato 5: criterios de evaluación: serán los puntajes asignados para escoger el ganador de la lúdica.

Criterios de evaluación.

Formato de evaluación

La lúdica “Arquitectura estratégica” es una actividad que debe manejar todos los aspectos de comunicación y trabajo en equipo.

Tabla 4.
Criterios de evaluación de la lúdica

ITEMS	VALORACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	20%
TIEMPO	30%
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	50%

- ✓ Trabajo en equipo: coordinación entre los colaboradores, y sinergia en el desarrollo colaborativo de las diferentes actividades
- ✓ Tiempo de ejecución de las tareas: la Valorización del tiempo estará dada por el orden secuencial de finalización de toda la actividad, con una penalización de 5 puntos
- ✓ Arquitectura de la empresa: este puntaje se lograra para el equipo que una vez terminada las situaciones turbulentas del entorno, logre mantener la arquitectura estable.

RESULTADOS

La validación de la lúdica es de los componentes más representativos que nos permite lograr identificar aciertos y falencias en su desarrollo. Aspectos identificados en la prueba piloto con los participantes, quienes nos permitieron realizar la retroalimentación para el mejoramiento continúo de la misma.

Al finalizar la lúdica se solicitó a cada uno de los equipos que realizaran un análisis sobre los puntos de vistas frente a cada una de las fases aplicadas en “arquitectura estratégica” donde identificaron aspectos positivos y negativos que a continuación ilustraremos y que nos permitirán realizar las mejoras y ajustes correspondientes.

En la evaluación de la actividad, los resultados fueron ampliamente satisfactorios frente a la compresión de los fundamentos teóricos que define la escuela de planificación, dentro del pensamiento estratégico que deja claro identificar unos objetivos, entender unas premisas del entorno tanto externas como internas, que nos permiten orientar unas estrategias y operacionalizarlas en un horizonte de tiempo en el futuro.

En general, la lúdica logro la concentración de los miembros de cada equipo, apropiación de los roles asignados, pero generando durante el desarrollo una gran expectativa.

CONCLUSIONES Y DISCUSIONES

Esta actividad lúdica, permitido generar un aprendizaje más agradable, donde los participantes por medio del método teórico-práctico aprenden de una manera más eficiente en determinados temas del conocimiento (escuela de planificación estratégica).

La lúdica permite generar conocimientos en personas, no relacionadas con la teoría (administrativa)

BIBLIOGRAFÍA

Minztberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel J. (1999). ante ustedes damas y caballeros la bestia del management estratégico. En Safari a la estrategia; una visita guiada por la jungla del management estrategico (27). Buenos aires: Ediciones Granica S.A..

Terry, G. (2003). Principios de administración, copyringht by Richard D.Irwin,inc.,primera edición, mexico, editorial continental(747p.)

Melinkoff, R. (1990). Los procesos administrativos. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

BURBANO, J & ORTIZ, A. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc

Graw Hill Bogotá. Segunda Edición

Maqueda, J & Llaguno, I . (1995). Marketing estratégico para empresas de servicios(288) . Madrid, España: Diaz de santos s.a.

Koontz, H . (1991). Un análisis de las funciones de la administración. En Estrategia, planificación y control (75). Mexico : Mc Graw-Hill

Mintzberg,H.,Quinn,J.,&Voyer,J. (1997). El proceso estratégico conceptos, contextos y casos. México: Pearson, Prentice Hall.

Burgelman, R.A. (2002) Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future, New York: The Free Press.

Ansoff, Igor (1976). La estrategia de la empresa. Pamplona, España: Universidad de Navarra.

Porter, Michael, (1990) La Ventaja Competitiva de las Naciones: Ediciones Vergara.

Bundgaard, Thorleif. «Why are the pieces labelled as they are». SOMA News (en inglés). Consultado el 10 de agosto de 2012.

Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management. En: Strategic Management Journal, Vol. 11, Pp. 171-195

Quinn, J. B. (1980). Strategies For Change: Logical Incrementa-lism. Irwin, Homewood, Ill

Chandler, A; (1962). Strategy and Structu-re: Chapters in the History of the Industrial enterprise, Cambridge, Mass: MIT Press.

Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Po-licy for Growth and expansion. Ney York: McGraw-Hill.

Capítulo III

Eje temático: Emprendimiento – Historiografía

Línea de investigación: Desarrollo empresarial

CAMINOS DE DESOLACIÓN:
Historia de Vida de una mujer víctima del conflicto armado en el departamento del Caquetá.

Alffy Ayerbe Ramos[1]

Resumen

La presente ponencia es un informe de orden descriptivo y estudio de caso, el cual trata sobre el desarrollo comunitario de una familia con desventaja social y particularidades que inciden en su contexto socioeconómico. Se realizó una observación directa y la implementación de una entrevista con preguntas abiertas, permitiendo interactuar directamente con la familia y obtener una información más amplia sobre sus aspectos económicos y relaciones que se establecen en la comunidad. De igual forma, se adoptó la metodología investigativa cualitativa, la cual se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social; en este sentido, el objetivo principal de esta ponencia es comprender las dinámicas presentes de la comunidad afectada por el desplazamiento forzado, considerado como una problemática que ha crecido desde comienzos del conflicto armado. Por otra parte, es importante mencionar que este trabajo se realizó en el departamento del Caquetá, con el objetivo de mirar las secuelas del conflicto armado, especialmente en las mujeres y la violencia que padecieron durante este largo periodo y que hoy en día luchan por sobresalir a pesar de las diferencias de los distintos factores que afectan la realidad, de igual manera analizar la historia de vida de estas mujeres, que han sufrido la barbarie del conflicto armado, recopilando los hechos más relevantes de su vida familiar y personal.

Palabras clave
Conflicto, sociedad, victimas, proceso de paz, desplazamiento

INTRODUCCIÓN

Desde la época de la república, Colombia ha sido un país víctima del desplazamiento forzado. Colombia es uno de los países con mayor número de desplazados en el mundo, debido a los diferentes grupos al margen de la ley. Este problema se acrecentó desde el comienzo del conflicto armado, aproximadamente en el año de 1948. A partir de allí, campesinos e indígenas han tenido que salir de sus tierras en más de una ocasión, ver morir a sus familiares, dejar sus pertenencias, sus historias y huir a las ciudades capitales en busca de construir su proyecto de vida; no hay que desconocer que las mujeres están expuestas en el marco del conflicto armado a riesgos específicos por su condición de género “antes”, “durante” y “después” de su vinculación al grupo armado.

Es de gran importancia construir historia de vida desde esta perspectiva, reconociendo que en

[1]Docente programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia.

la comunidad entrevistada existen personas que se han acogido al proceso de paz, y que por situaciones difíciles de sus antepasados tuvieron que pertenecer a grupos insurgentes.

Este trabajo se realizó en el departamento del Caquetá, con el objetivo de dar a conocer lo sucedido durante el conflicto armado a mujeres que de una u otra manera han estado involucradas en este flagelo y que a pesar de las advitrariedades de la vida quieren luchar para contribuir a construir región, con el propósito de realizar un contexto acorde a la realidad que se ha vivido y que se vive hoy.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Las respuestas al problema planteado en la presente ponencia se encuentran en el análisis empírico de la investigación histórica y el esfuerzo teórico en torno a conceptos fundamentales. Esto conllevo a una conceptualización profunda para entender el conflicto armado en Colombia especialmente en el departamento del Caquetá.

En Colombia las fuerzas políticas partidarias tradicionales, liberal y conservadora, se disputaron el poder por décadas y sus pugnas arribaron a varias guerras civiles, regionales y nacionales, y condujeron a lo que se conoció en la historia nacional como el periodo de La Violencia (1946-1964), una de las mayores expresiones de la conflictividad social en el país. (Pág.83)

Para ilustrar mejor la temática de la ponencia, la magíster: Angélica Lucía Aguilar Gutiérrez (2007), hace una revisión histórica en su documento: desplazamiento interno forzoso en Colombia, y hace unas apreciaciones que tenemos que tener en cuenta:

La revisión del contexto histórico, social y político que ha vivido el país durante el pasado siglo, demuestra que en Colombia es evidente la estrecha relación existente entre violencia y fenómenos migratorios, los cuales han generado transformaciones rurales importantes e impactado la sociedad contemporánea colombiana de diversas maneras. (Pág.1.)

Igualmente, es importante definir, ¿Qué es el conflicto? En principio, el conflicto no es causa ni condición de ningún hecho social, en el sentido del positivismo científico, o de conformidad con cualquier otro enfoque teórico que pretenda, usando un lenguaje distinto, identificar los factores que motivan la ocurrencia de un fenómeno social. El conflicto es una concepción teórica que aspira dilucidar los hechos sociales, determinando cuáles son sus causas explicativas, resultado al que arribaría estudiando las relaciones entre los elementos de su objeto de conocimiento y los efectos de los hechos. En mi caso, no me trasnocha descubrir las causas de los hechos, ejercicio difícil y, tal vez, inútil, sino comprender las características de los fenómenos sociales y de los procesos a los que pertenecen en consecuencia de un determinado de estado de cosas. Rúa, Felipe (2015), afirma que:

Distingue entre los conflictos por intereses (competencias) y aquellos que versan sobre valores (disensos). Mientras, en lo que respecta al conflicto, surgirá como manifestación, cuando se intente desplazar a otro grupo social de la posesión o acceso a bienes, recursos, derechos, valores o posiciones escasas o apreciadas. (Pág.1.)

Es necesario mencionar el argumentado planteado por el Magíster: Luis Arturo Torres Tovar

(2015) en su libro Huellas Empresariales donde dice en su artículo socializado en el encuentro de Historiografía de la Universidad de los Andes "Sin embargo, la población civil no sólo sufre la violencia generada por el conflicto armado sino que está sometida a otros dos niveles de violencia: el abandono y la inoperancia de las instituciones que deberían atenderla, y el silencio y el estigma por parte de la sociedad. Estos tres niveles de violencia tienen efectos sobre la salud mental y sobre la calidad de vida de los individuos y las comunidades, expuestos de una manera u otra al conflicto"

De igual manera la Especialista: Sandra Milena Salazar Ramón (2017) en su investigación Menoría Histórica Militar de víctimas del conflicto armado en el departamento del Caquetá, el cual nos deja una enseñanza enriquecedora para la vida, donde se logró conocer de fondo como es una de las situaciones más difíciles por las cuales los soldados de Colombia han tenido que enfrentar los actos bélicos que los grupos al margen de la ley provocan y más aun cuando los actos van acompañados con enemigos silenciosos como lo son las minas antipersona, más aun cuando quedan secuelas tanto físicas como mentales.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada se basa en la investigación científica de referentes bibliográficos y documentos, que se constituyen como una estrategia operacional donde se selecciona, interpreta, y se presenta información sobre el conflicto armado, usando para ello diferentes tipos de documentos y una metódica de análisis, teniendo como finalidad obtener resultados que den cumplimiento a los objetivos propuestos y a la construcción de conocimiento; en el proceso de Investigación fue necesario utilizar diversas estrategias metodológicas y diversos materiales para poder recolectar, procesar y analizar la información.

Análisis de la situación problemática y conceptualización teórica alrededor de ésta*:* en esta fase se identifica el problema de desconocimiento que existe en general, acerca de las historias de vida de mujeres víctimas del conflicto armado en el Caquetá; las estrategias metodológicas de aproximación al objeto de conocimiento a emplear para la recolección de la información es la entrevista personal y encuesta estructurada.

La Investigación es de carácter Descriptivo, porque fundamentalmente se utilizó una serie de documentos y hechos de la vida cotidiana que exigieron el análisis pertinente y la observación para detectar la realidad que se vive en el país, respecto a la vida de mujeres víctimas del conflicto armando en el departamento del Caquetá, antes, durante y después de este flagelo.

RESULTADOS

La investigadora y las cooinvestigadoras (Las estudiantes Laura Nataly Vargas Monroy y Rosa Elena Durán González) han considerado de gran importancia analizar la historia de vida de personas que han sufrido la barbarie del conflicto armado en el Caquetá y que han construido su proyecto de vida reflejado en una unidad de producción y de recopilar los hechos más relevantes de su infancia, juventud, vida familiar y personal dentro de esa variable que por más de 50 años se lleva, igualmente este estudio se ubica dentro de una investigación histórica y empírica, observando la evolución que han teniendo los problemas, hechos o fenómenos a través del tiempo y relaciona sucesos que han ocurrido en el pasado con sucesos actuales y se basa en fenómenos observables de la realidad.

El tema de la presente ponencia trata de un análisis de la entrevista a una mujer víctima del conflicto armado en el corregimiento de rionegro, del municipio de Puerto Rico Caquetá que, durante muchos años el conflicto golpeó a Colombia, y que tuvo mucho apogeo en el departamento del Caquetá. Dicho de otro modo, se muestra el caso de una persona la cual golpeo negativamente, no solamente su vida sino las esperanzas de un país y un departamento con idea de "Revolución" que lo único que logro fue años de sufrimiento a la población del departamento de Caquetá, en este análisis se tocaran temas de política y del conflicto armado desde los paramilitares hasta los falsos positivos.

Por lo tanto, se plantea la identificación de ideas de negocios de las mujeres víctimas del conflicto armado; con el fin de buscar nuevos horizontes para la economía de la región y el sostenimiento de las mismas; todo esto, con la ayuda del Estado y de las diferentes universidades, desarrollando estrategias por medio de proyectos que sean de beneficio tanto para el género femenino como para la región, generando así la solución de dichas situaciones arduas.

Por lo tanto, y según lo visto en la entrevista se viven testimonios reales sobre la realidad del conflicto, en donde la realidad es otra, no se puede decir que los procesos de paz no estén funcionando, tal vez si estén en funcionamiento, solamente que no se dan los resultados que tal vez que muchos esperaban, porque hasta los mismos actores que participaron de la guerrilla pertenecientes al conflicto, a veces sienten como se ha manipulado este proceso por los interés y la buena imagen de los negociadores y el gobierno.

Ahora bien, para la investigadora y las cooinvestigadoras es importante que, entre los actores de la comunidad universitaria y sociedad, sea notable la carencia de conocimiento acerca de los antecedentes históricos y sociales por parte del conflicto armado de los estudiantes. En las instituciones gubernamentales y académicas, como la Universidad de la Amazonia, no existe una unidad definida que tenga como objetivo el reconocimiento y recopilación del contexto histórico regional, que permita al ciudadano o al estudiante interactuar con las personas que han sufrido el este flagelo y que después han podido desarrollar una idea empresarial recolectando sus vivencias, y analizar esta información desde el punto de vista de la teoría empresarial, asimismo, esta situación es contraria a lo que ocurre en otras regiones, donde algunas instituciones y universidades son encargadas de liderar los procesos de historia empresarial, conflicto armado y emprendimiento, constituyéndose la historia como una cátedra de estudio específica.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En consideración al estudio realizado respecto a la desmovilización de las mujeres en Colombia, es importante decir que el conflicto sigue activo, impulsando el desplazamiento masivo de las poblaciones rurales hacia las zonas urbanas; en este sentido, las mujeres desmovilizadas se encuentran en desventaja, porque han quebrantado las normas tradicionales de género y muchas no han tenido la oportunidad de regresar con sus familias, igualmente, viven con el miedo de los comentarios de la sociedad.

Ante esto, las mujeres siguen siendo invisibles en la sociedad, pues su papel como causantes del conflicto, victimas de conflicto y candidatas a procesos de desmovilización y entre otras, se

ha visto poca atención por parte de los responsables públicos o medios de comunicación y muchas veces en vez de brindar garantías a estas mujeres, terminan discriminándolas y dejándolas en el olvido.

Los relatos de estas mujeres, referentes a su infancia, muestran las condiciones tan crudas y tan adversas en las que nacen y se crían muchos niños y niñas de nuestro país. Con sus historias de vida se ilustra claramente cómo la violencia sexual, física, doméstica y psicológica ejercida contra las mujeres, se convierte en una estrategia de reproducción del sistema patriarcal, el cual busca aprisionar y reducir a la mujer, y otros grupos minorizados, a su posición estructuralmente subordinada.

Es importante que las mujeres desmovilizadas tengan igualdad de oportunidades en materia de acceso a empleo, educación y capacitación, como parte de su adecuada resocialización. Lo anterior es posible una vez se reconozca la existencia de la violencia moral; una violencia que se reproduce con cierto automatismo e invisibilidad en el entorno carcelario, y que, además, es la base de la reproducción de las desigualdades.

Es necesario asegurar una estrategias integral de género que proteja a las mujeres ante todas las formas de discriminación y violencia, y no sólo la violencia sexual, de igual manera reconocer la escala de la violencia sexual contra las mujeres y las niñas durante los conflictos y hacer más por llevar a los perpetradores ante la justicia, asegurando que se reconocen y se satisfacen las necesidades específicas sexuales y reproductivas de las mujeres.

Proporcionar asistencia psicológica y ayudar a recuperar la autoestima en las mujeres que han sido víctimas del conflicto, sensibilizando a la sociedad de las necesidades de las mujeres y niñas desmovilizadas, que en la actualidad son rechazadas por su familia y comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

Anónimo, Entrevista. (2018)

Ospina, William. (1996) El proyecto nacional y la franja amarilla. Recuperado en: https://bonoc.files.wordpress.com/2008/05/colombia-la-franja-amarilla.pdf

Laborda , G. J. (2002). Historiografia linguistica: 20 principios del programa de investigacion hermeneutica. *Resvista de Investigacion Linguistica, Volumen 5*, Pag 1.

COLOMBIA, C. D. (25 de JULIO de 2005). LEY 975 DE 2005. *LEY 975 "LEY DE JUSTICIA Y PAZ EN 2005.* BOGOTA, COLOMBIA: CONGRESO DE COLOMBIA.

Bueso, M., Mantilla, J., Ortiz, I., & Giraldo, M. (2009). *¿Justicia desigual?: Género y derechos de las víctimas en Colombia.* Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer - UNIFEM .

TORRES, Luis Arturo. Huella Empresariales (2010)

Davila , C. (2011). *Historia Empresarial en Colombia: estudio, problemas y pespertivas. Monografia en Administracion.* Universidad de los Andes . Bogota: Serie Historica Empresarial Nº 20. Tercera Reimpresion.

Castrillón Pulido, G. Y. (2014). ¿Víctimas o victimarias? El rol de las mujeres en las FARC.Una

aproximación desde la teoría de Genero. *OPERA, 16*, 77-95.

Colombia cautiva más extranjeros. (2014). *Dinero*.

PUND. (2015). *CAQUETÁ. Análisis de conflictividad y construcción de paz.* Disponible en: http://confines.mty.itesm.mx/articulos7/RivasP.pdf

DANE, D. A. (2016). *INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL - Departamento de Caquetá.* Bogotá: DANE- Banco de la República.

Ejército, F. d.-C. (2016). *POSCONFLICTO - Una oportunidad para el desarrollo.* Bogotá: Planeta Colombiana S. A.

La informacion.com. (26 de diciembre de 2016). Obtenido de http://www.lainformacion.com/disturbios-conflictos-y-guerra/estas-son-las-cinco-amenazas-para-la-seguridad-de-espana-en-2016_HQytu6eIYJpP2UjoFbgvi4/

Larousse. (s.f.). La gran Enciclopedia. Planeta Gel.

Olaya, C. Y. (noviembre de 2016). *padlet.com.* Obtenido de https://padlet.com/2320161091/rbln9xehuzaz

Latina, n. d. (31 de 1 de 2017). *Telesur* . Obtenido de http://www.telesurtv.net/news/En-claves-Que-son-las-zonas-veredales-en-Colombia-20170131-0020.html

UN SUEÑO HECHO REALIDAD Y UN SOÑADOR QUE VOLVIÓ A NACER

Carlos Ovidio Sánchez López[1] y Sandra Milena Salazar Ramón[2]

Resumen

Este trabajo se centra en las Minas Antipersona, enemigo silencioso que ha dejado más de 11600 víctimas entre fuerza pública y población civil en los 31 de los 32 departamentos que tiene nuestro país. Teniendo como punto de referencia el relato de quien en carne propia vivió el acto de la guerra; un soldado de la patria, un héroe del cual el ejército colombiano lo ha dejado en el olvido; acto injusto para un valeroso soldado que sirvió a la patria con valor, orgullo, lágrimas y sudor. Quien para Colombia el autor principal; las FAR-EP grupo conformado en el año 1964 bajo el mando del hoy fallecido Pedro Antonio Marín alias tiro fijo, y que desde entonces nuestro estado Colombia le ha tocado vivir las más crueles barbaries jamás antes vistas.

Palabras clave
Artefacto Explosivo, Mina Antipersona, Conflicto, Emociones, Terrorismo.

Abstract

This work focuses on Antipersonnel Mines, silent enemy that has left more than 11600 victims between public forces and civilians in 31 of the 32 departments that our country has. Taking as a point of reference the story of who in the flesh lived the act of war; a soldier of the fatherland, a hero from whom the Colombian army has left him in oblivion; unfair act for a brave soldier who served the country with courage, pride, tears and sweat. Who for Colombia the main author; the FAR-EP group formed in 1964 under the command of the now deceased Pedro Antonio Marin aka fixed shot, and since then our state Colombia has had to live the most cruel barbarism ever seen before.

Keywords:
Explosive Artifact, Antipersonnel Mine, Conflict, Accident, Terrorism.

INTRODUCCIÓN

En esta ponencia, destacaremos la historia de un valeroso hombre – soldado de Colombia, Eduar Murcia, que un campo minado, pierde sus extremidades. Hecho ocurrido en el año 2103, a partir de esta investigación logramos descifrar las afectaciones emocionales en la víctima, su relato de vida del antes, durante y después, finalmente una narrativa expresada en la construcción de una crónica; dando cumplimiento a los objetivos que marco la investigación.

No se ha encontrado palabra alguna que pudiera definir el dolor que ha tenido que vivir un soldado al pisar una mina antipersona, militares, civiles que hoy son llamados por las leyes del

[1]Docente programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia.

estado “víctimas”, donde, algunos fallecieron y otros sobrevivieron a estas minas antipersona, soldados que hacen parte de la vida civil, y que dejaron atrás la guerra, la violencia y demás actos, que han perjudicado no solo a la sociedad, sino a ellos mismos; marcando así una huella que actualmente vive en sus memorias, un recuerdo difícil de olvidar.

De antemano agradecer a todos aquellos héroes de Colombia *“por haber salido del silencio; y porque su voz y las voces de las víctimas deben oírse más allá del dolor y dejar huella en la construcción de nuestra historia.” (CAMACHO, UCRÓS, (2009) P6)*, porque esta es la única manera de recordar que muchos dieron su vida por un país, quien hasta el día de hoy está logrando superar muchos de los contextos que dieron lugar al inconformismo, intolerancia, rencor, y muchas otras variables que desde la conquista de los territorios se ha vivido.

Desde la colonización de la República de Colombia, se ha venido presentando una serie de acontecimientos que ha vulnerado de una u otra manera los derechos fundamentales de los seres humanos, en un comienzo tal vez, por el deseo de conquista de territorios o por falta de una ley que protegiera tales derechos; a partir de los años 30 el país se encontraba con fuertes tensiones sociales que incrementaron en el año 1948 con la muerte de Jorge Eliecer Gaitán, dando comienzo a una dura situación de conflicto armado que hicieron parte de la realidad política, incrementando los grupos al margen de la ley, la problemática social, económica y cultural del país.

Desde entonces, campesinos e indígenas han tenido que renunciar a sus territorios y sueños, a causa del conflicto, y no solo ellos, también, los pequeños pobladores han tenido que ver morir a sus familiares y amigos, soportando una serie de injusticias que ha vulnerado no solo sus derechos, sino su dignidad, tolerando la incapacidad del Estado para apoyarlos.

Un conflicto armado que ha dejado un sin número de víctimas por los flagelos de secuestro, desaparición forzada, desplazamiento y otros acontecimientos que afectaron a la población por más de 60 años, violando todos los tratados internacionales en contra del respeto a la vida, mediante artefactos explosivos, como las minas antipersona *(MAP)* y la munición sin explotar (MUSE).

La metodología se realizó mediante un enfoque cualitativo, fenomenológico, con una investigación descriptiva e histórica, donde el soldado, como víctima militar, da cuenta a través de la experiencia vivida, su antes durante y después de los acontecimientos, el instrumento para la obtención de información se logró a través de los relatos obtenidos por medio de entrevistas, seguido de sus familiares con el fin de obtener de forma concisa la información real de los acontecimientos del conflicto armado que se vivió en el departamento.

FUNDAMENTO TEÓRICO

El asesinato de Jorge Eliecer Gaitán, marcó el inicio de una época de violencia sistemática organizada y dirigida por el gobierno contra el pueblo colombiano; miles de asesinatos y desplazamientos fueron el pan de cada día, en respuesta, campesinos y campesinas comenzaron a organizar grupos de autodefensas que los protegiera de la persecución del gobierno, es lo que hoy se conoce como las primeras guerrillas liberales y, posteriormente, guerrillas comunistas de nuestro país” (Cuenca, 2015). Entonces, a partir de esa época coge

auge la guerrilla como ya se mencionó, trayendo duras consecuencias en el desarrollo sociopolítico, económico y cultural del país, se vivió un atraso en infraestructura vial, y una descompensación agraria que obligó a muchas familias, buscar nuevas fuentes de entradas económicas. Siendo injusto que solo por el interés económico de unos pocos, el pueblo colombiano debiera tomar un papel protagónico en este proceso, que no permita que los señores de la guerra acaben con la esperanza, dando fin a los errores del pasado para que no se vuelvan a cometer.

Desde entonces, se menciona que "Desde la creación de las Farc, pero también desde que el narcotráfico y el paramilitarismo echaron allí raíces, contaminándolo todo, el Caquetá ha tenido encima el conflicto armado que masacró a sus líderes políticos y cercenó las libertades" (Verdadabierta.com), el Caquetá, como lo mostraban los "abuelos", un departamento tranquilo, en donde se podía transitar sin ningún temor por perder la vida, donde, se respetaban las opiniones y se ayudaba a llevarlas a cabo para el desarrollo de la región, ya no existe, y/o lo poco que queda lo quieren arrebatar para el enriquecimiento de una sola persona, o un solo grupo.

Como toda acción tiene su reacción, es importante no solo involucrar a las víctimas que vivieron en sangre propia todo ese dolor, sino también a sus familiares y amigos cercanos, que tuvieron secuelas por la pérdida de alguno de sus seres queridos, teniendo en cuenta que "en cualquier caso, las familias de un país están involucradas en la medida que alguno o algunos de sus miembros han sido víctimas o victimarios; ambos grupos buscan la reinterpretación del pasado como primer paso para la reconstrucción del futuro inmediato". (Mendoza, L. 2015, P16), por lo tanto, la parte y la contraparte de la guerra se sentarán a sanar y contribuir con el fin del conflicto armado, que se ha llevado por delante a un sin número de personas, sin importar la edad y su condición social.

Del mismo modo, se puede recalcar que gracias al artículo 147 de la Ley 1448 del 2011 ley que pretende el logro, la asistencia y reparación integral a todas las víctimas del conflicto armado interno de Colombia y con este se crea "el Centro de Memoria Histórica (CNMH) como entidad encargada de "reunir y recuperar todo el material documental, testimonios orales y por cualquier otro medio". (Romero, K. (2016). P.09). Con el fin de llegar a las víctimas y que estas se sientan capaces de relatar todo lo vivido de la violencia y poder recuperar todos estos testimonios, para que de alguna manera se contribuya a construir la dura realidad de Colombia durante más de 60 años de historia.

De acuerdo a ello, se puede mencionar que en el año 2016 se logró llegar a un acuerdo de paz con algunos grupos al margen de la ley y en donde el gobierno y el grupo armado cedieron a sus peticiones y a su vez tratando de que fueran beneficiadas las victimas con (Anaya, L y Mogollón, N. 2016). "un proyecto de ley sobre víctimas, cuyo objetivo, es regular la atención y reparación a las víctimas, y que pueda servir de ejemplo al mundo democrático, una ley que contribuya a hacer justicia con los miles de víctimas del conflicto armado colombiano" (P03). Esta Ley de Víctimas es el reconocimiento y adjudicación económica y moral a todas aquellas personas que por algún motivo han sido víctimas de este flagelo de la guerra.

Y con ello viene también el tema de las minas, ya que "es preocupante que en todas las zonas que visitamos donde se ha hecho desminado humanitario, sigue habiendo denuncias de eventos por MAP o REG posteriores al proceso de despeje" (El colombiano.com, 2017), ¿pero

¿cuál es la realidad del mal proceso de desminado? Tal vez se deba a que no hay claridad en los lugares reales, donde se encuentran estas máquinas mortales, o tal vez, por el tiempo de la siembra de las mismas, y debido a que ya se han dado de baja a muchos integrantes de los grupos insurgentes, no se encuentre información exacta de estos artefactos.

A raíz de eso la “atención integral a víctimas necesita de entidades territoriales más fortalecidas para hacer frente a todas las etapas de la ruta, de profesionales más sensibles frente a la condición de las víctimas de MAP y REG, de una política pública que reconozca la afectación de las familias” (El colombiano.com, 2017) y también a todas las victimas por secuestros, expropiación, desplazamiento forzoso y demás conceptos a los cuales hayan sido

El Caquetá también, ha sido vulnerable al ataque por minas antipersona alrededor de más de cinco municipios, afectando no solo a los militares que enfrentan a los grupos insurgentes, sino a la población civil, como es el caso de los niños y niñas que se dirigen a sus escuelas y padres de familia que realizan sus cultivos, por esta razón se menciona que “El alto número de nuevas víctimas en esta década, causadas por minas antipersona y artefactos sin explotar, así como el continuo sufrimiento de los civiles, de los cuales más de un tercio eran niños y niñas, demuestra de nuevo que nunca nadie debería utilizar estas armas indiscriminadas”, (Persi L. 2016), ya que por su función destructiva, causa innumerables daños, tanto en la persona, como a nivel social y económico de una sociedad, que está dando pasos de hormiga para lograr ser un departamento sostenible.

Además “este es un problema presente en la realidad de Colombia", dice, "el segundo país a nivel global en víctimas", (Jiménez M. A, 2015) ¿cómo desminar al país con más minas antipersonales de América? Sin duda alguna no existe respuesta a este interrogante, puesto que se debe a unas débiles políticas establecidas por el gobierno para el desminado total, que ha venido dando una serie de acontecimientos, donde las principales víctimas son la población civil.

Con el tiempo han resultado otros interrogantes como ¿Por qué el gobierno no ha logrado limpiar los campos que se encuentran minados? ¿Qué tanto se necesita para desactivarlos? ¿Cómo logramos evadir estos monstruos silenciosos? y muchos otros que “Aunque estos interrogantes solo podrán ser despejados si se produce una cooperación real de los encargados de su fabricación que conduzca a un mejor conocimiento de su accionar, el comportamiento indica que la obsolescencia de las MAP es mayor de lo que se esperaba para el caso de los artefactos instalados en el primer periodo”(El colombiano.com, 2017), incrementando la incertidumbre sobre la cantidad de territorio que ha sido contaminado por este tipo de peste que no da marcha atrás, no da oportunidades, no se apiada de nadie, es silencioso y mortal. Aunque ahora con el proceso de reconciliación que vive el país, se está tratando de descontaminar la tierra, por así decirlo, puesto que en el proceso de desminado se pierden no solo vidas humanas por un mal procedimiento. Esto es un riesgo que se corre momento a momento en la desactivación de las mismas.

A causa de estos ademanes de las Minas Antipersona, se puede decir, que “se trata en este caso de una guerra sin rostro que tiene la particularidad de que su huella queda marcada para siempre en la corporalidad del sobreviviente” (El colombiano.com, 2017), Sin rostro porque nunca se sabe cuándo y dónde puede llegar a ser víctima de ella, se caracterizan por encontrarse ocultas, son armas detonadas por las víctimas, son de acción postergada, no

discrimina, no distingue clase social, raza, ni color.

Por esta razón «La mina puede describirse como un combatiente que nunca yerra el blanco, que ataca a ciegas, que no porta armas abiertamente y que puede causar víctimas mucho después de que hayan cesado las hostilidades. En resumen, este artefacto, que practica un terrorismo inimaginable, es el mayor violador del derecho internacional humanitario» (Gerald C. Cauderay, 1993), y es por ello, que el mayor énfasis de descontaminación debe estar centrada a ella, tratando de peinar todas las zonas rojas, donde ya se han identificado la presencia de estos artefactos.

Así mismo, «Para efectos del Sistema de Gestión de Información sobre Actividades relativas a Minas Antipersonal (IMSMA, por sus siglas en inglés), se considera víctima, para efectos operativos, aquella persona que haya sufrido una lesión física o psicológica derivada del impacto directo de la explosión de MAP y MUSE». (Descontamina Colombia, 2017) y por ende debe ser indemnizada y apoyada no solo de manera económica, sino, psicológico, porque la experiencia que han vivido nunca se borrará de sus memorias.

METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolló en el marco de la línea de memoria histórica militar, un Trabajo de Campo en el cual se aplicó entrevistas de tipo abierta e histórica desde la experiencia vivida, apuntando a investigar desde cada víctima en el Departamento del Caquetá, permitiendo reconstruir la memoria histórica militar, hechos y fenómenos directamente desde la entrevista con la víctima.

La investigación se definió dentro de un enfoque cualitativo, fenomenológico, Investigación que se adelanta con el Semillero de Investigación. Las fases desarrolladas en la investigación fue el *Análisis de la situación problemática y conceptualización teórica alrededor de ésta:* en esta fase se identificó el problema abordar, reuniones frecuentes en la sexta división de Ejército, encuentros con los soldados y el trabajo de campo realizado con ellos, desde la entrevista. *Determinación de las estrategias metodológicas* la estrategia metodológica a emplear para la recolección de la información, mediante la entrevista personal con los diferentes actores. *Trabajo de campo para la recolección de la información y/o para la intervención,* La entrevista se realizó en diferentes sesiones con la víctima, visita a batallones y búsqueda de fuentes de información secundaria (documentos, registros fotográficos y cartografía) *El análisis e interpretación de la información:* esta fase se desarrolló el análisis de la información dada y fuentes de verificación de la verdad, finalmente la construcción del relato y la crónica.

La investigación abordada desde el Semillero de Investigación en Talento humano y Comunicación, de la Universidad de la Amazonia, como enlace para poder conocer al soldado, se hicieron diferentes reuniones en la Sexta División del Ejército, en estos encuentros, se tomó la vida y suceso del soldado Eduar Murcia Montiel, quien hoy día se encuentra en estado de incapacidad.

Se inició a realizar sobre su historia, relato y testimonio sobre los hechos de aquel suceso. Se Realizó un cronograma de visitas para iniciar el trabajo de campo. El método que se utilizó para la recaudación de datos fue la entrevista, donde se organizó un conjunto de preguntas

normalizadas que sirvieron de guía para dar inicio y fin a la investigación, con el objetivo de conocer detalladamente los hechos ocurridos en este caso atroz perpetrado por las FARC.

RESULTADOS

Como resultado de la investigación se realizó una crónica con los hallazgos obtenidos

CRÓNICA

"*Un Sueño Hecho Realidad Y Un Soñador Que Volvió A Nacer*"

Es así como Eduar en el pasado fue un soñador empedernido y ahora un adulto al que la vida después de una mala jugada le da otra vida más…

Siempre soñamos con tener algo en la vida, con llegar a cumplir nuestros objetivos y luchar para verlos hecho realidad. Todo tiene un sentido común y cuando más obstáculos se nos presentan en nuestro camino; más luchamos por hacerlos realidad, y ¿a costa de qué? ¿Será verdad que entre más obstáculos más grande es el riesgo? Y mayor la recompensa.

Eduar Murcia Montiel, natural de Florencia Caquetá hijo del señor Alberto Murcia y la señora Ofelia Montiel; quien sirvió a Colombia prestando su servicio militar y que debido a las pocas oportunidades que hay en la vida civil no tuvo más alternativa que incorporarse como soldado profesional de Colombia. Eduar quien de joven no era más que un loco de la vida que como todo; a la edad de adolescentes disfruto de amigos, fiestas, paseos, juegos de barrio, trabajos informales, diversión y muchas facetas más que como jóvenes tuvo que pasar. Pero más allá de una mentalidad de adolescente también empiezan a cultivar los sueños para el futuro o mejor para cuando se sea grande. Eduar quien inspirado por su hermano mayor quien trabajaba como soldado profesional de Colombia y que el llamativo olor a milicia y el porte elegante de un uniforme le llegan como mensaje a la mente de Eduar causando en él una obsesión por querer ser como el, como ese hermano mayor que le sirve a la patria con porte y elegancia, pero también con valentía, orgullo, sudor y lágrimas. Era ya para este joven el camino a la vida militar y cumpliendo su mayoría de edad ingresa al ejercito como soldado regular en cumplimento a nuestras leyes colombianas del servicio militar obligatorio.

Después de tantos intentos fallidos logró ingresar al batallón Juananbu adscrito a la brigada número 12, batallón ubicado el centro de la ciudad de Florencia Caquetá. Y es aquí donde este viaje por la vida empieza a hacerse realidad, esta nueva faceta era para Eduar su mayor y más grande logro pues su sueño hecho realidad y verse vestido de militar le causa más que alegría, adrenalina pues dice Eduar "es mi uniforme soy yo llenando de orgullo y de valor este largo y ancho camuflado".

Entrenamientos, descansos, trasnochas, patrullajes y todo la formación que debe pasar para convertirse en soldado de la patria, en este escenario Eduar entre tantos que aceres militares y tal vez y paradójicamente su primer anécdota fue en la base militar de Tolemaida; el mirar en modo de ejemplo la simulación de muñecos artificiales con prótesis en la extremidades, era como la generación de conciencia para que los mismos soldados se dieran cuenta lo que significaba un patrullaje sin tomar tal vez las medidas tácticas en una zona de campos minados y pensaba Eduar "esto nos puede pasar a cualquiera de nosotros".

Pasa el tiempo y también se le acabo el servicio militar cumpliendo su obligación como ciudadano con reconocimientos y diplomas por la labor cumplida y por un comportamiento excelente sale a la civil obteniendo la libreta de primera clase; un reservista más para Colombia.

Trascurrió un año como civil, y sin hacer nada más que trabajar como obrero de construcción decide nuevamente darle otro rumbo a su vida y encaminar nuevamente su destino hacia las fuerzas militares.

Procesos de incorporación, examen van, exámenes vienen y con una madre opuesta para la decisión que tomaba un hijo pues él vivió con la madre, con el padre, y sus hermanos hasta que dio el paso más importante para el que fue ser soldado profesional de Colombia, y es así que empieza otra faceta más para la historia de la vida de Eduar o mejor el soldado profesional Murcia quien debió pasar por otro proceso de reentrenamiento un poco más saturado y más fuerte pues aquí las medidas de protección y el saber combatir era determinante para sobrevivir en los montes de Colombia, a la búsqueda de un enemigo público como los son las (FARC-EP) de más de 56 años de existencia, quien para Colombia le ha causado tanto daño como esposas viudas, madres sin hijos, hijos huérfanos y miles y miles de corazones destrozados por la pérdida de tantos soldados caídos en el deber encomendado, un deber que con pasión han afrontado o un deber que por falta de oportunidades en la vida civil les ha tocado por obligación enfrentar y más que enfrentar dar la vida por servirle a una patria tal vez desagradecida, pues no se les ha dado el mérito que como soldados caídos o soldados en estado de discapacidad han debido de ser reconocidos, ayudados, y nunca dejados al olvido; olvido del cual hacen parte muchos de los que hoy sobreviven como excombatientes orgullosos de haberles servido a Colombia y con secuelas, quien como Eduar quien después de un año de servicio profesional pierde sus dos piernas a causa de una Mina Antipersona siendo orgánico de la móvil 34 en los montes de Nariño.

Una vida que cambia un dolor que causa y un sin números de victimas pues no solo Eduar fue víctima de una mina sino no también, su esposa, su querida madre, hermanos y demás familiares que les toco soportar el ver este ser querido al bordo de la muerte.

Decía Eduar o mejor el soldado Murcia; Voz Del Soldado… “fue muy duro para mi tener que pasar por todo esto, patrullábamos en barbacoas Nariño en una zona de bastante afluencia guerrillera y más que guerrilla zonas minadas, pero aun así nos tocaba enfrentarnos al doble enemigo quien para la fecha del 2013 perseguíamos a un jefe guerrillero, un comandante de alto valor, que para poder llegar a él debíamos enfrentarnos al anillo de seguridad que eran de 300 guerrilleros y nosotros solo 180 soldados, pero estábamos entrenados para combatir un soldado por cada dos guerrilleros, teníamos el entrenamiento táctico para ejecutar esta acción, me incline por el servicio médico, es así que en mi curso de soldado profesional me vuelvo enfermero de combate, un punto clave en el pelotón al cual pertenecía, antes de esta operación me tocó vivir muchos enfrentamientos con el enemigo y más que eso atender a mis compañeros, mis lanzas heridos en combate y tener que vivir con este trauma llenarme de valor y con más pasión seguir haciendo mi trabajo.

Pero también tener que sentir el dolor de perder un compañero; es así como en cumplimiento de mi labor en la operación en la cual estábamos ese día, nos encontrábamos cruzando por un cocalero y a un lanza que iba delante de mí lo levanto una Mina Antipersona; todos quedamos

atónitos con el estruendo; un sonido tan fuerte que nos ensordecimos, minutos después volvimos a la realidad y corrí rápidamente a donde cayó mi lanza para auxiliarlo y mirándolo con el rostro desfigurado, la extremidades motilados, todo el sistema digestivo salido por los genitales; yacía muerto mi lanza y más que mi lanza mi amigo; y mi pensamiento fue ya no hay nada que hacer esta muerto, cuando salí corriendo para socorrerlo mi equipo lo deje tirado metros atrás solo lleve con migo el botiquín, pedimos apoyo helicoportado, le hice el croquis de levantamiento y se llevaron el cuerpo en el helicóptero, después de esto me devolví a recoger mi equipo pero mi casco lo había dejado donde a mi lanza lo había levantado la Mina Antipersona, es por eso que nuevamente me devuelvo a recoger el casco pues lo había botado con tan mala suerte que cerca de donde quedo mi amigo, yo el que tanto cuidado había tenido, el que tantas vidas había ayudado a salvar; estaba hay tirado en el piso sin sentido, con mi cuerpo adolorido, con pensamiento diciendo quien sabe quién volvió a pisar otra Mina Antipersona, esta vez no era ninguno de mis cursos era yo que trate de pararme pero solo me sostuve en una parte del hueso que quedo de una de mis piernas y la otra; la otra era más que solo astillas; ¡pues sí!, yo pise una Mina Antipersona sentí que el mundo conspiraba en contra mío, sentí que el mundo se me acababa, sentí que me dormía, delirando escuche la voz de mi madre que decía ¡no te vayas no me dejes!, la voz de mi esposa que decía lo mismo no paraba de delirar y más que delirar tal vez el subconsciente de mi cuerpo tratando de darme ánimo para no desfallecer, me estaba muriendo, y mis compañeros por el temor de que otra mina les explotaran no me ayudaban pero un valiente soldado, perdón no era un soldado fue mi ángel de la guarda que fue hasta donde yo estaba y me arrastro, me jalo por el piso pues no podía ponerse de pie por temor que el enemigo le disparara, trataba de hacerse lo menos visible.

Lo que sentí fue el mayor sufrimiento, mi cuerpo ardía como si me fueran echado gasolina en todo mi cuerpo, en especial en mis piernas, y cuando trataban de auxiliarme y lavar mis heridas era insoportable el dolor, me quedada casi que privado del mismo dolor que sentía por mis heridas, dos horas después del accidente llego el helicóptero por mí, donde en un hospital después de 10 días desperté para enfrentarme nuevamente con el enemigo, pero no el enemigo de las FARC si no; ese enemigo silencioso que nos acecha y nos tortura, psicológicamente, pues ya no tenía mis dos piernas. Y mi familia… tal vez ya mi dolor era más que por mi condición era de ver mi familia sufriendo por este trágico accidente, pero mi dolor se volvía rabia con mis superiores pues pedí de no contarle nada a mi familia, quería que ellos se enteraran por mi boca, por mis propias palabras y no por palabras de los demás. Pero desafortunadamente les avisaron a mis familiares mucho antes que yo despertara¨.

Es así como Eduar a los 22 años de vida queda sin sus dos extremidades limitándole volver a caminar si no es por la ayuda de prótesis, aquellas que como anécdota nos contaba cuando fue soldado regular, las que vio como ejemplo en Tolemaida.

Hoy Eduar vive de lo poco que el estado le reconoció como indemnización, tiene una esposa, y sus familiares que le apoyan en este proceso por el cual ha tenido que pasar; Pero soñador, no deja de soñar con ser un soldado mejor, pues tiene como plan estudiar psicología y pertenecer a las fuerza militares como profesional de la psicología y poder dar ayuda y esperanza de vida para todos aquellos que como él han sido víctimas de esta guerra que ha tenido que soportar toda Colombia.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Se logró llevar a cabo en la totalidad la investigación, todos los parámetros establecidos para el logro de los objetivos se cumplieron, permitiendo un trabajo de investigación estructurado bajo un relato hecho crónica. Conociendo de mano la estructura emocional de quien fue víctima de Mina Antipersona y de esta manera y mediante divulgación de la información obtenida llevar a luz pública la voz de quien ha sido olvidado después de servir con gran orgullo a un país, un soldado.

Conocer de forma y de fondo el sinnúmero de afectación que la guerra ha dejado en nuestro país, saber que han sido muchas las victimas por artefactos explosivos y aún más atentados, secuestros, tomas guerrilleras, madres sin sus hijos, esposas viudas, hijos huérfanos y muchas más víctimas que genera el conflicto armado en nuestro país. Todo esto por el logro de ideales de un grupo de colectivos al margen de la ley colombiana que lucha día a día por lograr tener el poder de una nación que se defiende y subsiste mediante la protección que ejercen nuestros militares colombianos; que dan la vida por defender nuestra soberanía, dispuestos a dar hasta la vida por una patria que después de un trágico suceso les da la espalda, quedando así en el olvido y peor aún en el abandono.

REFERENCIAS

VerdadAbierta.com (s.f.). verdadabierta.com. Disponible en: http://www.verdadabierta.com/las-farc-y-el-conflicto-armado-en-caqueta

Mendoza, L. (2015). Conflicto y paz en Colombia: una perspectiva desde los indicadores sociales. Revista Palabra Vol. 15, P16-17, Agosto. Disponible en: http://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/palobra/article/view/843/778

Romero, M. (2016). “Efectos de la violencia política en la construcción de la paz y la integración territorial en Colombia. La situación de los departamentos de Caquetá y Atlántico” 1990-2000. Informe de investigación. Universidad Católica. Colombia. Disponible en: http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/13783/4/TESIS%20MAESTRIA%20YENNY%20MARITZA%20ORJUELA%20ROMERO.pdf

Cuenca, P. (2015). Conflicto Armado en Colombia. Disponible en: https://prezi.com/_pc3lhlnm6wz/conflicto-armado-en-colombia/

Colombia info nuestra historia (s.) COLOMBIA.COM. Disponible en: http://www.colombia.com/colombiainfo/nuestrahistoria/conflicto.asp

Cuenca, P. (2015). Conflicto Armado en Colombia. Disponible en: https://prezi.com/_pc3lhlnm6wz/conflicto-armado-en-colombia/

(Jiménez M. A, 2015)

Ley 1448 de 2011–Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial (No. 48.096 de 10 de junio de 2011) [documento en línea]. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1448_2011.html

Vásquez, T. (2014). El papel del conflicto armado en la construcción y diferenciación territorial de la región de" El Caguán", Amazonía occidental colombiana. Informe de investigación. El Agora USB. Vol, no. 14(1). Colombia. Disponible en: http://www.redalyc.org/html/4077/407736379008/

Romero, M. (2016). “Efectos de la violencia política en la construcción de la paz y la integración territorial en Colombia. La situación de los departamentos de Caquetá y Atlántico” 1990-2000. Informe de investigación. Universidad Católica. Colombia. Disponible en: http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/13783/4/TESIS%20MAESTRIA%20YENNY%20MARITZA%20ORJUELA%20ROMERO.pdf

Rut informa sobre desplazamiento forzado en Colombia. (2004). Utopía de paz y desafío de reconciliación. Disponible en: http://www.disaster-info.net/desplazados/informes/rut/estudio08/rutestudio08.pdf

Salas, G. (2015). Lógicas territoriales y relaciones de poder en el espacio de los actores armados: un aporte desde la geografía política al estudio de la violencia y el conflicto armado en Colombia. Tesis magíster. Universidad Nacional. 1990-2012, Vol, no. 24(1), 157-172. .Colombia. Disponible en: http://www.scielo.org.co/pdf/rcdg/v24n1/v24n1a11.pdf

Sánchez, G. (2013), Caquetá conflicto y memoria, CNMH, primera, 1, Bogotá. ISBN: 978-958-46-3526-6. Recuperado en: http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2014/cartillaCaqueta/cartilla-caqueta-completa.pdf

Scheel, C. (2012). El enfoque sistémico de la innovación: ventaja competitiva de las regiones. Estudios Gerenciales, 28, 27–39. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=88906082&lang=es&site=ehost-live.

Caracol radio (2015). Disponible en: http://caracol.com.co/radio/2015/05/12/judicial/1431443820_758671.html

Centro nacional de memoria histórica (2016). Basta Ya! Colombia: memorias de guerra y dignidad. Disponible en: http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2013/bastaYa/basta-ya-colombia-memorias-de-guerra-y-dignidad-2016.pdf

Capítulo IV

Eje temático: Marketing

Línea de investigación: Desarrollo empresarial

INFLUENCIA DEL NETWORK MARKETING EN LAS DINÁMICAS SOCIOECONÓMICAS Y CULTURALES EN EL CAQUETÁ

Martha Susana Hernández Díaz[1]; Luz Marelby Díaz López[1] y Diego Luis Rojas Navarrete[1]

Resumen

La investigación se enfoca en identificar las influencias que ejerce la construcción de redes de mercadeo o Network marketing en las dinámicas socioeconómicas y culturales del Caquetá como alternativa de empleabilidad y consecución de un mayor nivel de ingresos en la población económicamente activa. Para tal fin se ha planteado una investigación de tipo descriptivo, aplicando instrumentos de recolección de información; primero una encuesta a 153 vendedores(as) de revista de catálogo pertenecientes a distintos estratos del municipio de Florencia y después una entrevista a algunos líderes de estas redes, utilizando enfoques de tipo cuantitativo y cualitativo. Los resultados que se presentan son de la encuesta e indican que las redes reactivan la economía de la región y están generando empleo alternativo en pro de la calidad de vida de los empleados y las familias. Cuando se aplique el segundo instrumento; se espera llegar a conclusiones más precisas del objeto de estudio.

Palabras clave
Network marketing; Red multinivel; Emprendedor; Emprendimiento, Dinámica.

INTRODUCCIÓN

Identificar las influencias que ejerce la construcción de redes de mercadeo o Network marketing en las dinámicas socioeconómicas y culturales del Caquetá como alternativa de empleabilidad y consecución de un mayor nivel de ingresos en la población económicamente activa es importante para la región.

Ya que se puede observar que en el departamento existe escasez de fuentes de empleo formal en relación a la población económicamente activa y las que existen no suplen las expectativas salariales que garanticen a los empleados y sus familias un nivel digno de calidad de vida; situación que está incrementando el alto índice de desempleo en la ciudad, originando el surgimiento de empresas informales o acceso a empleos con bajos niveles de ingreso y subutilización del talento humano que se encuentra capacitado y calificado para ejercer los cargos.

A esto se suma, el bajo nivel de fortalecimiento del sector privado empresarial en la región como fuente garante de empleo y la ausencia de inversión nacional y extranjera que ayude a fortalecer la economía; circunstancias que agudizan el problema ocasionando pérdida de oportunidades para el establecimiento de empresas formales , que generen fuentes de empleo que sean ajenas a los sistemas cerrados de vinculación y contratación de personal que en la

[1]Docente del programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia.

mayoría de ocasiones se establecen en las empresas públicas, privadas y mixtas en la región.

Ante tal contexto la búsqueda permanente de otras alternativas de trabajo por la población que se encuentra empleada y desempleada para lograr ingresos adicionales; así como también para las personas que no están vinculadas a la economía formal; las redes de mercadeo se convierten en una opción de ingresos, empleo y emprendimiento que mejoran su calidad y proyecto de vida.

FUNDAMENTO TEÓRICO

El Network Marketing o marketing multinivel puede verse como una franquicia personal, es una red de ventas en las que las personas se vuelven distribuidores de los productos y así tienen la oportunidad de crear su propia red, por lo tanto, todos los distribuidores tienen las mismas oportunidades. Cada distribuidor es una parte individual responsable del desarrollo de su negocio, teniendo una expectativa proporcional al compromiso adquirido. El funcionamiento básico del Mercadeo Multinivel o MLM, consiste en vender el producto o servicio a los consumidores finales; para luego, proponerles que se incorporen como distribuidores independientes. Si una o varias personas aceptan la propuesta, ingresarán a la red de comercialización, momento en el que empieza una fase de capacitación de los nuevos distribuidores (en el que la persona que realiza la invitación debe participar activamente. (Ospina Deossa, 2011). La mayoría de las compañías de mercado en red se preocupan principalmente de que tan determinadas están las personas para aprender, para cambiar, para crecer y que se tenga el suficiente valor para permanecer en las buenas y malas situaciones mientras se aprende a ser dueño de un negocio. (Kiyosaki) Una comunidad corporativa tiene muchas personas disponibles para la construcción de referencia de larga duración de redes. Las redes comunitarias pueden ser logradas rápidamente cuando tienes algo en juego. Las actividades compartidas proporcionan unas reacciones espontáneas genuinas y naturales (Weiss, 2006).

El Marketing Multinivel es una alternativa de comercialización sobre el método tradicional, con reglas y estructuras propias, diferente de la estructura empresarial convencional, funcionando sin burocracias, es decir, sin jerarquías rígidas. El poder central de una empresa es substituido por multi-liderazgo y los jefes dan lugar a los líderes. (Ivan, 2012)

El Marketing Multinivel no es propiamente una nueva forma de distribución, la evolución del tipo de redes viene desde el final del siglo XIX prosperando hasta los años 80 cuando existe el surgimiento del ordenador y las empresas cambian su manera de pensar y actuar (Montoro Sánchez, 2000).

Se comenta que un americano llamado Carl Rhenborg creó un sistema de bonificación en la década de 1940, en que el revendedor podría ganar un rendimiento residual sobre todas las ventas efectuadas por nuevos distribuidores conectados a la empresa por él, dando origen al modelo de remuneración en Venta Directa llamado multi-level (multinivel). En este caso, no sabemos con certeza si este puede ser el origen del MML. (Buaiz, 1998)

Alrededor de 1961, Sam Walton comenzó una empresa comprometida a nunca fabricar su propia marca, que sólo vendería bienes de otras marcas. Por 1990, WalMart era la mayor empresa de venta al público del mundo, y Sam Walton era el hombre más rico del mundo – un

hombre que amasó su fortuna distribuyendo cosas que otras personas fabricaban (Zane Pilzer, 2017).

EL Marketing Multinivel tuvo origen en los años 50, después de la II Guerra Mundial, pero fue en 1990 cuando los Estados Unidos soportaban una gran recesión económica y los ex-alumnos universitarios desempleados volvían a las escuelas buscando ayuda, sin respuesta, que se empezó a estudiar el MML con más arraigo entre la comunidad académica. (King, 2006)

El mercado multinivel es una de las formas de negocio de más rápido crecimiento en los últimos años en casi todo el mundo. Para la mayoría de los entendidos que estudian tendencias de mercado, el Multinivel es una opción para los negocios familiares y para las grandes empresas una alternativa de reducir la distancia entre los proveedores de productos o servicios y el consumidor final. Explica también que cualquier persona puede tener su propio negocio, que no hay necesidad de una experiencia anterior, u otras referencias que lo acrediten pues el éxito va a depender de quien lo ponga en práctica (Coutinho Paes, 2002) El Marketing Multinivel también puede definirse como un sistema de distribución, o una forma de marketing, que mueve bienes y/o servicios del fabricante hacia el consumidor por medio de una "red1 " de contratistas independientes". Es un sistema que elimina a los "intermediarios" (Marks, 1996).

Existen dos factores importantes de aplicación del sistema MML: el económico, por evitar determinados gastos (inmovilizado, maquinas, personal, publicidad) y otro motivacional, que lleva a los distribuidores a esforzarse por la creencia en sus sueños y objetivos de vida. También el MML ayuda a crear determinados valores en el ámbito de la familia y los integrantes que se adhieren a esta forma de comercialización, porque es un proyecto común de negocio para las parejas, o de familias, luchan juntos por sus ideales. Todos participan en un proceso de colaboración mutua, estimulando la auto-estima, la autoconfianza y la determinación (Coutinho Paes, 2002)

MARCO REFERENCIAL

Contextualización del Network marketing empresarial

Las empresas de Network Marketing desde sus inicios aproximadamente en los años 60 han pasado por tres etapas:

Primera etapa

Empezó en 1941, cuando Carl Rehnborg introdujo el primer plan de compensación de múltiplos niveles en su compañía, la Nutrilite Products, Inc.12. En esta fase, empezó una gran carrera de competencia entre las empresas legítimas del Marketing de red y los esquemas de venta piramidal. La Primera Etapa terminó en 1979, cuando la Comisión Federal de Comercio, el poderoso órgano fiscal americano, decidió que Amway y por supuesto el propio Marketing Multinivel era un negocio legítimo.

Segunda etapa

En esta etapa, y dado que las TIC´s eran más accesibles en Estados Unidos, era fácil organizar un sistema de comisiones de ventas a través de una línea descendente de Marketing en Red. Equipadas las personas con un ordenador común y una línea de productos de fabricación doméstica, centenas de ellas emprendedoras, obtenían la ventaja de iniciar sus propias compañías de Marketing de Red. Como consecuencia la década de los ochenta

termina con un notable número de nuevas empresas que surgen gracias a este sistema. A continuación, aparecieron personas con iniciativa para crear empresas, pero el sistema usado hasta el momento llevaba a un trastorno a los distribuidores debido a que, por ejemplo, tenían que acumular cierto stock o almacenaje en su casa, atender a los pedidos de productos de clientes, hablar con mucha gente en reuniones en hoteles, entrenar y reclutar a personal y ocupar mucho tiempo resolviendo las dudas de su línea descendente.

Tercera etapa

Las compañías de la Tercera Etapa se empeñaron en cambiar todo eso. A partir de 1990, una nueva generación de ejecutivos pasó a mejorar el proceso de Marketing Multinivel. Es una fase en que el uso de la tecnología hace que se normalice la tarea de administrar la línea descendente. Se empiezan a usar más ordenadores, sofisticadas estrategias de administración y los más modernos sistemas de telecomunicaciones (Poe, 2012).

Características del Network Marketing-Redes Multinivel

Los Negocios Multinivel, se caracterizan por tener un sistema de comercialización basado en dos aspectos fundamentales: la venta directa y la creación de redes. La primera consiste en ir directamente con los consumidores para venderles algún producto o servicio. La segunda consta de conseguir distribuidores de los productos o servicios que ofrece la empresa en la que se encuentra el asociado. Cuando se habla de multinivel se piensa en dos modelos de negocios: Venta Directa y Marketing Multinivel. El network marketing en un sentido del sujeto trabajador más que del nuevo profesional también puede tomarse como un cuerpo de conocimientos y saberes que toman el trabajo como objeto de saber-poder, en función de la formación de nuevos profesionales (Barreto, 2015).

A diferencia de las empresas Multinivel de Venta Directa, el Marketing Multinivel no va dirigido a un público en particular. Mientras en las Ventas Directas se inicia reclutando a mujeres, en su mayoría amas de casa, en el Marketing Multinivel el sexo no es parte de los requisitos, y se reúnen oficios muy diversos: amas de casa, estudiantes, profesionistas, empresarios, o personas sin algún oficio en particular. En el Marketing Multinivel el tipo de persona que entra varía según la empresa que distribuye el producto (Maisterrena González, 2014)

Clases de Network Marketing

No es posible conceptualizar las clases de mercadeo en redes ya que estás en si no existen, pues el network marketing ya es una clase en el mundo del marketing sin embargo, para la satisfacción de este apartado se puede conceptualizar los diferentes tipos de **planes de compensación:**

Breakaway o plan esclonado. Es el plan de compensación más antiguo de la industria del network marketing. Permite a los distribuidores asociar un número ilimitado de personas en su primer nivel. Las ganancias se obtienen con base en diferenciales del consumo propio versus el consumo de cada línea.

Unilevel. De los planes de compensación conocidos, este sistema es reconocido por su sencillez, tanto para entender como para explicar. El pago de comisiones se hace con base en el número de generaciones en profundidad que la compañía defina desde un· principio. El distribuidor tiene posibilidades de invitar a un número ilimitado de personas y colocarlas en profundidad lo cual le permite y facilita diseñar una estructura balanceada**.**

Binario. Este plan está diseñado para que el distribuidor tenga únicamente dos personas

patrocinadas personalmente en su primer nivel. Si un distribuidor patrocina a más de dos, los demás serán colocados en los niveles siguientes.

Matriz. Este plan toma como base al unilevel, excepto que aquí sí hay un número limitado de personas que si se puede colocar en el primer nivel. Una vez alcanzado este número las siguientes personas que se patrocinan se deberán colocar en los niveles inferiores.

Planes de compensación híbridos o modificados. Son los esquemas de compensación que algunas empresas desarrollan tomando como base uno o más de los modelos básicos del network marketing. En estos esquemas es importante definir desde un principio cuál es el modelo base para que sirva de guía y referencia en la evaluación. (García Sánchez, 2007).

Network Marketing en el Mundo

La comercialización multinivel (MLM), también llamada mercadeo en red, "es una forma de distribuir productos o servicios en los que los distribuidores ganan ingresos de sus propias ventas minoristas y de las ventas al menudeo realizadas por sus reclutas directos e indirectos.
El MLM es una gran tendencia a nivel mundial, personas de todos los rincones del planeta toman la decisión de iniciar a trabajar en redes de mercado ya que ofrece oportunidades que ningún otro negocio les daría; independencia, tiempo entre otros son algunos de los beneficios que se pueden obtener (Valentine, 1997).

Entre los ejemplos de compañías de MLM que se pueden mencionar; se incluyen Amway, Avon, Herbalife, Mary Kay y Tupperware. Muchos profesionales de la comercialización, algunos académicos de marketing e incluso la Federal Trade Commission, sostienen que el MLM no es un esquema de pirámide (Hyman, 2007).

AMWAY CORPORATION es una empresa líder mundial en mercado de redes o multinivel con el modelo de venta directa y ha logrado posicionarse a lo largo de sus 51 años en más de 82 países y territorios, en el año 2010 facturo un volumen de venta de 9.3 Billones de dólares lo cual la destaca como la corporación con más alto crecimiento y expansión. En la actualidad y luego de conquistar el mercado asiático y europeo se ha propuesto expandir su propuesta de negocios para América Latina en mercados como: México, Guatemala, El Salvador Honduras, Costa Rica, Panamá, Colombia, Brasil, Venezuela, Uruguay, Chile, y Argentina.

Network Marketing en Colombia

Es importante identificar que el Network Marketing o Mercadeo en Redes dinamiza la comercialización de productos de salud y nutrición en Colombia, mediante portales de internet, catálogos físicos, se están comprando y distribuyendo los productos en la red de Internet mediante compras electrónicas con tarjetas de crédito y débito donde se hacen llegar al consumidor final en corto tiempo, sin más intermediarios en la cadena productiva de EL MULTINIVEL, el Gobierno ha contribuido devolviendo dos puntos del IVA por las transacciones mediante medios electrónicos, la reducción de las tasa de intermediación financiera en 1,5%, de la Banca Colombiana (Grupo Aval, Banco Popular, Banco de Bogotá, Banco Av Villas y Banco de Occidente (Sánchez & Crissien,2010).

En Colombia, el mercado multinivel ha entrado en una fase de auge extraordinario en los años recientes. De hecho, según mediciones de ACNielsen, el mercado de redes llega con sus productos al 63% de los hogares colombianos. Algunas empresas especializadas en este sistema, como Belcorp, duplicaron sus ventas en los últimos dos años (María Gonzales, 2007).

MLM En Cartagena de Indias

El empleo formal y asalariado, (estable y protegido) ocupa una proporción cada vez menor en la ciudad de Cartagena de indias, el resto se ubica en formas de trabajo distintas, las cuales pueden ser comprendidas en toda su complejidad e implican diversos tipos de respuestas por parte de la población, y están determinadas por factores como clase social, posición económica y el sexo. El trabajo remunerado tradicional tiene como desventaja el cumplimiento estricto de horario, debido a esto se ven afectadas frecuentemente el resto de las actividades vitales como el cuidado de los hijos, las labores domésticas, la vida social y la convivencia familiar. Teniendo en cuenta lo anterior la venta multinivel se convierte en la oportunidad de la mujer cartagenera para realizar profundos cambios en su vida cotidiana, porque el tiempo de trabajo se confunde con el resto de la vida diaria, las ventas se pueden realizar al mismo tiempo que el cuidado de los hijos o las labores domésticas.

Según el DANE en Cartagena la distribución de ocupados, es 51,6% que representan trabajadores por cuenta propia, por lo que la venta multinivel es la fórmula que reúne condiciones para el éxito en este mercado en donde proliferan muchos segmentos de clientes, más la tecnología que ofrece, más posibilidades en diferentes alternativas de canales de distribución (Trujillo & Vanegas,2012).

Herbalife en Cartagena de Indias

Esta compañía inicio sus operaciones en la ciudad de Cartagena aproximadamente de 5 a 6 años, en la actualidad se venden 25 productos. El crecimiento de la compañía ha ido aumentando, gracias a la oportunidad que se dan las personas de conocer el producto y sus beneficios.

Respaldados por su presencia en el mercado, Herbalife permite a sus distribuidores entrenarse junto con expertos, que los guían para poder lograr el éxito del negocio. No importando el tipo de empleo a que están sometidas algunas personas en Cartagena, estos son invitados a las reuniones de oportunidad llamadas HOM, para que también conozcan acerca de este negocio, organizadas por distribuidores exitosos, estas reuniones "para conocernos" son el camino más fácil para aprender más acerca de Herbalife y comenzar su negocio inmediatamente.

Una vez las personas toman la decisión de ser independientes pasan a la etapa de los seminarios de entrenamiento llamados (STS) que se realizan mensualmente en Cartagena, en los cuales por medio de este los distribuidores aprenden a triunfar entrenándose con los expertos en todo desde la ventas y productos al detalle hasta reclutamiento eficaz (Guerava & Dussan 2009).

Network marketing en Cali:

Las empresas de Network Marketing presentes fuertes en Cali-Valle del Cauca en este mercado son las siguientes:

AMWAY:

- Siendo la pionera en la industria del multinivel y una de las más grandes compañías de venta directa, Amway es una oportunidad de negocio que tiene presencia en más de 100 países y cuenta con más de 3 millones de empresarios en el mundo.
- Dicho modelo de negocio maneja cuatro pasos del éxito que consisten en consumir los propios productos con hasta el 30% de descuento, recomendar el consumo con lo que se

podrá ganar comisiones de hasta el 43%, duplicar las ventas enseñándoles a otros a hacer lo mismo, es decir, creando redes y capacitarse en el Instituto de Negocios Amway con herramientas como audios, videos, libros, folletos y eventos.

- Amway cuenta con cuatro categorías de productos en Colombia, Belleza, Nutrición, Cuidado Personal y Hogar. La única forma de tener acceso a estos productos es comprando un código. Con este mismo código se puede iniciar el negocio de forma profesional, empezando a formar redes. Esta afiliación tiene un costo de $49.000 COP.
- Con un crecimiento que ha aumentado en un 18% en 2014. Amway explicó que el ritmo de crecimiento que ha logrado está en línea con el dinamismo de la industria de venta directa, que hasta el 2012 mostraba un crecimiento de 5,4 por ciento.

HERBALIFE:

- Herbalife es una de las compañías globales líderes en el mercado de nutrición, siendo otra de las empresas de venta directa más grande que existe, opera en más de 90 países, tiene más de 3 millones de asociados independientes y aunque maneja el modelo de mercadeo multinivel para su distribución y publicidad, la empresa cuenta con más de 190 patrocinios a deportistas, equipos y eventos para que sean los embajadores de su marca.
- Es fundada por Mark Hughes en 1980 en Los Ángeles-California y fue el primer asociado que se dedicó a la venta directa de los productos. En 1980 y 1990 Herbalife expande actividades a países como Canadá, Australia, Reino Unido, Nueva Zelanda, México y España. En el 2000 la compañía decide expandirse a Suramérica y Centroamérica.
- Esta compañía a partir del 2004 empezó a realizar una oferta pública de acciones que cotizaban en la bolsa de Nueva York.
- Para ser parte del equipo Herbalife, es necesario adquirir un Paquete del Asociado Independiente Herbalife por $113.558 COP que incluye una selección de productos en tamaño original, aplicaciones y otros materiales que ayudaran a la iniciación en la empresa.
- Herbalife tiene cuenta con cuatro categorías de producto en el mercado local, la primera es Nutrición Básica, la segunda Nutrición Especifica, la tercera es Deportes y Vida Activa y la cuarta es Nutrición extrema. Para cada una de estas categorías tiene diferentes productos.

ZRII:

- La palabra Zrii significa luz, belleza, fortuna y prosperidad en el lenguaje Sanskir; también hace referencia a la diosa hindú de la abundancia.
- Fundada por el señor Bill Farley en asocio con el doctor Deepak Chopra, en Estados Unidos del año 2008, quienes desarrollan un producto a base de amaliki, fruta que tiene como principal atributo rejuvenecer las células del cuerpo, presente en diez países y con una expansión muy rápida, planeando más aperturas.
- Zrii se está expandiendo de forma muy rápida. Los productos están ahora disponibles en Estados Unidos, Canadá, México, Colombia, Guatemala, Perú, Costa Rica, Puerto Rico e Israel - con más lanzamientos planeados para el 2014.
- Hay dos formas de ingresar a esta compañía, comprando un paquete de US$500 o comprar un paquete de US$1.000. Al pagar este monto se recibe un paquete de inicio y autoconsumo. Actualmente cuentan con tres productos en el mercadeo colombiano. La bebida Amalaki, el Achieve que es un complemento o suplemento proteínico y el Café Rise.

KLÖB:

- Presente en seis países, Klöb fue fundada en el 2010 en el país de México y nace bajo la premisa de recompensar la vida, pues se auto reconocen como un club internacional de consumidores inteligentes, que los une con negocios, bajo una plataforma similar a mercado libre llamada MonkyMark.
- A diferencia de los demás empresas presentadas, Klöb no maneja un portafolio de productos propios, lo que hace es brindar la plataforma para que todos los socios pertenecientes al club (que también pueden ser dueños de negocios) puedan ofrecer sus propios productos y tengan derecho a descuentos y comisiones por compras realizadas en dichos negocios recomendados.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación con el que se asume el estudio es descriptivo, manejando enfoques de tipo cuantitativo y cualitativo en el diseño de los instrumentos planteados encuesta y entrevista. La población objeto de estudio se enmarca en los vendedores (as) de revista de catálogo pertenecientes a distintos estratos del municipio de Florencia. Para la definición de la muestra se asume el muestreo de tipo no probabilístico, intencional o de conveniencia; la muestra para la encuesta llega a las 153 personas y para la entrevista se tiene planeado que sean también vendedores(as), utilizando el mismo tipo y clase de muestreo; pero la diferencia radica en que sean ya líderes en los diversos niveles de las redes de mercadeo donde realizan la actividad. Las variables están enfocadas en realizar un análisis socioeconómico del emprendedor, conocer aspectos del nivel de educación, actividad laboral, trabajo en el interior de las redes, percepción y opinión de las mismas bajo el concepto del Network marketing y las dinámicas socioculturales que genera en la población que realiza la actividad y su círculo familiar, como parte de iniciativa de emprendimiento.

RESULTADOS

Los principales resultados que arroja el análisis del instrumento de recolección aplicado hasta el momento en la investigación que se está adelantando, la encuesta realizada a 153 empresarios (as) de redes de mercadeo ((Network marketing) que tienen incidencia en el departamento del Caquetá, están enfocados en afirmar que esta actividad de emprendimiento la realizan en su mayoría mujeres, las cuales inician su labor después de los 18 años, es decir cuando ya son mayores de edad, afianzando la realización de este trabajo entre los 33-40 años; etapa de la vida donde tienen alto grado de poder de decisión y responsabilidad. Se puede mencionar que la mayoría de estas personas que realizan esta actividad provienen del estrato 1; 56% y 2; 32%; el tipo de régimen de salud que poseen, es el régimen subsidiado; un 75%. La encuesta también determina que la mayoría tiene dos niveles básicos de educación; bachillerato solo el 35% y bachillerato y un pregrado a nivel profesional un 18%.

Se encuentra que la mayoría de estas personas, laboran en 60 empresas formalmente constituidas; 51%; que son de carácter privado, mixto o propio; las demás, 45% no están trabajando en una empresa formalmente constituida. La forma de vinculación a estas empresas se ha dado por amistad, 46%, por concurso 12% y por política 1%.

Se puede decir que se vincularon por búsqueda de otros ingresos, 45%; por amistad 43% y por emprendimiento un 12%. La mayoría tiene una antigüedad de 1 a 3 años en la red, conociendo cuántos emprendedores hacen parte sus redes personales.

.En el análisis también se pudo determinar que la inversión inicial que tuvieron que hacer para ingresar a la red oscilo entre 100.000 a 500.000 pesos en su proyecto; provenientes estos de recursos propios, 69% de los encuestados; 12% por préstamo personal, 8% recursos procedentes de un crédito bancario y el 11% no respondió. Allí en estas empresas es donde han recibido en su mayoría capacitaciones y orientaciones en el tema de redes multinivel o marketing; 44%; mencionando otras entidades de las cuales también han recibido capacitación pero en menor grado como: Cámara de Comercio 3%, SENA 3%, Universidad de la Amazonia 2%.

La investigación también determina que los encuestados opinan que trabajan en red multinivel; pero que conocen entre poco y algo del NETWORK MARKETING como concepto; y que no mucho conocen de las redes que operan en el departamento. Opinan que saben que productos se ofertan en estas redes, cual es el porcentaje de ganancia, los beneficios que pueden obtener y como contribuye este trabajo en su proyecto de vida; considerando que es una alternativa laboral para generar ingresos que puede oscilar entre los de 50.000 a 250.000 mensuales que les ayuda para optimizar la calidad de vida; aduciendo que les gustaría crear su propia red de mercadeo.

Los emprendedores consideran que las redes de mercadeo, reactivan la economía de la región y son fuentes generadoras de empleo alternativo que mejoran la calidad de vida de los empleados y las familias. Desde el punto de vista social las redes en la región, incentivan el espíritu emprendedor, fortalecen el crecimiento personal, afianzan lazos de amistad, consolidan grupos de trabajo y modifican los hábitos de compra en el consumidor.

TABLAS Y FIGURAS DE RESULTADOS

Figura 1. Género.

Género	Total
Femenino	145
Masculino	8
TOTAL	**153**

Fuente: los autores

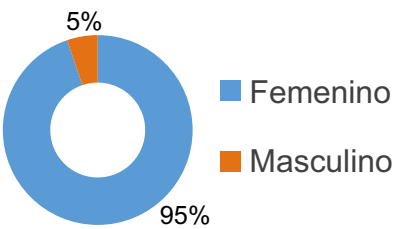
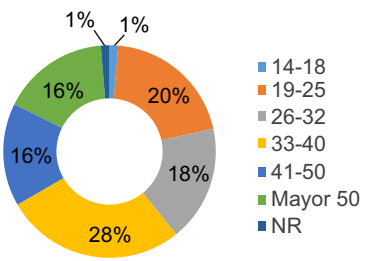
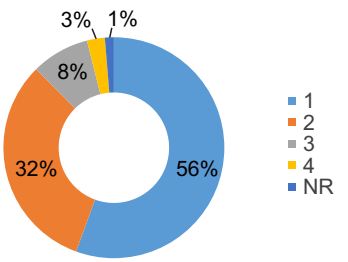


Figura 2. Edad.



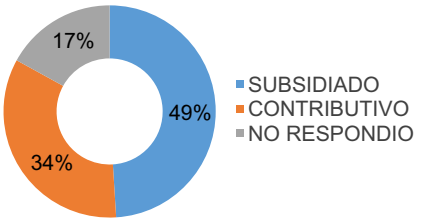
Fuente: los autores

Figura 3. Estrato



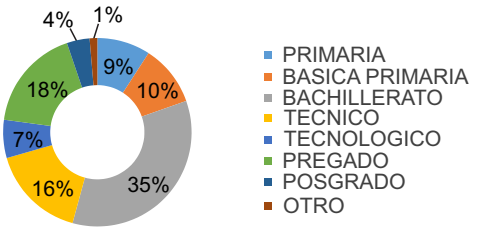
Fuente: los autores

Figura 4. Régimen de salud.



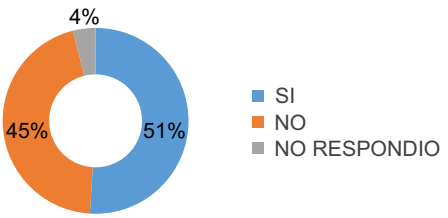
Fuente: los autores

Figura 5. Mayor nivel de educación alcanzado.



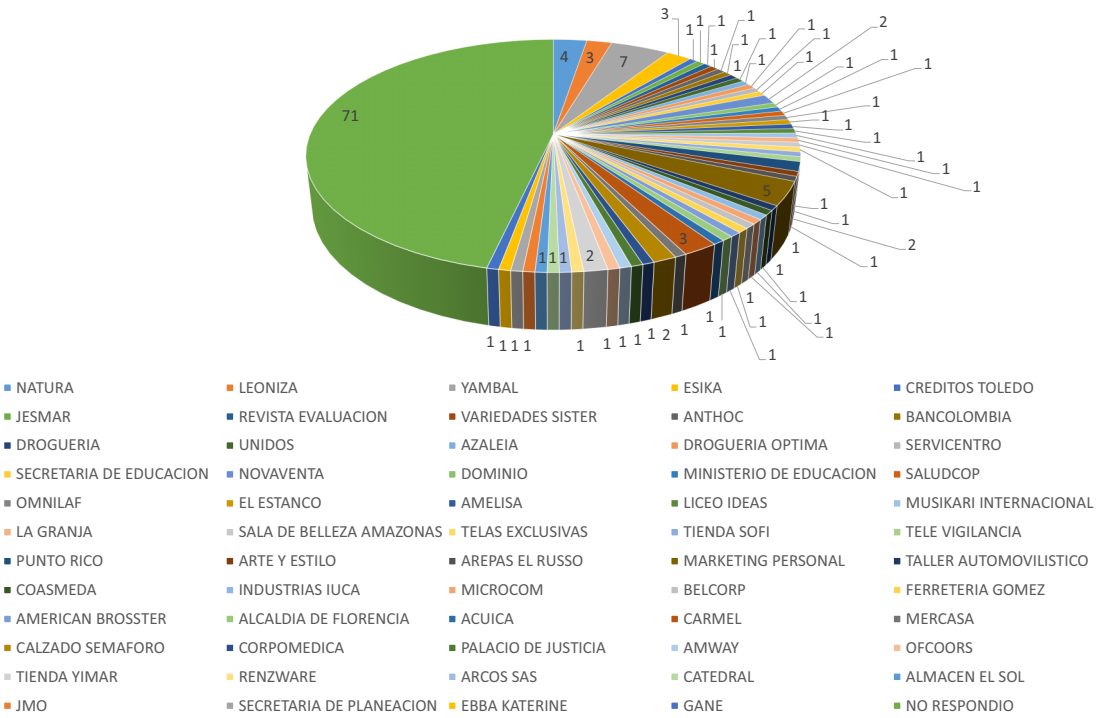
Fuente: los autores

Figura 6. Trabaja en una empresa formal.



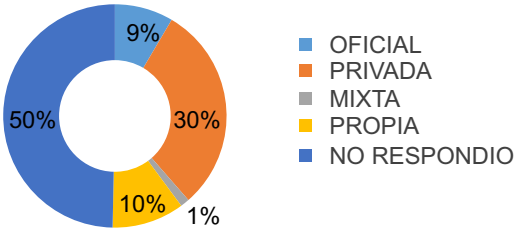
Fuente: los autores

Figura 7. Actividad Laboral-Empresa



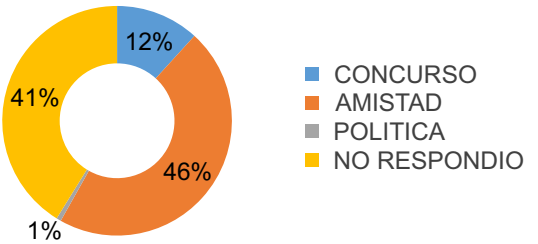
Fuente: los autores

Figura 8. Tipo de Empresa.



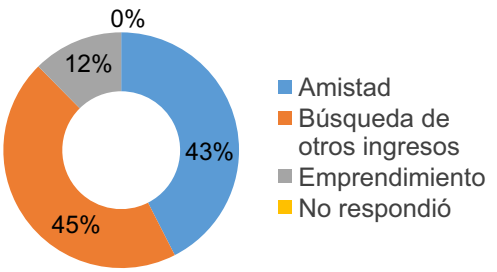
Fuente: los autores

Figura 9. Forma de vinculación a la empresa.



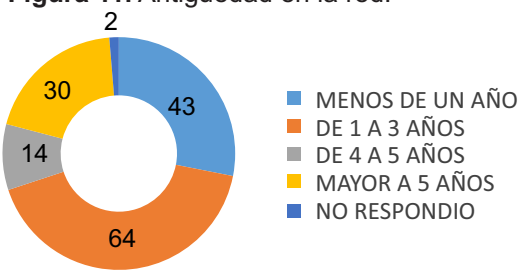
Fuente: los autores

Figura 10. Cómo se vinculó a la red.



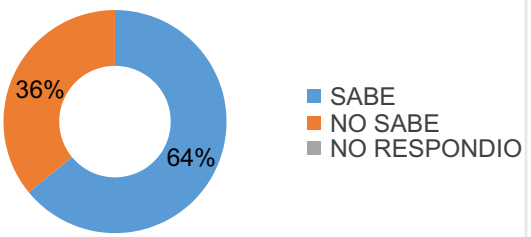
Fuente: los autores

Figura 11. Antigüedad en la red.



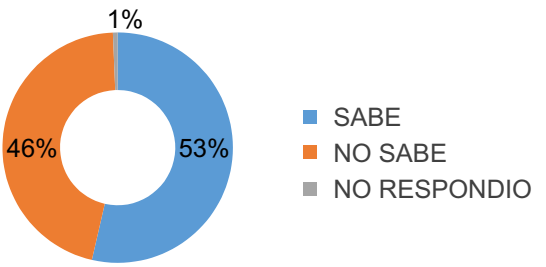
Fuente: los autores

Figura 12. Conoce número de emprendedores red personal



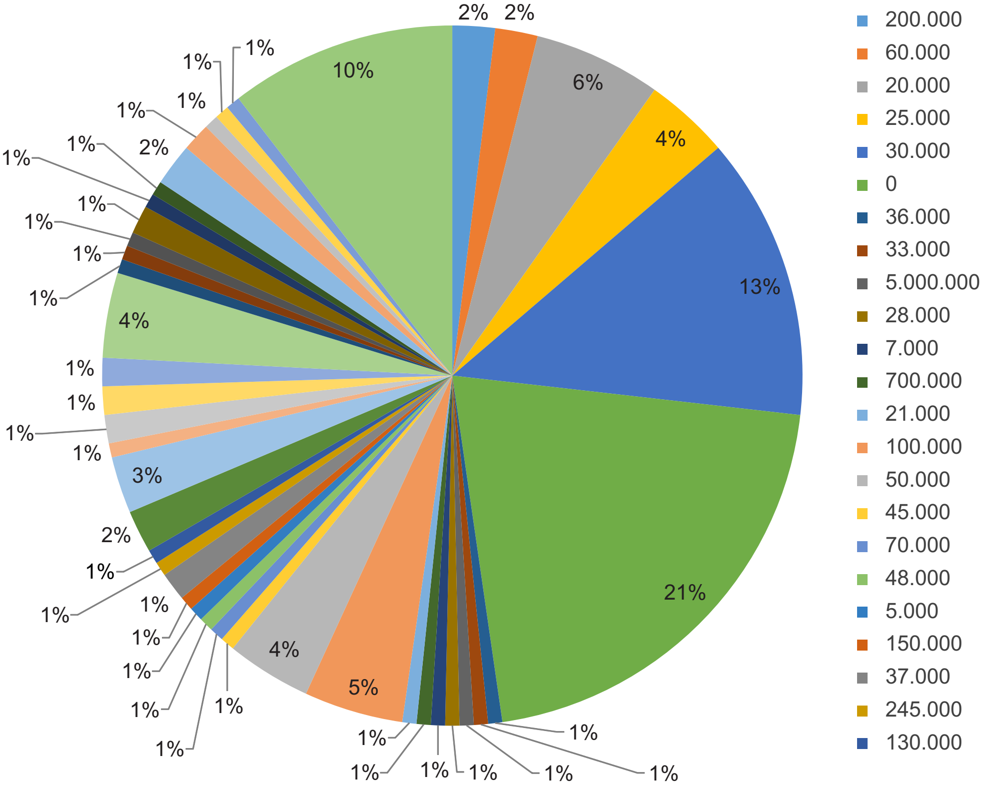
Fuente: los autores

Figura 13. Conoce número de emprendedores red total



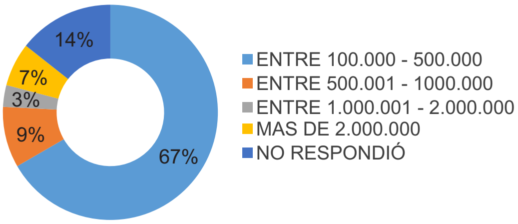
Fuente: los autores

Figura 14. Dinero invertido para afiliación red.



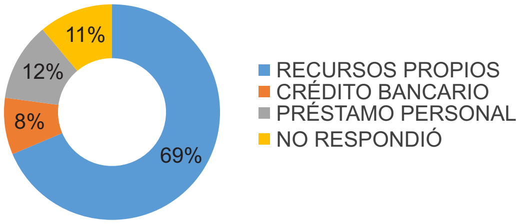
Fuente: los autores

Figura 15. Dinero invertido en proyecto de red de emprendimiento



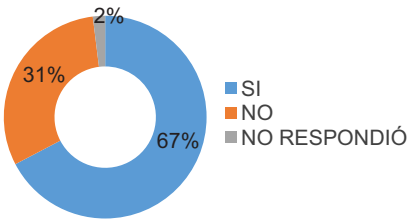
Fuente: los autores

Figura 16. Origen de los recursos para inversión.



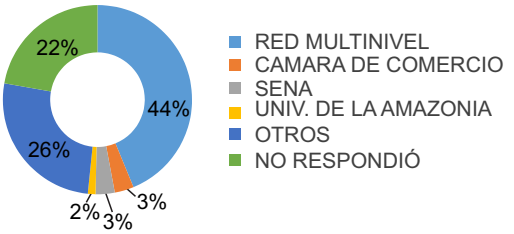
Fuente: los autores

Figura 17. Ha recibido capacitación en temas de red.



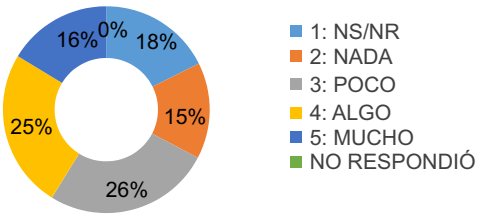
Fuente: los autores

Figura 18. Ha recibido capacitación en temas de red.



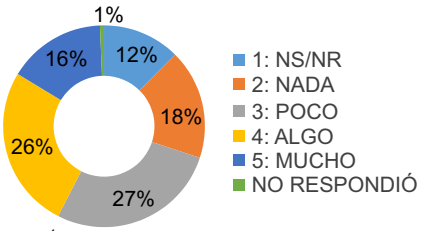
Fuente: los autores

Figura 19. Conoce que es Network marketing



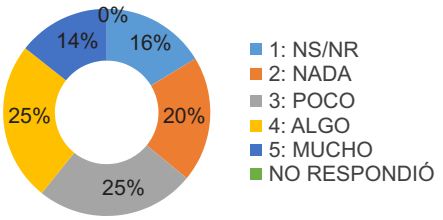
Fuente: los autores

Figura 20. Conocimiento de las redes que operan en el departamento



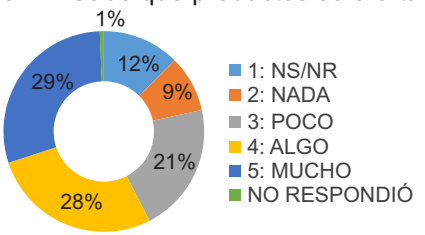
Fuente: los autores

Figura 21. Sabe cómo funciona la red.



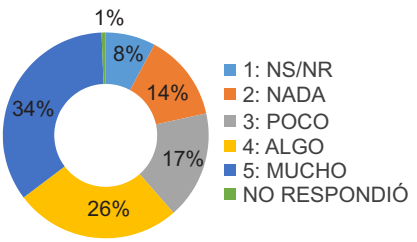
Fuente: los autores

Figura 22. Sabe que productos se ofertan.



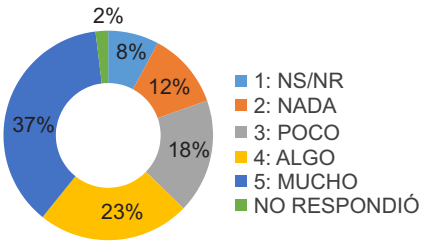
Fuente: los autores

Figura 23. Sabe cuanto es el porcentaje de ganancia.



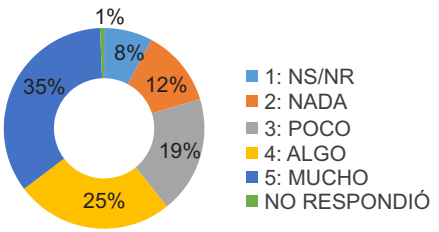
Fuente: los autores

Figura 24. Conoce los beneficios que puede obtener.



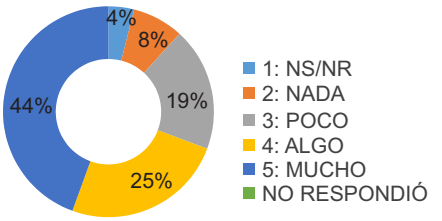
Fuente: los autores

Figura 25. Trabajar en la red aporta en el proyecto de vida.



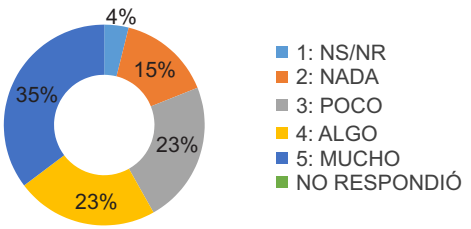
Fuente: los autores

Figura 26. Considera que es una alternativa laboral.



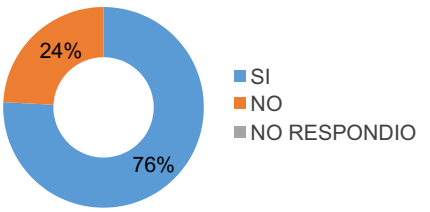
Fuente: los autores

Figura 27. Cree que es una fuente de ingresos.



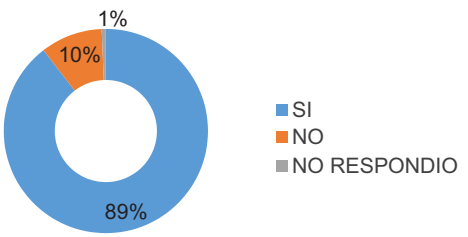
Fuente: los autores

Figura 28. Le gustaría crear su propia red de mercadeo



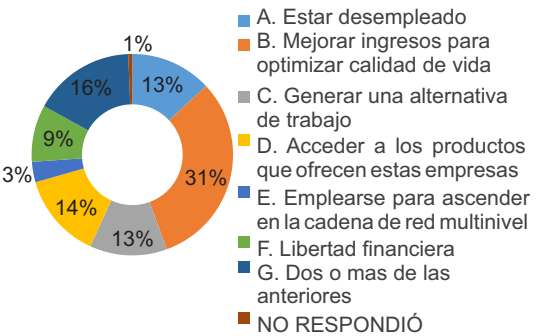
Fuente: los autores

Figura 29. Le gustaría capacitarse y aprender más sobre las redes de mercadeo



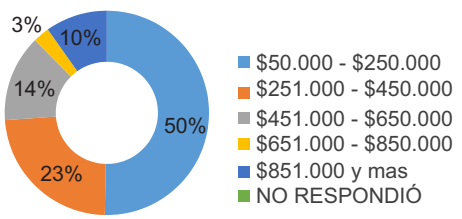
Fuente: los autores

Figura 30. Factores que han contribuido para vincularse a la red



Fuente: los autores

Figura 31. Cuantos son los ingresos mensuales que percibe en la red



Fuente: los autores

En relación a la pregunta ¿Considera que las redes de mercadeo en el departamento del Caquetá inciden en?

El mayor puntaje en orden de importancia (1-5); siendo 5 el de más importancia, se obtuvo según lo muestra la tabla los siguientes resultados (tabla 1).

Tabla 1. Incidencia de las redes de mercadeo en el departamento.

ASPECTOS	CALIFICACION	FRECUENCIA
La economía de la región afectando las empresas constituidas legalmente en el departamento	1	13
Reactivando la economía y generando fuentes de empleo	5	52
Mejorando la calidad de vida de los trabajadores y familias de la región	4	40
Mejorando los ingresos personales	3	25
Generando alternativas de trabajo para la población	4	23
	TOTAL	153

Fuente: los autores

En la pregunta ¿Desde el punto de vista social considera que las redes de mercadeo en el departamento del Caquetá contribuyen a?

Se obtuvo según lo muestra la tabla los siguientes resultados; bajo la misma calificación.

Tabla 2. Contribución de las redes de mercadeo en el departamento

ASPECTOS	CALIFICACION	FRECUENCIA
Consolidar grupos formales de trabajo	3	22
Afianzar lazos de amistad en el interior de estas redes	4	32
Fortalecer el crecimiento personal	4	35
Cambiar en la sociedad los hábitos de compra de los productos	3	28
Incentivar el espíritu emprendedor hacia la creación de empresas	5	36
	TOTAL	153

Fuente: los autores

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Las principales conclusiones que hasta el momento arroja la investigación están relacionadas en afirmar que para el género femenino el trabajo en el departamento del Caquetá con redes multinivel de mercadeo, constituye una opción de empleabilidad y mejoramiento de las condiciones de vida para ellas y las familias.

Es una opción que crea dinámicas socioculturales y tiene acogida en estratos socioeconómicos

uno y dos principalmente; donde para poder ejercer la actividad se requieren niveles básicos de educación; pero el ejercicio exige alto compromiso y responsabilidad.

El trabajo con redes multinivel de mercadeo en su gran mayoría es ejercido por personas que tienen un empleo formal y ven en esta actividad una oportunidad para incrementar los ingresos, además de crear alternativas de emprendimiento en poblaciones vulnerables, que asumen la actividad en sus inicios con bajo conocimiento y capacitación en el tema.

Ingresar a estas redes de mercadeo no requiere un nivel de capital alto y la estabilidad de permanencia depende del esfuerzo y la motivación que cada integrante forje. El fortalecimiento de los lazos de amistad ha constituido uno de los vínculos principales para el ingreso, permanencia y asenso en los diversos niveles de las redes.

Los vendedores(as) manejan el concepto de red de venta multinivel; pero desconocen el término, NETWORK MARKETING en su esencia.

Con la aplicación del segundo instrumento de recolección de información propuesto en el diseño metodológico; la entrevista, a líderes de redes multinivel; cuando se aplique; se espera después de triangular la información obtener conclusiones más puntuales de la investigación que se viene adelantando.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez González, L. S. (2001). El concepto de orientación al mercado:Perspectivas, Modelos y Dimensiones de Análisis. Universidad de Oviedo.

Barreto, M. H. (2015). La industria del network marketing y la producción de nuevas subjetividades . Nómadas, 43, 75-93. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-75502015000200006&lng=en&t

Bartels, R. (1988)). The history of marketing thought. Columbus, Ohio: Publishing Horizons.

Buaiz, S. (1998). Marketing de rede: a fórmula da liderança. Rio de Janeiro: Instituto MLM Brasil.

Coutinho Paes, F. (2002). Multinivel:O retrato falado de uma megatendencia. Goiania: Universidad Catolica De Goias.

Dritt Trujillo, M. B. (2012). Sistema de mercadeo y ventas multinivel, tendencias y beneficios en la ciudad de Cartagena. Cartagena de Indias: M. B. Dritt Trujillo.

García Sánchez, M. (2007). Marketing multinivel. Madrid: Universidad Complutense, Servicio de Publicaciones.

Gómez, V. Á. (2004). El impacto de Internet en el márketing Mix. Madrid, España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. Obtenido de http://www.ebrary.com

Guerava Salamanca, J. P. (2009). Networking como estrategia de marketing de la multinacional Herbalife en Cartagena estudio de caso. Cartagena de Indias: J. P. Guevara Salamanca.

Hyman, M. (2007). Multi-level marketing: A pyramid scheme by design. New Mexico: NMSU Business Outlook.

Ivan, S. G. (2012). MARKETING MULTINIVEL DEL SIGLO XXI. Tesis de pregrado. Cartagena, España: Universidad Politécnica de Cartagena. .

King, C. &. (2006). Los nuevos profesionales. Buenos Aires: Time & Money Network Editions.
Kiyosaki, R. L. (s.f.). La escuela de negocios.
Kotler, P. (2010). Marketing 3.0. New York: Wiley.
Maisterrena González, M. (2014). Las Empresass Multinivel como modelo Distópico: Estudio de representaciónes Sociales. Aposta. Revista de Ciencias Sociales, 62, 1-27.
Malhotra, N. K. (2013). Review of marketing research. https://ebookcentral.proquest.com.
Maqueira Marín, J. &. (2009). Marketing 2.0. Madrid: Paracuellos de Jarama.
Maria Gonzales, A. (2007). La fuerza de las redes. . Revista Dinero.
Marks, W. (1996). Marketing de rede. São Paulo: Makron Books do Brasil.
Martínez, S. J. (2001). Marketing. Washington D. C., US: Firmas Press.
Marx, C. &. (2013). Las revoluciones de 1848. México D.F: Fondo de Cultura Económica.
Montoro Sánchez, Á. (2000). El desarrollo de redes organizativas. Fundamentos teóricos y enfoques metodológicos. Cuaderno De Estudios Empresariales,, 10.
Ospina Deossa, L. F. (2011). Desarrollo de software para la administración, manejo y control del mercadeo multinivel. Universidad EAFIT.
Pérez, C. L. (2014). Sociología . Obtenido de https://ebookcentral.proquest.com
Poe, R. (2012). Wave 3 . New York: Heraklid Books.
Rodríguez, H. A. (2009). Marketing: fundamentos científicos y empresariales. .
Sánchez Chavarro, J. G. (2010). El multinivel: Como estrategía en la creación de empresa en Colombia. . Universidad EAN.
Sarmiento, G. J. (2015). Marketing de relaciones: aproximación a las relaciones virtuales . Madrid, España: Dykinson. Obtenido de http://www.ebrary.com
Schmitt, B. (2010). Experience marketing. Boston: Now.
Serrano, H. A. (2005). Todo internet: marketing digital y comercio electrónico. Córdoba, Argentina: El Cid Editor. Obtenido de http://www.ebrary.com
Tsiotsou, R. H. (2012). Strategic marketing in tourism services. https://ebookcentral.proquest.com.
Valentine, J. (1997). MLM Powe: Ultimate Network Marketing Empowerment . London: Minerv.
Weiss, L. (2006). The Power of Network Marketing. . Scotsman Guide, 1.
Yarnell, M. &. (2001). Su primer año en el network marketing. Buenos Aires, Argentin: Time and Money Network Editions.
Zane Pilzer, P. (2017). El próximo trillón.

LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN D.O. QUESO DEL CAQUETÁ Y LA MARCA COLECTIVA QC COMO FUENTE DE DESARROLLO PARA PRODUCTOS CON CALIDAD

Felipe Eslava Benjumea[1] y Diana Ali García Capdevilla[1]

Resumen

Sobre el Departamento de Caquetá existe una gran cantidad de investigaciones que van desde identificar el grado de deterioro de algún componente estructural de la economía rural, hasta el reconocimiento detallado de áreas afectadas por los problemas sociales. De modo específico, se plantea como problema principal la baja competitividad del sector lechero del Departamento, y se detectan avances importantes que generan el reconocimiento de los productos de la región a través de la Denominación de Origen D.O., siendo necesario realizar un análisis de percepción de marca y un estudio que evalúe la aceptación del precio del producto Queso Doble Crema. El alcance del enfoque de complementariedad facilitó la obtención y el análisis de información útil para plantear acciones que permitan establecer el precio correcto, lograr la imagen distintiva de la Marca colectiva QC y definir el diseño de los productos.

Palabras clave
Queso; Denominación de Origen; Marca Colectiva; Segmentación; Precio.

INTRODUCCIÓN

La cultura alimenticia del consumo de productos lácteos se ha mantenido a lo largo del tiempo en el continente americano, aun cuando en un principio los conquistadores conservaron sus propias culturas.

La manufactura de los quesos en Colombia inició con las técnicas traídas por los españoles y transmitidas a los indígenas a medida que iban siendo conquistadas las diferentes regiones de la costa y del interior del país. El primer tipo de queso fabricado fue el queso fresco, aquel que una vez laborado queda disponible para su consumo; de vida útil muy corta, y con variaciones dependiendo de la zona, condiciones climáticas, ración alimenticia, calidad de los pastos, razas, conocimiento y tipo de ordeño.

Por esa razón, a mediados de la década de 1930 comenzó el ordeño de la vaca sin ternero en el altiplano cundiboyacense y en zonas de montaña cercanas a los centros de consumo, generando especialización en la producción de leche y sus derivados, crecimiento de la población, incorporación de tecnología a los sistemas de producción y capacitación a los ganaderos.

[1]Docente, Universidad de la Amazonia.
[2]Profesional Universitario.

Es así como los colonos asentados en los distintos frentes del piedemonte amazónico del Caquetá, procedían de variadas regiones del país, especialmente de los departamentos del Tolima y Huila. Igualmente, los ganados existentes en la época provenían principalmente del Huila (especialmente de Timaná) y en su conformación racial tenían sangre de ganados Criollo Sanmartinero, Durham, Hereford, Blanco Orejinegro y Cimarrones (ganado español adaptado a las planicies del Tolima y Huila).

De esta manera, los derivados lácteos tradicionales producidos en las regiones de origen de los colonos, principalmente diversas formas de queso fresco, fueron replicados como aporte a la seguridad alimentaria, pero modificados por las condiciones del Caquetá, resultando mediante procesos similares, productos identificados como quesillo, queso asado, queso cocido, queso prensado, queso asado en piedra y cuajada, entre otros.

Ahora bien, la producción ganadera estimulada por Incora, Caja Agraria, Banco Ganadero, Comité Departamental de Ganaderos y desarrollada por inversionistas privados (principalmente el Fondo Ganadero del Caquetá), han propiciado a lo largo del tiempo la identidad económica y la categorización como un departamento eminentemente ganadero.

Es por esto que el QUESO DEL CAQUETÁ es un producto de la ganadería amazónica colombiana, cuya denominación de origen lleva detrás una actividad productiva hecha a pulso, en una región caracterizada por las precarias condiciones de desarrollo debido a la violencia en zonas rurales y a las importaciones masivas por cuenta de los Tratados de Libre Comercio (TLC´s), sin que las soluciones estructurales propuestas por el gremio para la reconversión del sector lácteo encuentren la respuesta urgente y decidida que se debería esperar del Gobierno Nacional.

En aras de salvaguardar la producción de leche y sus derivados en el Departamento de Caquetá, y garantizar la competitividad regional de la cadena láctea, se han propuesto, entre otras, cuatro estrategias principales:

- Denominación de Origen Queso del Caquetá.
- Fortalecimiento de la red de frío.
- Estandarización de la quesería rural.
- Monitoreo de la comercialización de leche fresca y sus derivados.

De conformidad con lo anterior, se espera que la Denominación de Origen D.O. Queso del Caquetá, se constituya como la opción más atractiva, debido a que es la primera Denominación de Origen para un queso en Colombia y es un sello distintivo empleado en todo el mundo como mecanismo de protección, sobre todo, en temas relacionados al método y la tradición de los pueblos, por lo que en su camino hacia la consolidación regional de la industria láctea, propone adicionalmente la creación de la Marca colectiva QC que integre la cadena de valor láctea y aglutine los diferentes productores y transformadores de queso.

Esta marca, inicialmente será utilizada en tres productos protegidos por la Denominación de Origen: el quesillo, el queso picado y el queso doble crema, los cuales se producen en los municipios del departamento.

En consecuencia, ante la necesidad de posicionar la Denominación de Origen, se inició el

proceso de creación de la imagen representativa expuesta a continuación, con el propósito de transmitir los valores de la industria láctea y competir a nivel nacional.

Con base en lo anterior, esta investigación va enfocada al análisis de aceptación de precios de Queso Doble Crema, debido a que los otros dos no son los más apreciados en los mercados de los quesos de mesa del interior del país, por lo tanto se ve la necesidad de desarrollar la estrategia comercial para el producto Queso doble crema con D.O. del Caquetá, mediante el estudio de los elementos fundamentales de la marca y la ampliación de los canales de comercialización, con el fin de agregar valor al insumo ganadero del departamento.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Por consiguiente, es importante mencionar que el cumplimiento del objetivo general de la investigación, relacionado con el análisis de percepción de marca y el estudio que evalúe la aceptación del precio del producto Queso Doble Crema, está ligado a la ejecución de diversas actividades enmarcadas en los objetivos específicos cuyo alcance va desde la justificación del problema objeto de estudio, continuando con la aplicación de técnicas de investigación cuantitativas, hasta la definición de aspectos trascendentales para el producto.

"Se entenderá por denominación de origen, una indicación geográfica constituida por la denominación de un país, de una región o de un lugar determinado, o constituida por una denominación que sin ser la de un país, una región o un lugar determinado se refiere a una zona geográfica determinada, utilizada para designar un producto originario de ellos y cuya calidad, reputación u otras características se deban exclusiva o esencialmente al medio geográfico en el cual se produce, incluidos los factores naturales y humanos." (Comisión de la Comunidad Andina, 2000)

Respecto a la Denominación de Origen, se aduce que a través de su obtención, se reconoce el esfuerzo colectivo de los productores locales por mantener las cualidades reconocidas de los productos de su región (Colombia CO, 2018).

De modo similar, (Colombia CO, 2018) menciona que "entre los beneficios más importantes está garantizar la calidad de los productos que adquiere el consumidor y evitar la venta de productos falsificados que afecte directamente a los productores".

En otros términos, (Ardila, 2013) expone varios ejemplos de productos con Denominaciones de Origen y reconocidos a nivel mundial: Champaña (Francia) por los vinos espumosos, Municipio de Tequila (México) por la bebida Alcohólica destilada del agave, Manchego (España) por los quesos, y Café de Colombia, para el caso del café producido en nuestro país bajo ciertas condiciones.

Complementando lo anterior, (Ardila, 2013) afirma que para obtener la Declaración de Protección de una Denominación de Origen es necesario:

- Que las personas que la soliciten, demuestren el legítimo interés que les aplica para la obtención.
- Que el nombre del lugar geográfico sea conocido por los productos que provienen de él.
- Que los productos tengan las características que los hacen especiales, como calidad, reputación, tradición, y además cuenten con los factores humanos, naturales o culturales que inciden en la calidad de los productos.
- Que exista una justificación que explique el vínculo entre el lugar geográfico y las características especiales del producto.

Por otra parte, (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013) informa que "las marcas colectivas pertenecen a un organismo colectivo, como por ejemplo una asociación comercial o de productores o fabricantes, y sirven para indicar que la persona que utiliza la marca colectiva es miembro de dicho organismo".

En el mismo sentido, los productores que participan en la asociación están sujetos al cumplimiento de las normas, la definición de condiciones específicas de los productos y la delimitación del área de producción.

Las marcas colectivas "son las marcas que registra una entidad con el propósito de que sean usadas por todos sus afiliados, bajo ciertas condiciones especiales, en lugar de que cada uno de los afiliados tenga una marca propia e independiente" (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013).

METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo el enfoque de complementariedad con perspectivas cuantitativas y cualitativas, razón por la cual se utilizó el método de observación como instrumento de análisis y se aplicó la encuesta a la muestra seleccionada e integrada por 108 amantes de la cocina y del campo, y ciudadanos urbanos residentes en la ciudad de Bogotá, de acuerdo a la segmentación expuesta a continuación, triangulando la información y obteniendo así datos más completos:

Tabla 1. Segmentación de mercado

GEOGRÁFICO	DEMOGRÁFICO	COMPORTAMENTAL	DESCRIPCIÓN
Bogotá	Personas de estratos socioeconómico entre 3 y 5	Amantes de la Cocina	Amantes declarados de la buena mesa tradicional colombiana
		Ciudadanos Urbanos	Consumidores residentes establecidos en Bogotá, con acceso a entretenimiento incluyendo bares, restaurantes, cinemas, exposiciones culturales, eventos deportivos e instituciones académicas
		Amantes del Campo	Consumidores residentes establecidos en Bogotá; con acceso al campo incluyendo fincas de recreación, hoteles, turismo ecológico, parques naturales y senderismo en general.
		De conciencia ambiental	Consumidores de alta orientación ecológica, preocupados por su salud personal y familiar
		Poder de compra	Consumidores con capacidad de gasto media y alta

Fuente: Elaboración propia, 2018

En cuanto a la técnica cuantitativa o el instrumento seleccionado para la recolección de datos, se eligió la encuesta, que según Tamayo y Tamayo (2008, p. 24) permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida.

De igual modo, para Hurtado (2008, p. 469), la técnica de encuesta se parece a la técnica de entrevista, en que la información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas, esta se diferencia porque en la encuesta no se establece un diálogo con el entrevistado y el grado de interés es menor.

Por lo anterior, se llevaron a cabo una serie de técnicas y actividades para obtener la información requerida en la elaboración de los lineamientos iniciales de la investigación, las cuales se mencionan a continuación:

- **Revisión Documental.** Para Hurtado (2008, p. 427), la revisión documental es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros o como texto que en sí mismo constituyen los eventos de estudio.

  Para ello fue necesario recurrir a un equipo multidisciplinario que revisó documentos y publicaciones de diferente índole que hacían referencia al problema planteado en la investigación.

- **Identificación de Actores Clave.** Recurriendo al liderazgo regional que ejerce los integrantes del equipo multidisciplinario, se contactó a aquellas personas que a nuestro juicio están inmersos en la problemática.

- **Visitas de Campo.** Se seleccionaron dos (2) transformadores de la cadena de valor de la región, con la finalidad de corroborar lo investigado y recopilado en la fase inicial. A esto se le suma la necesidad de confirmar ciertas hipótesis, observar, registrar y analizar información sobre aspectos de mercados y económicos, así como para identificar puntos de quiebre en la rentabilidad y productividad de la actividad comercial.

Una vez que se generó la información antes mencionada y se analizó detenidamente la existente, se procedió a estructurar la Matriz de marco lógico.

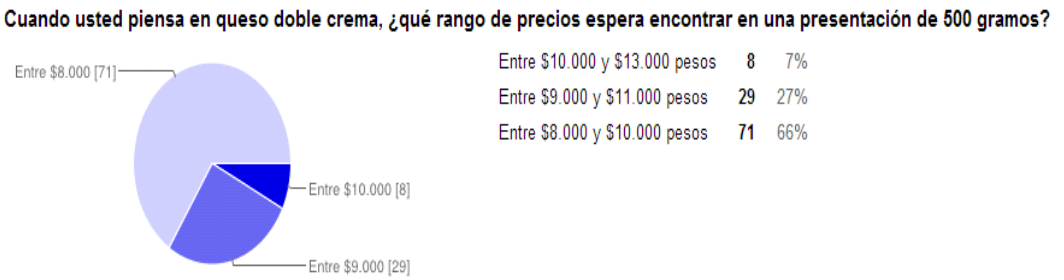
En cuanto a la metodología utilizada para el análisis de percepción de marca, tomando como punto de partido la segmentación de mercado realizada, se desarrolló un cuestionario que reúne los elementos insignia que representan la lechería del Caquetá, haciendo hincapié en la tradición de su pueblo y la tipicidad de su tierra. La metodología utilizada fue la visualización secuencial referente a identidad de marca. Este cuestionario fue aplicado por dos impulsadoras en almacenes de grandes superficies de Florencia, a 110 consumidores. Se tomó como objetivo a los interesados en productos lácteos que se acercaban a las góndolas correspondientes.

La muestra fue compuesta por un 45% de hombres y un 55% de mujeres mayores de edad.

RESULTADOS

Análisis de aceptación de precio del producto Queso doble crema D.O.

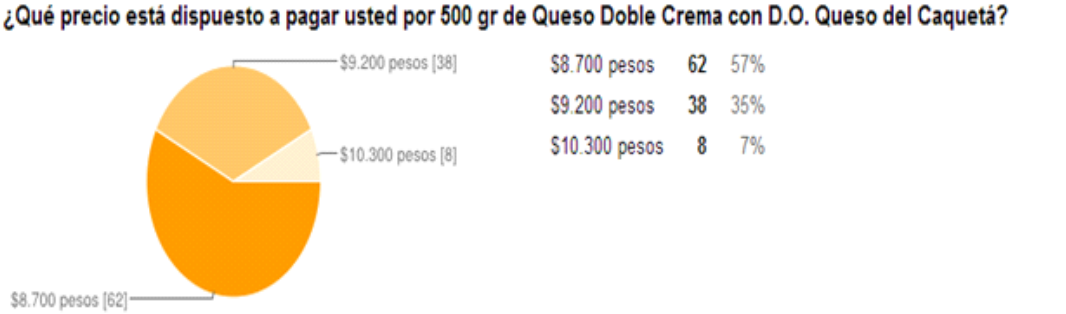
Figura 1. Rango de precios del producto.



Fuente: Elaboración propia, 2018

El 66% de la muestra espera encontrar 500 gr de Queso Doble Crema entre los $8.000 y $10.000. Solo el 34% de los encuestados está dispuesto a pagar por encima de este rango.

Figura 2. Precio probable del producto.



Fuente: Elaboración propia, 2018

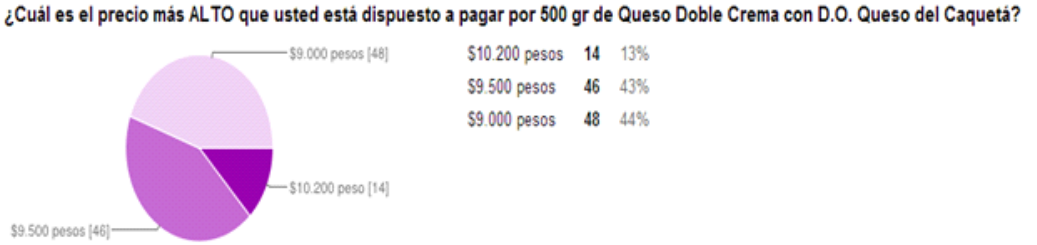
El 57% de la muestra está dispuesto a pagar $8.700 por 500 gr de Queso Doble Crema. sin embargo el 42% de los encuestados está dispuesto a pagar por encima de este precio.

Figura 3. Precio más bajo del producto.

Fuente: Elaboración propia, 2018

El 49% de la muestra está dispuesta a pagar $7.090 como precio más bajo de referencia. Por otro lado, el 51% de los encuestados consideran que Queso del Caquetá podría tener un precio igual o superior a $8.500 y ser una opción económica.

Figura 4. Precio más alto del producto



Fuente: Elaboración propia, 2018

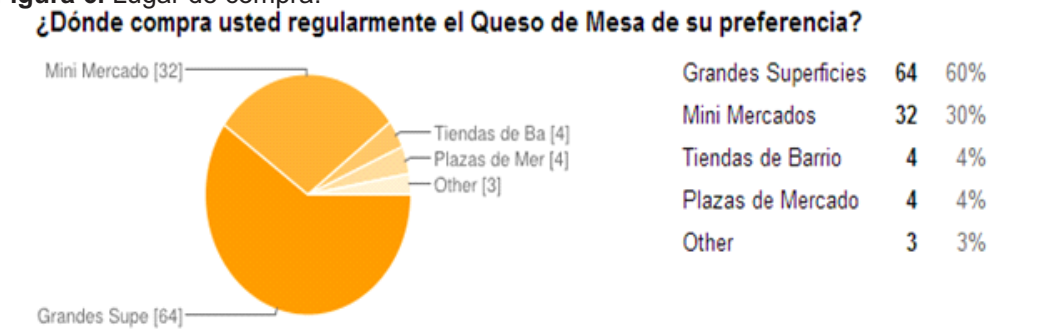
El 44% de la muestra está dispuesta a pagar $9.000 como precio más alto de referencia. Por otro lado, el 56% de los encuestados consideran que Queso del Caquetá podría tener un precio igual o superior a $9.500 y ser una opción económica.

Figura 5. Precio más alto del producto

Fuente: Elaboración propia, 2018

El 60% de la muestra considera a Alpina como la marca preferida de sus hogares. Colanta se ubica en segundo lugar con el 35% de favorabilidad, dejando tan solo un 5% para otras marcas.

Figura 6. Lugar de compra.



Fuente: Elaboración propia, 2018

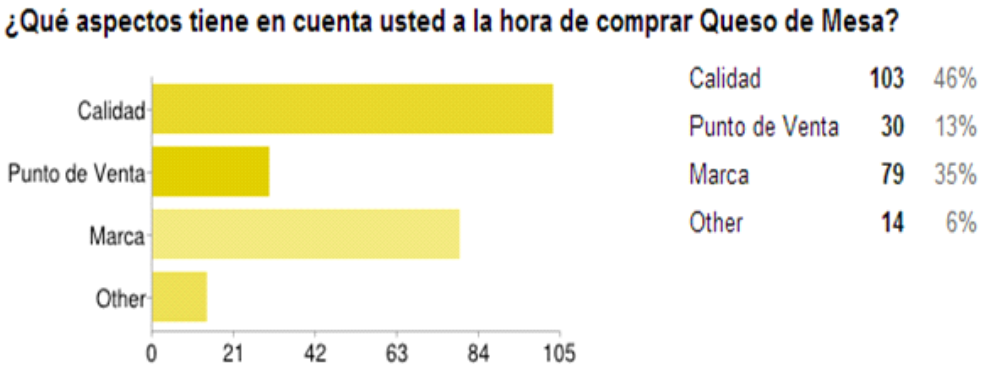
El 60% de la muestra compra regularmente el Queso Doble Crema de su preferencia en las grandes superficies. El 30% responde a los mini mercados (efecto express) y tan solo el 10% de la muestra compra el Queso Doble Crema de su preferencia en locaciones más populares o menos tradicionales.

Figura 7. Precio actual del producto

Fuente: Elaboración propia, 2018

El 91% de la muestra paga normalmente por 500 gr de Queso Doble Crema de su preferencia entre $8.000 y $11.000. Solo el 9% de los encuestados está dispuesto a pagar entre un valor por encima de este.

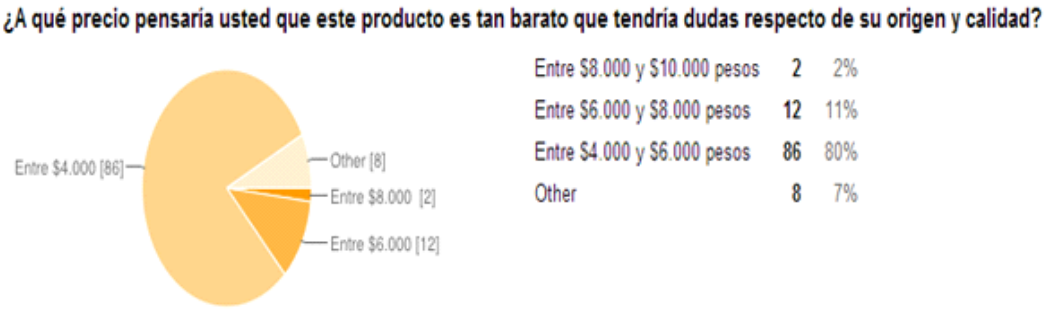
Figura 7. Precio actual del producto



Fuente: Elaboración propia, 2018

El 46% de los encuestados consideran que la calidad es el motivador más representativo. Otro 35% considera que la marca es fundamental en su compra. Menos del 13% de los encuestados creen que la plaza o canal de distribución es un motivador que influya en la compra (ocasional).

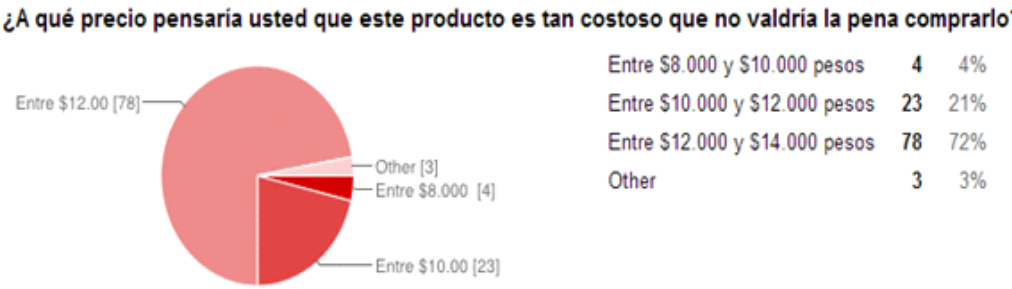
Figura 9. Percepción de precio barato



Fuente: Elaboración propia, 2018

La mayoría de la muestra pensaría que por debajo de los $4.000 el producto es tan barato que tendría dudas respecto de su origen y calidad .

Figura 10. Percepción de precio costoso

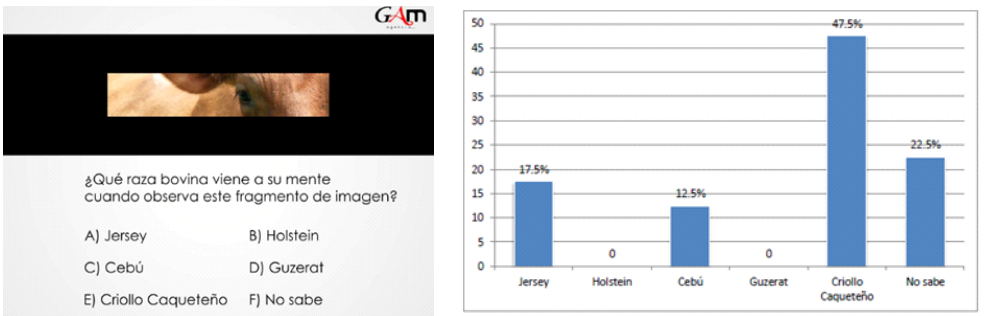


Fuente: Elaboración propia, 2018

La mayoría de la muestra pensaría que por encima de los $14.000 el producto es tan costoso que no valdría la pena comprarlo.

Análisis de percepción de marca

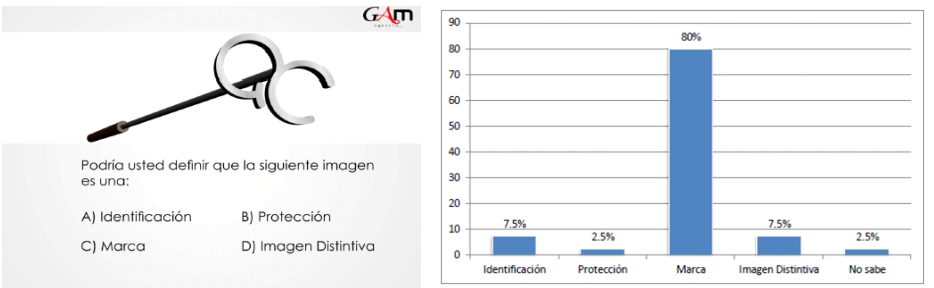
Figura 11. Percepción de imagen para el producto



Fuente: Elaboración propia, 2017

Más de la mitad de los encuestados no saben con certeza la apariencia de la raza pura Criollo Caqueteño. Sin embargo, la mayoría de la muestra representada con un porcentaje del 47,5% lo identifica.

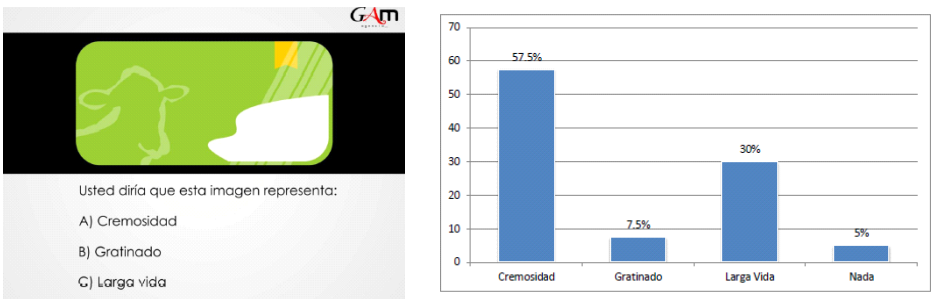
Figura 12. Percepción de imagen para identificación de marca



Fuente: Elaboración propia, 2017

Casi la totalidad de la muestra identifica el herrete QC como una marca. El 15% de la gente señala que es una identificación e imagen distintiva.

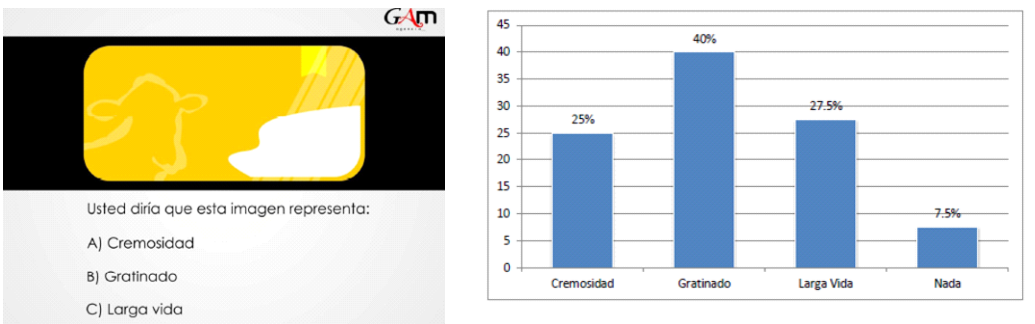
Figura 13. Percepción de imagen color verde.



Fuente: Elaboración propia, 2017

El 57,5% de la población encuestada percibe el color verde combinado junto con el blanco como un driver hacia la Cremosidad, y el 30% indican que la imagen representa Larga vida.

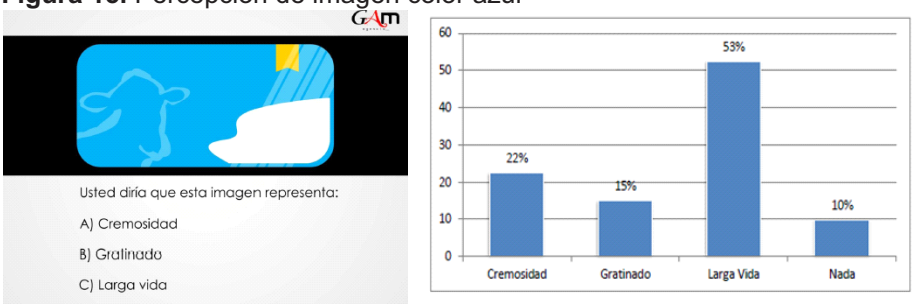
Figura 14. Percepción de imagen color amarillo.



Fuente: Elaboración propia, 2017

El 40% de la población encuestada percibe el color amarillo combinado junto con el blanco como un driver hacia el concepto de Gratinado, el 27,5% indica que la imagen representa Larga vida y el 25% de la muestra escogió Cremosidad.

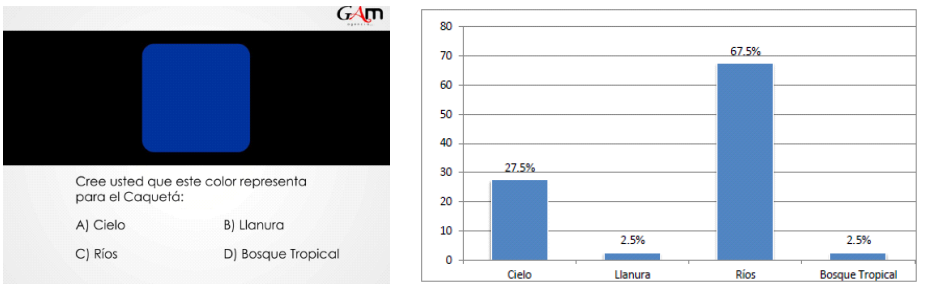
Figura 15. Percepción de imagen color azul



Fuente: Elaboración propia, 2017

El 53% de la población encuestada percibe el color azul combinado junto con el blanco como un driver hacia el concepto de Larga Vida, el 22% indica que la imagen representa Cremosidad y el 15% de la muestra escogió Gratinado.

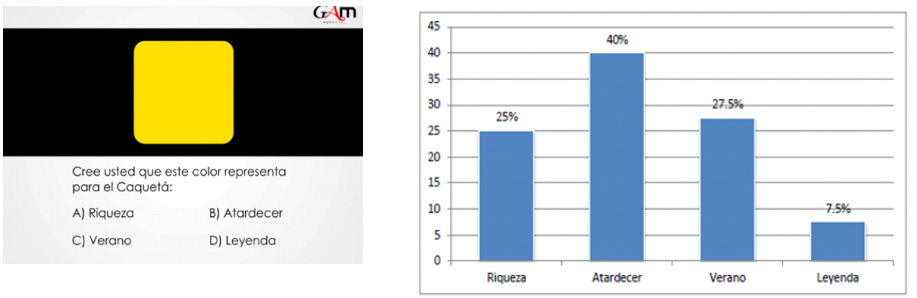
Figura 16. Percepción de imagen color azul



Fuente: Elaboración propia, 2017

La mayoría de la muestra percibe que el color azul representa los ríos del departamento del Caquetá.

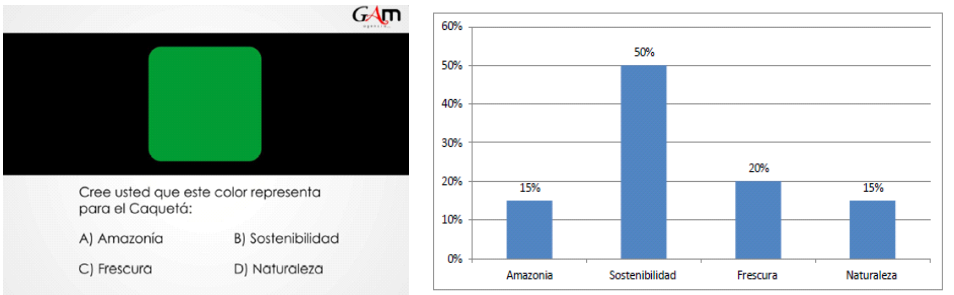
Figura 17. Percepción de imagen color amarillo.



Fuente: Elaboración propia, 2017

La mayoría de la muestra percibe que el color amarillo representa el atardecer del departamento del Caquetá.

Figura 18. Percepción de imagen color verde



Fuente: Elaboración propia, 2017

La mitad de la muestra considera que el color verde representa para el Caquetá sostenibilidad. La otra mitad identifica al color verde con los atributos tradicionales. Creemos que el cliente al ubicarse en ambiente de compra especializado, fija su respuesta dentro de un marco de responsabilidad ambiental y social.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Con los resultados obtenidos en la encuesta de aceptación podemos concluir que el precio de introducción del queso doble crema de denominación de origen del Caquetá, deberá estar entre $8.000 y $10.000:

- Los encuestados manifiestan que cuando van a comprar un queso doble crema, indiferente de la marca, esperan encontrarlo en este rango.
- Cuando se les pregunta cuanto estarían dispuestos a pagar por el queso de denominación de origen del Caquetá, afirman que estarían dispuestos a pagar $8.500 y $9.500.
- Cuando se les pregunta cuál es el precio que paga normalmente por 500gr de queso doble crema de su preferencia, nos ubican en este rango.

El rango definido nos permite trabajar con un precio mínimo de $8.700 y un precio máximo de $9.200, y utilizar el diferencial de $500, para promociones.

De acuerdo a la segmentación realizada, el producto queso doble crema de denominación de origen del Caquetá, debe tener presencia y ser comercializado en las grandes superficies y minimercados, pues es allí donde se concentra el 90% de las compras del mercado potencial.

Inicialmente los esfuerzos deben estar encaminados a tomar mercado del productor Colanta y los otros, pues ellos tienen el 40% del mercado, que a diferencia de Alpina no es tan especializado. Lo anterior se deberá realizar haciendo énfasis en la calidad y la marca brindada por la denominación de origen queso del Caquetá.

Por otro lado, en el análisis de percepción de la marca, la herramienta de visualización para la

encuesta fue diseñada con el fin de establecer el grado de consistencia entre los elementos insignia que se percibe funcionarían mejor.

Siendo la marca Queso del Caquetá un producto NUEVO en el mercado de quesos tradicionales de Colombia, se analizaron colores y símbolos en lugar de diseño. Básicamente, se inició escogiendo colores que representan de manera correcta los tonos más representativos del departamento del Caquetá, y por ende, la marca.

Las siguientes son algunas conclusiones consideradas como puntos clave en la elaboración de la imagen distintiva y diseño del empaquetamiento de los productos amparados por la denominación de origen protegida:

- Los colores azul y amarillo son de alto impacto y deben ser utilizados en la estructura de la imagen distintiva.
- El color verde por su importancia como referente de la Amazonia, deberá ser utilizado dentro de la estrategia integral de comunicación. Sin embargo, se considera que puede llegar a ser un elemento diferenciador el uso fuera del logo símbolo. La utilización del verde debe darse dentro del diseño del empaquetamiento de productos, como referencia de sostenibilidad y frescura.
- El Criollo Caqueteño, raza bovina insignia del Departamento. Se debe ampliar la divulgación de este patrimonio genético a través de campañas publicitarias que apunten hacia la educación del consumidor sobre la importancia de este elemento en la ganadería regional.
- El uso de un herrete como forma estructural de la imagen distintiva, garantiza la percepción de marca entre los consumidores de queso, y logra ligar el producto a su necesario vínculo ascendente ganadero, de arraigada posición en el espíritu del caqueteño.
- Los colores verde, amarillo y azul son los más indicados en el desarrollo de una estrategia de diferenciación horizontal de portafolio. Se debe tener en cuenta que la Denominación de Origen Queso del Caquetá registra 3 productos en su portafolio, y para efectos comerciales, el posicionamiento de cada producto debe obedecer a características intrínsecas particulares, pero dentro de una estrategia conjunta.
- El uso de imágenes típicas de la ganadería regional, abona sensación de paz a los consumidores de queso. Es positivo usar e inducir esta sensación en productos relacionados al bienestar humano.

Con base en estas conclusiones se dio inicio al desarrollo de la marca en el año 2013; se buscó una tipografía agradable a nivel visual, que al momento de aplicarla al logo símbolo o a pieza publicitaria, no pierda fuerza ni visibilidad.

Si bien es cierto que el Caquetá es una de las regiones ganaderas más importantes de Colombia, es indiscutible que en las casi 1,3 millones de cabezas que pastan en sus praderas, el mosaico racial que presenta el hato ganadero está dominado por la sangre cebuina. Sin embargo, es el Criollo Caqueteño la raza bovina originaria de los ganados traídos por los primeros colonos, que en un proceso de adaptación al territorio y a sus difíciles condiciones, dieron como producto un animal resistente a las enfermedades parasitarias, a las inclemencias del trópico húmedo, buen aprovechador de forrajes toscos, productor de leche y de carne, de temperamento apacible y alta capacidad reproductiva. Es así que se propone la inclusión de

esta figura dentro del diseño de la imagen distintiva, ya que no existe otro elemento que mejor cuente nuestra historia ganadera regional.

Después de varias propuestas, se desarrolla la imagen final de la marca colectiva, un herrete típico de la ganadería, formado por dos letras QC que contienen en su morfología una abstracción de la vaca de raza criollo caqueteño.

Figura 19. Logotipo Marca colectiva QC.

Fuente: Estudio de caso, 2012

De esta manera, se describen los elementos que mejor representan la ganadería del Caquetá.

- **Herrete:** La comunidad en general, percibe al herrete como marca, percepción que facilita la recordación. Su simplicidad garantiza posicionamiento en la mente del consumidor.
- **Criollo Caqueteño:** La silueta de la vaca lechera de raza criolla, ubica al consumidor dentro de la diferenciación organoléptica de la leche. La relación suelo-planta-animal-producto, marca la expresión de tipicidad que busca la Denominación de Origen. La estandarización de los productos, con base en las buenas prácticas tradicionales, hacen de la imagen distintiva un referente de calidad; por ende, es necesario aglutinar esos elementos propios de la tipicidad, a partir de símbolos reales que evoquen la recordación de la tierra. Adicionalmente, la figura de la vaca lechera Criolla del Caquetá, con su aspecto de tamaño medio, que obedece al proceso de adaptación en el transcurso de su conformación como raza al medio ambiente amazónico, se constituye como la imagen más representativa de la ganadería del Caquetá.
- **Queso del Caquetá:** La ubicación de producto y región, asegura la rápida interpretación de los consumidores. No da cabida a percepciones erróneas en cuanto la naturaleza del producto mismo.
- **Colores:** Los colores azul y amarillo, se impusieron a lo largo del proceso creativo. Su contraste y su aplicabilidad simbólica, da la oportunidad de plasmar su riqueza hídrica y climática, características propias de la región. Las personas entrevistadas consideran que el azul caracteriza la opulencia de los ríos del Caquetá, y el amarillo, la belleza de sus atardeceres. Es de anotar que el color verde no se propone dentro del logo símbolo, debido principalmente a la intención de preservar la simplicidad y sobriedad de la marca. No obstante, se propone el uso del verde como referente de sostenibilidad y frescura en las aplicaciones comerciales y de comunicación; tales como empaques, piezas publicitarias y fragmentos audiovisuales.

BIBLIOGRAFÍA

Ardila, I. (27 de Noviembre de 2013). Revista P&M. Obtenido de http://www.revistapym.com.co/noticias/branding/sabes-que-denominacion-origen

Colombia CO. (12 de Abril de 2018). Obtenido de http://www.colombia.co/negocia-con-colombia/exportacion/productos-colombianos-con-denominacion-de-origen/

Comisión de la Comunidad Andina. (14 de Septiembre de 2000). Superintendencia de Industria y Comercio. Obtenido de http://www.sic.gov.co/recursos_user/historico/d2011sic834.htm

Superintendencia de Industria y Comercio. (5 de Septiembre de 2013). Obtenido de http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Nuestra_Entidad/Publicaciones/Denominaciones_Origen_Marcas_Tradicionales%20%20.pdf

Superintendencia de Industria y Comercio. (Marzo de 2013). Obtenido de http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Nuestra_Entidad/Publicaciones/Cartilla_Manual_Denominaciones_Origen.pdf

Capítulo V

Eje temático: Talento Humano y Finanzas

Línea de Investigación: Desarrollo empresarial

IMPORTANCIA Y APLICABILIDAD DE TENDENCIAS DE TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DEL MUNICIPIO DE FLORENCIA

Parcival Peña Torres[1] Adrián David Vargas R[2] y Julián Rodríguez[2]

Resumen

La presente, es el fruto de uno de los objetivos de la investigación que busca identificar el nivel de importancia y aplicabilidad de las tendencias de gestión humana que se desarrollan en las organizaciones del sector privado, partiendo de las condiciones sociales y económicas que se enmarcan en el municipio de Florencia-Caquetá, en donde se seleccionaron las de mayor impacto en el desarrollo empresarial y de gestión del talento humano en la región. Dicho estudio se realizó a través de una investigación de tipo descriptivo con corte transversal y enfoque cuantitativo, se utilizó el análisis bibliográfico y dos encuestas semi-estructuradas a los empresarios de cada organización seleccionada. Los datos recolectados fueron analizados en el software estadístico SPSS Statistics, dicho análisis sugiere que la gestión humana en las empresas privadas debe enfocar sus acciones en el desarrollo de seis dimensiones centrales que son: Diseño Organizacional, Liderazgo, fuerza laboral, cultura organizacional y captación del talento humano, las cuales representan retos en las organizaciones dado su especificidad y contribución a la gestión humana.

Palabras clave
Gestión humana; tendencias; atraer; retener; mantener.

INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos ha sufrido una serie de evoluciones y transformaciones desde su surgimiento como área funcional en las organizaciones y se han afectado por un acelerado y turbulentos cambios en el tiempo, por todo esto debemos referirnos como un equipo que gestiona los flujos de información en esta era nueva de cambios. Antes era vista como un área de soporte logístico que prestaba servicios a sus colaboradores. Ahora es el área que ayuda a liderar la transformación digital de alto impacto y relevancia en las organizaciones en todo el mundo.

Los cambios y transformaciones más relevantes se evidencian en tres áreas: organización del futuro, liderazgo disruptivo y el recurso humano digital. Estas son algunas tendencias y retos que la transformación digital plantea a los departamentos de personal alrededor del mundo, es de gran importancia que la gerencia conozca y adapte estas nuevas tendencias dentro de la organización, en donde debe modificar la forma de pensar y encontrar nuevos enfoques para

[1]Docente programa Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia.
[2]Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia.

liderar, organizar, motivar y gestionar a la fuerza laboral del siglo XXI (Deloitte, 2017).

En este sentido, es necesario comprender el paradigma al que se enfrenta la organización y tomar en cuenta que para formar al talento de cada organización es vital alinear los requerimientos del negocio al plan de desarrollo de los colaboradores; Además, un imperativo para el funcionamiento exitoso de este plan será el compromiso de los líderes para ser sponsors del equipo de trabajo en aras de formarlo y desarrollarlo para potencializar y perfeccionar las competencias que incrementen el valor de la organización.

En consecuencia, la responsabilidad de desarrollar el talento no recae sólo en el área de Recursos Humanos, sino que intervienen otros actores clave como la empresa, el jefe y el colaborador, cada uno con un papel importante. “Por un lado, la empresa deberá —en primer lugar— tener una filosofía centrada en la persona que la acompañe con sistemas y procesos transparentes que den lugar al desarrollo del personal. En segundo lugar, el jefe debe estar genuinamente comprometido con su equipo para promoverlo, por medio de métodos como el coaching o el mentoring, además de evaluar y retroalimentar constantemente”. (Ulrich y Brockbank, 1998).

Por otra parte, los constantes cambios de paradigmas, generaciones y gestación de nuevas tendencias buscan que las empresas empiecen a rediseñar su estructura de acuerdo a la demanda que se encuentra en el mercado laboral. Por ende, las empresas y el área de recursos humanos han de incorporar en las gestiones de la misma las tendencias que se encuentran en el mercado. En este sentido Naisbit y Arburdene, P (1996) define que “Las tendencias no vienen ni van solas. Los grandes cambios económicos, tecnológicos, culturales y generacionales tardan en formarse, y una vez instalados, influyen en las personas y empresas durante cierto tiempo, de siete a diez años, o más. Tienen el alance y el aspecto de un decenio de cambio”. Por ende, los empresarios y profesionales deben mantenerse al tanto de la población, la clientela y el mercado laboral que existe. Finalmente, el colaborador necesita interesarse en seguir aprendiendo y contribuyendo con la organización y estar abierto a nuevas experiencias y tendencias laborales.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Desde antaño autores como Hall (1983) consideraban a la organización como importante, partiendo de que estas hacen parte de la sociedad y de la vida de las personas desde que nacen hasta que mueren; y por ello, es imperativo reconocer la dinámica de estas en su interior y lo que afectan en la sociedad en general, reconociendo que su esencia misma es la aportada por el talento que desarrolla su funcionamiento.

El talento es un recurso escaso y valioso; por ello, desarrollarlo debe ser una prioridad en la agenda estratégica de cada una de las organizaciones interesada en trascender y ser exitosa. Algunas organizaciones lo ven como una barrera, mientras que otras lo conciben como una ventaja; este aspecto se podrá convertir en una ventaja competitiva cuando la organización trabaje en políticas y programas enfocados al óptimo desarrollo de habilidades y capacidades de sus colaboradores. Estas acciones influyen positivamente para solucionar los problemas de escasez y la guerra de talento.

En este sentido el área de talento humano pasa a ser parte fundamental en la dinámica al

interior de la organización teniendo en cuenta que la nueva economía se torna cada vez más competitiva, dicha importancia se reconoce a partir de que en ella se realizan partes de las funciones que logran el óptimo desarrollo de la empresa, tales como captar, desarrollar y mantener el talento humano que fortalece los bienes y servicios que producen ingresos y utilidades a la organización (Hernández y Gómez, 2015).

Gestión del talento humano.

Las organizaciones eran entendidas como unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos (Arias, 1984) centraban sus actividades en la captación de clientes, producción en masa y generación de utilidades, descuidando el ámbito humano que en ellas se encentraba. A partir del surgimiento de la teoría de relaciones humanas se ha contemplado al empleado como factor decisivo en la productividad y éxito de las organizaciones; además, los constantes cambios en el mercado, en la economía, en la tecnología y la sociedad en general ha llevado a que la gestión del talento humano sea vista desde una perspectiva más integral y transversal en la ejecución de los pilares estratégicos de la organización.

En este sentido, García (2009) plantea que la gestión del talento humano es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formas, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización; paralelo a esta definición autores como Blass (2007) afirman que la gestión del talento humano tiene como mayor responsabilidad el atraer, identificar, desarrollar y participar en la retención y despliegue del personal de la organización.

Chiavenato (2004) afirma que la gestión del talento humano está basada en tres aspectos fundamentales para considerar al empleado: como primera medida son seres humanos (personalidad profundamente diferente entre sí), en segunda instancia son activadores inteligentes de los recursos organizacionales (elementos impulsores de la organización, inteligencia y competitividad en un mundo de cambios) y por ultimo son socios de la organización (son capaces de conducirla hacia la excelencia y el éxito).

Modelos de gestión del talento humano

Milkovich y Boudreau (1994), Alles (2008) y Castilla (2014) afirman que los empleados son la chispa creativa y de innovación en las organizaciones, y que la gestión humana como función administrativa debe establecer una interacción entre las competencias del cargo y los compromisos adquiridos por los empleados para con la organización y asegurar que las estrategias de talento humano se concreten en las organizaciones, teniendo en cuenta que es a través de los empleados que las organizaciones establecen objetivos y estrategias para la supervivencia y generación de ventaja competitiva en el mercado.

Por otra parte, Moreno, López y Marín (2015) establecen que la creciente globalización y aumento de la gestión del conocimiento están volviendo los mercados laborales más exigentes y competitivos, y establecen que las organizaciones deben realizar considerables inversiones en los empleados y así poder ser competitivos en una economía basada en el conocimiento y la globalización.

En este sentido, los modelos gerenciales de gestión humana aportan mecanismos y

estrategias para actuar y coordinar las actividades y procesos que los empleados ejecutan en la organización (Davel y Vergara (2001). Dichos modelos se estructuran a partir de las relaciones sociales que se encuentran dentro y fuera de la organización, expresando un sistema de reglas que regulan los movimientos y las trasformaciones que se dan en dichas relaciones.

Fischer (2002) afirma que la finalidad de los modelos es la diferenciación de las organizaciones en el mercado otorgando una especificidad en sus procesos y procedimientos tanto productivos como en las prácticas de gestión humana. Dicho lo anterior Peña (2007) realiza una compilación donde se visualizan cinco modelos o momentos de la gestión humana en las organizaciones (tabla 1).

Dicho autor describe cada uno de estos momentos como fases que pueden o no estar superadas por las organizaciones y que constituyen el actuar de estas sobre las estrategias de talento humano desarrolladas y aplicadas por la gestión del talento humano de las empresas.

- ***Momento 1 o Administración de personal:*** Este enfoque se centra en las relaciones industriales con énfasis en la parte disciplinaria, las relaciones laborales y el bienestar laboral del empleado. La legitimidad de esta área está dada por la capacidad de "crear sistemas que produjesen comportamientos burocráticamente correctos.
- ***Momento 2 o Gerencia de Recursos Humanos:*** Es un momento de evolución, el área es la responsable de lo relacionado con la estrategia de personal (selección, entrenamiento, evaluación, etc.). Orienta sus esfuerzos a la obtención de prácticas de alto rendimiento a través de herramientas y métodos innovadores, no integrándose con las demás áreas Wright y McMahan (1992).
- ***Momento 3 o Gerencia de Recursos Humanos Basado en Competencias:*** la gestión por competencias parte de la determinación de competencias laborales exigidas por los

Tabla 1. Modelos de gestión humana.

MOMENTOS	ENFASIS	LEGITIMIDAD	COMPETENCIAS	CRITERIO ÉXITO	CLIENTE
Administración de Personal	Relaciones industriales	Lograr comportamientos burocráticamente correctos	Técnicas en Recursos Humanos	Lograr productividad	Empleados (No se maneja este concepto)
Gerencia de Recursos Humanos	Ejecutor políticas de personal	Aumentar rendimiento de los empleados	Técnicas en prácticas de alto rendimiento en Recursos Humanos	Lograr reducción de costos	Empleados, gerentes de línea
Gerencia Estratégica de Recursos Humanos	Formular y ejecutar estrategia empresarial	Alcanzar la estrategia de la organización	Capacidades de estrategia y competencias políticas	Lograr reconocimiento de la alta gerencia	Empleados y alta gerencia
Gerencia de Recursos Humanos Basado en Competencias	Desarrollo de las competencias laborales genéricas y especificas	Integración entre la estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional	Descripción y diseño de puestos y cargos a base de competencias laborales	Incremento de la productividad o aumento del buen desempeño laboral	Empleados, alta gerencia,
Gerencia Capital Humano	Gestionar el conocimiento	Resolver problemas capitales de la empresa	Gestión de cambio	Lograr resultados financieros y operacionales	Empleados, alta gerencia, accionistas y clientes

Fuente: adaptado de Peña (2007)

diferentes cargos (Alles, 2008). Su objetivo es alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos estratégicos, se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro.

- ***Momento 4 o Gerencia Estratégica de Recursos Humanos:*** La gestión humana se ha extendido a todos los ámbitos y actividades en donde hay participación de personas, en aras de que los esfuerzos se encaminen a favorecer la formulación y la implementación de la estrategia empresarial. Tres características que la diferencian de la anterior, están: involucra la gestión humana desde la formulación estratégica, encadena las prácticas de gerencia de recursos humanos con los procesos de gerencia estratégica de la organización y enfatiza la coordinación o congruencia entre las diversas prácticas, es decir, hace que la gestión humana interna se comporte como un sistema (Wrightn y McMahan, 1992).
- ***Momento 5 o Gerencia Capital Humano:*** En esta fase, la dirección de Recursos Humanos se considera centro de inversión, agente de cambio y gestor de conocimiento. La legitimidad la obtiene por su capacidad de identificar y resolver los elementos humanos capitales en los problemas importantes de la empresa que impiden el crecimiento, reducen los beneficios o disminuyen los valores de inversión de los accionistas (Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1998). y, a través de las personas, construir la estrategia competitiva con base en las competencias humanas.

A partir de esto, se evidencia que la teoría provee la infraestructura para entender como el talento humano puede llegar a ser una ventaja competitiva para la organización desde un punto de vista basado en la teoría de la contingencia, los modelos gerenciales de talento humano permiten establecer que practicas pueden ser más apropiadas para las estrategias organizacionales que se utilizan en el mercado (Wright y McMahan, 1992).

Avanzando en nuestro razonamiento, se evidencia que Werther y Davis (2000) plantean cuatro objetivos de la planeación del talento humano que reflejan tanto la intención de la gerencia como la del departamento de talento humano en cuanto al mejoramiento de las condiciones de los empleados (tabla 2).

A partir de dichos objetivos y de una investigación bibliográfica se establece que estos objetivos

Tabla 2. Objetivos de la planeacion del talento humano.

OBJETIVOS	CONCEPCIÓN
Objetivos corporativos	La principal finalidad de la administración de recursos humanos es contribuir al éxito de la corporación.
Objetivos funcionales	Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.
Objetivos sociales	La administración de recursos humanos debe garantizar que responderán de manera ética y social, frente a los desafíos que se presenta en la sociedad en general y de igual modo reducir las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
Objetivos personales	Los encargado de la administracion de recursos humanos necesita tener en cuenta que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legitimas.

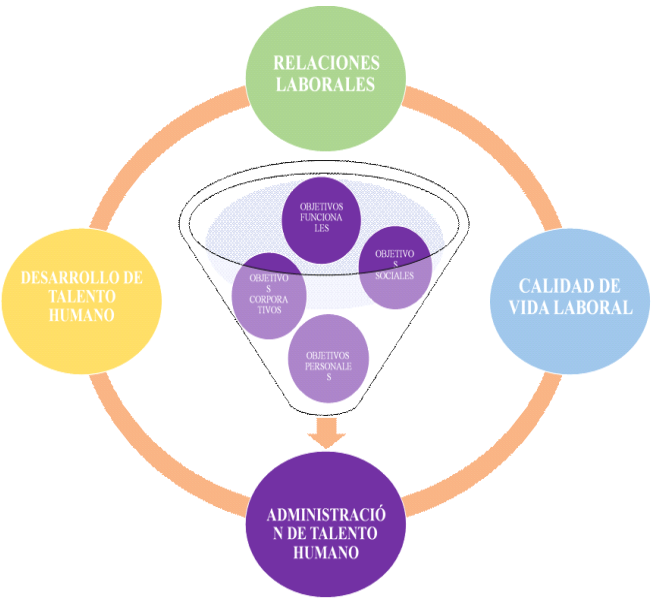
Fuente: Werther y Davis, (2000).

aportan a la ejecución de un modelo que permite a la gestión del talento humano planear de a nivel global la atención de las necesidades de la organización y de sus empleados creando sinergia en los procesos y procedimientos que la organización lleva a cabo para su funcionamiento en el mercado. Si la organización desarrolla lo descrito por los objetivos se logra la consecución de cuatro pilares de la gestión humana.

Teniendo en cuenta la ilustración 1 se evidencia que a partir de que los cuatro objetivos son puestos en marchar se despliega cuatro pilares que son la administración de talento humano, el desarrollo de talento humano, las relaciones laborales y la calidad de vida laboral, no obstante, hay que aclarar que no es un proceso cíclico sino un proceso compartido que permite que cada uno de los pilares se desarrolle de manera independiente pero a la misma vez permite la interacción entre ellos para atraer, retener y mantener al talento humano en la organización. A continuación, se describirá cada uno de los cuatro pilares:

- ***Administración del talento humano:*** autores como Arias (1984), Werther y Davis (2000), Dessler (2013) y Mondy y Noe (2005) coinciden en que una organización es un conjunto de personas con funciones formalmente asignadas que buscan alcanzar sus objetivos personales, además, aciertan en que la función principal del área de talento humano es canalizar los esfuerzos individuales para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Adicionalmente, aseguran que la mejor manera de canalizar dichos esfuerzos es mediante el desarrollo e implementación de un proceso administrativo a todos los aspectos del personal (adquisición, capacitación, evaluación y compensación, relaciones laborales y salud ocupacional).
- ***Desarrollo del talento humano:*** Mondy y Noe, (2005) afirman que el desarrollo del talento humano es una función importante de la administración de talento humano. Adicionalmente Armstrong, (1990) sostiene que los programas de desarrollo de talento humano resultan muy beneficioso para la organización, dado que permite descubrir y desarrollar las habilidades de los empleados y así cumplir con los objetivos estratégicos.
- ***Relaciones laborales:*** Armstrong, (1990) plantea que la gerencia de recursos humanos presentan el desconocimiento de dos elementos para las relaciones laborales, la primera de ella consiste en desconocer los problemas del individuo y de igual modo desconocen la existencia de los sindicatos, de hecho lo consideran como innecesarios puesto que existe un jefe inmediato que le comunica las misiones, estrategias y valores corporativos. Según Chiavenato (2002) la función principal de las actividades de la relación con los empleados es crear un clima organizacional agradable para que los empleados desempeñen sus funciones de una manera eficaz mediante la eliminación de barreras de organizacionales y personales, cualquiera que sea su origen.
- ***Calidad de vida laboral:*** Huertas, Pedraja, Contreras y Almadovar (2011) define la calidad de vida laboral como las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones, beneficios, carreras administrativas y de más. Así mismo, Segurado y Agullo (2002) entienden la calidad de vida laboral como la experiencia subjetiva de los trabajadores que liga su implicación laboral con las funciones organizaciones que estos desempeñan, las cuales dependen de los niveles de satisfacción laboral, desempeño y motivación. Por otra parte, Da Silva (2006) concibe que la calidad de vida laboral está compuesta por dos elementos: la calidad de vida del entorno laboral y la calidad de vida psicológica.

Figura 1. Modelo de cuatro pilares de la gestión humana



Fuente: Autores

Tendencias de gestión humana en las organizaciones

Daft (2005) considera que las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, las cuales permiten la incidencia de factores externos en los procesos y procedimientos de las organizaciones; en este punto cabe aclarar, que los diferentes modelos gerenciales de talento humano presentan características isomorfas y que cada una ha adoptado ciertas especificaciones del entorno y lo que predomina en él, en aras del estudio en curso, se determina que las organizaciones están en un complejo sistema de interrelaciones en las cuales se diseñan y desarrollan prácticas que marcan tendencia en el actuar estratégico de las empresas; encontramos que desde un simple benchmarking hasta la adopción de prácticas estipuladas por empresas consultoras o instituciones académicas de prestigio llegan a ser tendencia en la sociedad y en las organizaciones.

Naisbit y Arburdene (1996) comprenden que las tendencias no vienen solas, sino que van a la par de los grandes cambios económicos, tecnológicos, culturales y generacionales, pero afirman que cuando llegan son capaces de influir en las personas y las organizaciones por un periodo de siete a diez años. Así mismo, Saldarriaga (2013) sostiene que es una directriz o direccionamiento colectivo que pretende lograr un en fin en común, tomado como un punto de referencia hacia el cual avanzan muchas personas y llega el punto en que este se convierte en un eje central de los desarrollos colectivos, sociales y económicos.

Avanzando en nuestro razonamiento, se traslada a la administración el concepto de tendencia formulado de una manera operativa el cual pretende establecer criterios que han marcado el desarrollo de las organizaciones y de sus modelos gerenciales, como ejemplo podemos

observar los diferentes conceptos y retos administrativos que se han desarrollado desde los postulados de Taylor hasta la época actual, y que permiten la definición de nuevos estilos de gerencia para los responsables de la administración del talento humano y el desarrollo de las organizaciones (Muñoz, 2003).

En un análisis bibliográfico, diferentes autores han desarrollado sus propias tendencias en cuanto a la gestión de talento humano en las organizaciones (Tabla 3).

Hasta aquí, se entiende que a raíz de diferentes teorías o aportes administrativos que han realizado diversos autores se puede establecer innumerables tendencias en la gestión del talento humano. modelos gerenciales que sirven de guía para el accionar de las empresas con sus empleados y posibles candidatos a serlo.

En este sentido, y para efectos de la investigación la firma consultora PriceWaterhouseCoopers - PwC cada año realiza un informe mundial sobre tendencias de talento humano en empresas insignias del mercado actual, dentro de este informe establece que las organizaciones

Tabla 3. Tendencias en la gestión humana

AUTOR	TENDENCIAS
Fleitas (2002)	En su estudio postula seis rasgos principales de las concepciones modernas de la gestión del talento en el siglo XXI: **1.** Talento humano como recurso competitivo. **2.** Gestión del talento humano como función integral de toda la organización. **3.** Diseño continuo del trabajo. **4.** La gestión humana demanda de la participación de los empleados en todas sus actividades. **5.** La gestión tiene como objetivo inmediato el aumento de la productividad del trabajo y el aumento de la satisfacción laboral. **6.** El desafío fundamental de la gestión humana es lograr la eficacia y eficiencia en las organizaciones.
Drucker (1992)	En su obra Gerencia para el futuro enuncia cinco tendencias gerenciales y de talento humano para las organizaciones: **1.** Reestructuración de la organización en torno a la información expresado en un recorte radical del número de niveles administrativos. **2.** A causa de los fenómenos demográficos producidos por la pos guerra entre los años 1925 y 1945 los negocios tendrán que modificar sus políticas de personal, compensación y de promoción. **3.** Políticas de recompensa a la gente por rendimiento más que por rango hasta tal punto que dentro de diez años nos acostumbremos a pagarle a un profesional por el desarrollo de su conocimiento. **4.** Cambiar la cultura corporativa es la última moda en materia de administración. Pero bien es cierto la cultura es singularmente persistente en este sentido, lo que se requiere son cambios de comportamientos y hábitos dentro de la cultura.
Arkouf (1998)	Su propuesta está en torno a las practicas fundamentales del talento enfocadas en la compensación, bienestar y capacitación.
Peña (2008)	En su obra prospectiva una herramienta gerencial propone que las sociedades y las estructuras organizacionales deben prepararse para afrontar los retos que depara el futuro: dentro de los postulados o tendencias mundiales que realiza se evidencian tres apartados que relacionan o tocan la gestión del talento humano en las organizaciones fundamentando lo siguiente: **1.** La creación de riqueza depende de los procesos productivos basados en el conocimiento, en este sentido la innovación, el desarrollo tecnológico y la formación de talento humano avanzado, se constituye en la base del crecimiento y la productividad. **2.** En el mundo contemporáneo el conocimiento y la innovación tiene lugar en las organizaciones, pero sin la estrecha colaboración de las personas al funcionamiento de la sociedad y las organizaciones no se puede lograr los objetivos de la organización. **3.** Las organizaciones deben coordinar el trabajo de una manera democrática y participativa.

Fuente: Autores 2018

enfrentan ahora retos importantes para medir y monitorear la cultura, simplificar el ambiente de trabajo, y rediseñar los cargos, para ayudar a la gente a adaptarse, observan que la agenda primordial del área de talento humano es la de atraer, retener y mantener al personal cualificado dentro de la organización.

En síntesis, las compañías se han visto forzadas a desarrollar nuevas e innovadoras formas de atraer, retener y mantener al talento apropiado en las empresas debido a las expectativas del mercado laboral y los cambios socio-económicos que hay (Tabla 4).

Tabla 4. Formas innovadoras de Atraer, Retener y mantener.

ATRAER	El personal comprende las actividades dirigidas a cubrir sus necesidades de personal y afrontar la carga productiva. Requiere de un análisis de plantilla previo, así como el estudio de la oferta potencial y la demanda futura de trabajadores (Gutiérrez, 2011).
RETENER	Después de que las organizaciones atraen al personal, llega un nuevo reto para ellos es buscar la manera de que este personal siga dentro de los procesos de la organización. Así mismo Vaca, M (2015) considera que la retención del talento, como parte de la visión estratégica del talento, debe ser considerada como una estrategia a través de la cual se garantice la permanencia del personal crítico y clave dentro de la organización.
MANTENER	La organización atrae y retiene de una manera idónea y correcta al personal, este siente un compromiso con la organización dadas las múltiples garantías y beneficios que esta ofrece a su desarrollo personal, profesional, familiar y cultural y así crea una afiliación con los objetivos estratégicos de la empresa y además con la misión y visión de la misma

METODOLOGÍA

La prospectiva nos enseña que no es necesario sufrir o padecer el futuro, sino que podemos construirlo. Y también nos muestra que si lo analizamos adquirimos mayores ventajas pues nos permite adelantarnos a tomar la decisión que aún no han pensado, en este sentido Mojica (2005), manifiesta que de esta manera es posible ganar la delantera e impedir que el futuro nos sorprenda.

En tal sentido, podemos construir la siguiente estructura metodología con sus fases (Tabla 5).

Tipo de investigación y enfoque

Se desarrolló una investigación de tipo descriptiva con corte transversal para identificar las condiciones actuales de la población objetivo y la prevalencia de dichas condiciones a través de la prospectiva. Se utilizó un enfoque cuantitativo para el análisis de variables cualitativas a través de la herramienta SPSS Statistics

Criterios de selección

Para el objetivo del estudio se realizó un proceso de selección de las organizaciones privadas del municipio de Florencia teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Ser del municipio de Florencia-Caquetá
- Haber renovado su registro mercantil en el año 2017
- Contar con 7 o más empleados
- Tener más de 5 años de constitución y existencia

Tabla 5. Fases de la investigación

FASE	DESCRIPCIÓN DE LA FASE	HERRAMIENTA
Analítica	Comprende tanto el análisis interno como externo sobre el desarrollo de la gestión humana.	⓾ Revisión "pesquisa documental". ⓾ Fundamentación teórica y conceptual de las tendencias de las gestiones humanas. ⓾ Diagnóstico e identificación de las
Programación	Incluye la organización y caracterización de las empresas que participaran en el estudio, y la selección de las tendencias a evaluar en las empresas seleccionadas	⓾ Identificación y caracterización de las organizaciones seleccionadas en los ejes estratégicos. ⓾ Encuesta para la identificación y selección de los ejes estratégicos con sus tendencias en la gestión humana.
Trabajo de campo	Se realizó las visitas a los responsables de la gestión humana en las empresas	⓾ Recolección y tabulación de las tendencias estratégicas. ⓾ Análisis de la estructura y correlación de las tendencias de mayor impacto en el desarrollo de la gestión de personas. ⓾ Taller de conceso entre los grupos de interés ⓾ Se realizó el análisis cualitativo de los resultados.
Análisis estructural	Análisis de influencia y correlación de las tendencias de gestión humana	⓾ Análisis estructural y correlación MIC-MAC. ⓾ Taller de consenso entre los grupos de intereses. ⓾ Construcción de los resultados estratégicos.

Fuente: Autores

Población

La población universo de la investigación son todas las empresas privadas del municipio de Florencia, en este sentido y según la investigación realizada en la Cámara de Comercio de Florencia para el Caquetá en el municipio se encuentran inscritas ante el registro mercantil 11.336 empresas.

Considerando que la población universo es muy extensa, se decidió aplicar algunos criterios de selección, que permitieron reducir, dicha población. Dichos criterios se encuentran relacionados en el apartado anterior. En este sentido se evidencia una población más segmentada con un total de 145 organizaciones aptas para participar del estudio.

Muestra

Se utilizó un muestreo de tipo intencional o de conveniencia que permite obtener muestras representativas mediante la inclusión de grupos supuestamente típicos y de fácil acceso. Este procedimiento se realizó a par con los criterios de selección predeterminados. Además, se realizó invitación escrita y verbal a cada una de las 145 empresas seleccionadas bajo los criterios de selección y solo 33 de ellas manifestaron su interés en participar del presente estudio.

RESULTADOS

Caracterización de las organizaciones del sector privado del municipio de Florencia-Caquetá.

En este apartado se consignan los resultados de la primera fase denominada caracterización de las empresas objeto de estudio con la cual se inicia el acercamiento a las empresas privadas del municipio de Florencia; a continuación, se relaciona el listado de las empresas que fueron participes de este estudio y la persona quien contesto el instrumento aplicado.

Tabla 6. Listado de Empresas Participes en la Investigación

EMPRESA	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	CARGO	TIPO DE EMPRESA
Genes Biotecnología Ganadera S.A.S	Victoria Méndez	Secretaria de Gerencia	Micro empresa
Tele-Vigilancia	Manuel Santiago Bermeo Perdomo	Jefe Operativo y de Personal	Mediana empresa
Empacadora y Distribuidora El Diamante	Hernán de Jesús Toledo	Gerente	Pequeña empresa
Honda Maquinagro	Mario Gil Barrera y Diana Cotacio	Jefe de Talento Humano	Mediana empresa
Distrienchapes	Amparo del Pilar Marles	Jefe de Talento Humano	Pequeña empresa
Funeraria la Basílica	Flor Deli Álvarez	Gerente	Micro empresa
Red Multi Servicios de Colombia	Juan Guillermo Ángel Camilo Velásquez	Gerente	Mediana empresa
Jesmar Comunicaciones	Sandra Nuri Aguilar	Jefe de Talento Humano	Mediana empresa
Madecentro de Colombia	Nayibe Zuluaga Montealegre Yenny Paola Mavesoy	Administradora	Micro empresa
Alimentos Nelmar de Colombia-Nelson Hurtado	Derly Johana Riaños Ramírez	Secretaria de Gerencia	Mediana empresa
CDA Moto Mas	Cristina Marín Brand	Administradora	Micro empresa
Pastelería y Panadería Dulces Momentos	Viviana Polanco Perdomo	Administradora	Pequeña empresa
Servaf S.A E.SP	Víctor Gonzales Victoria Rojas Pinzón	Jefe de Talento Humano	Mediana empresa
Electro-Dussan	Otoniel Bravo	Administrador	Micro empresa
El Novillo	Margeneth Garzón Martínez	Jefe de Salud Ocupacional	Pequeña empresa
Cámara de Comercio de Florencia	Moisés Díaz	Director Administrativo y Financiero	Pequeña empresa
Tienda Record	Julio Cesar Artunduaga	Administrador	Pequeña empresa
La 14 Distribuciones	Olga Jazmín Álzate	Auxiliar Contable y de Recursos Humanos	Pequeña empresa
Distribuciones AVC Populares	Antonio Vargas	Administrador	Pequeña empresa
Almacén Insu-Agro Ltda.	Yurany Alba Velasco Collazos	Jefe de Talento Humano	Mediana empresa
EDS CootransCaquetá	Orley Zarate Audor	Administrador	Mediana empresa

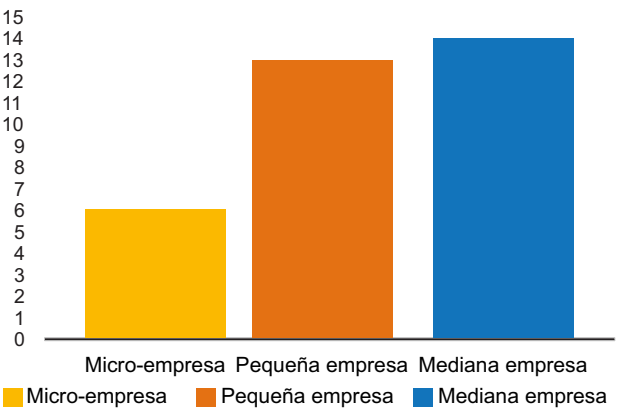
Continuación Tabla 6. Listado de Empresas Participes en la Investigación

EMPRESA	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	CARGO	TIPO DE EMPRESA
CoontrasCaquetá	Pedro Antonio Manjarrez	Jefe de Talento Humano	Mediana empresa
Coomotor Florencia	Miyerlath Romero Duque	Jefe de Personal	Mediana empresa
Súper Credi-Hogar	Paola Andrea Cortes Pardo	Jefe de Talento humano	Pequeña empresa
Gas Caquetá S.A E.S.P	Yerly Paola Martínez Sánchez	Jefe de Personal	Mediana empresa
Nestlé de Florencia	Erika Liliana Méndez Pérez	Analistas de Recursos Humanos	Mediana empresa
Yamaha Motos Ltda.	Henry Trujillo Alvarado	Gerente	Pequeña empresa
H&V Cia Ltda.	Leidy Diana Hernández	Jefe de Talento Humano	Pequeña empresa
Maxillantas S.A.S	Rubí Collazos Pascuas y Graciela	Jefe de Talento Humano	Pequeña empresa
Empresa de Servicios de Florencia S.A E.S.P	Marlovy Paredes Velásquez	Coordinadora Gestión de Talento Humano	Mediana empresa
Distri-llantas S.A	Marlovy Sánchez	Jefe de Talento Humano	Mediana empresa
Empresa de Servicios Ambientales del Caquetá S.A	Carlos Enrique Serrano Morales	Gerente General	Mediana empresa
Sociedad Promotora Internacional de Turismo y Transporte	Yakeline Botero Gallego	Gerente	Micro empresa

Fuente: Autores

De acuerdo a la tabla 5 las actividades de las empresas consultadas en la investigación se tomó con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU) adaptada a Colombia, de las empresas encuestadas se observa que solo tuvo participación 10 de las actividades registradas en el CIIU, la mayor participación la registro la actividad de Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (36,4%), seguido de otras actividades de servicios (18,2%), actividades de transporte y almacenamiento (12,1%), actividades de industria manufactureras (9,1%), con un porcentaje de 6,1% se encuentran las actividades de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; actividades artísticas, de entrenamiento y recreación y por ultimo las actividades con menor participación fueron distribución de agua; evacuación y tratamientos de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento, construcción, alojamiento y servicio de comida y actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales (3,0%).

Figura 2. Clasificación de las organizaciones encuestada por el número de empleados.



De acuerdo a la ley 905 de 2004 las empresas son clasificadas según el número de empleados como micro, pequeña y mediana empresa; en este sentido, en la figura 2 se observa que las empresas privadas del municipio de Florencia participes del estudio están distribuidas de la siguiente manera: 14 empresas se definen como mediana

empresa, 13 empresas se definen como pequeña empresa y 6 se definen como micro empresa.

Por otro lado, las organizaciones encuestadas 30 afirmaron que, si cuentan con un organigrama formal, pero solo 24 refieren tener un área de talento humano definido y tan solo 6 empresas dicen no tener un área de talento humano definido; por otra parte, 3 organizaciones especificaron que no cuentan con un organigrama definido, pero dos de estas señalan tener un área de talento humano en la organización.

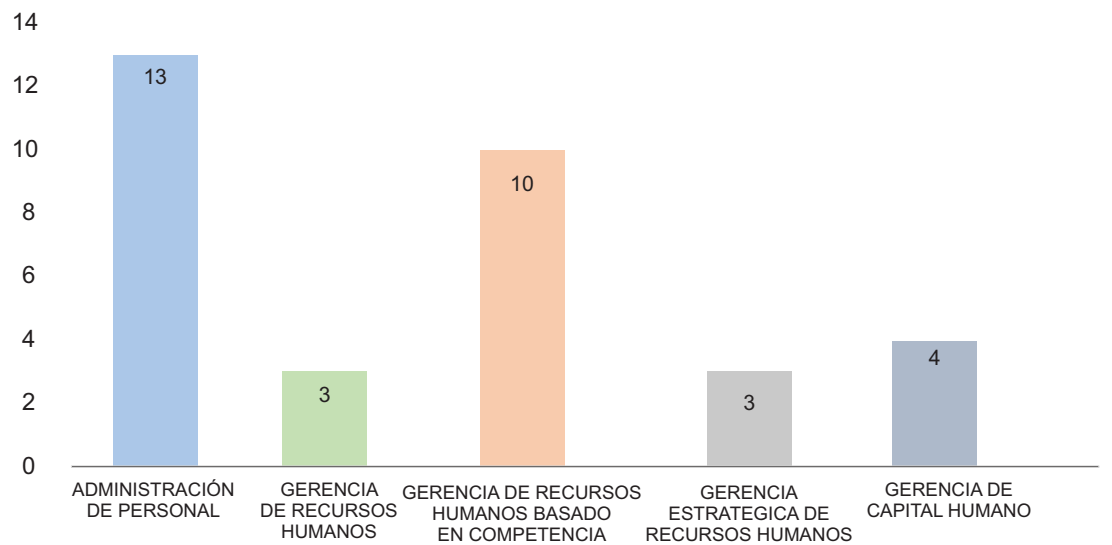
Tabla 7. tabla de contingencia de las organizaciones que cuentan con un organigrama formal y área de Talento Humano.

	Cuenta con un organigrama orgánica	Cuenta con un área de Talento Humano	Total
Si	24	6	30
No	1	2	3
Total	25	8	33

Fuente: Autores

Por otra parte, en la figura 3 se evidencia que el modelo de Gestión Humana de las organizaciones privadas participes del estudio más utilizado es la Administración de Personal con un total de 13 organizaciones, esto denota que las organizaciones se centran en las relaciones burocráticas y el bienestar del empleado: así mismo, se encuentra que el segundo modelo más utilizado es el de Gerencia de Recursos Humanos Basado en Competencia con un total de 10 organizaciones, por ende, las organizaciones se centran en el desarrollo de objetivos estratégicos los cuales logran integrar la estrategia, el sistema de trabajo y la cultura organizacional en el logro de las actividades misionales de la organización; por otra parte, se encuentra con una menor participación los modelos de Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Estratégica de Recursos Humano y Gerencia de Capital Humano con un total de 3, 3 y 4 organizaciones respectivamente.

Figura 3. Modelos de Gestión Humana en las Empresas



Fuente: Autores

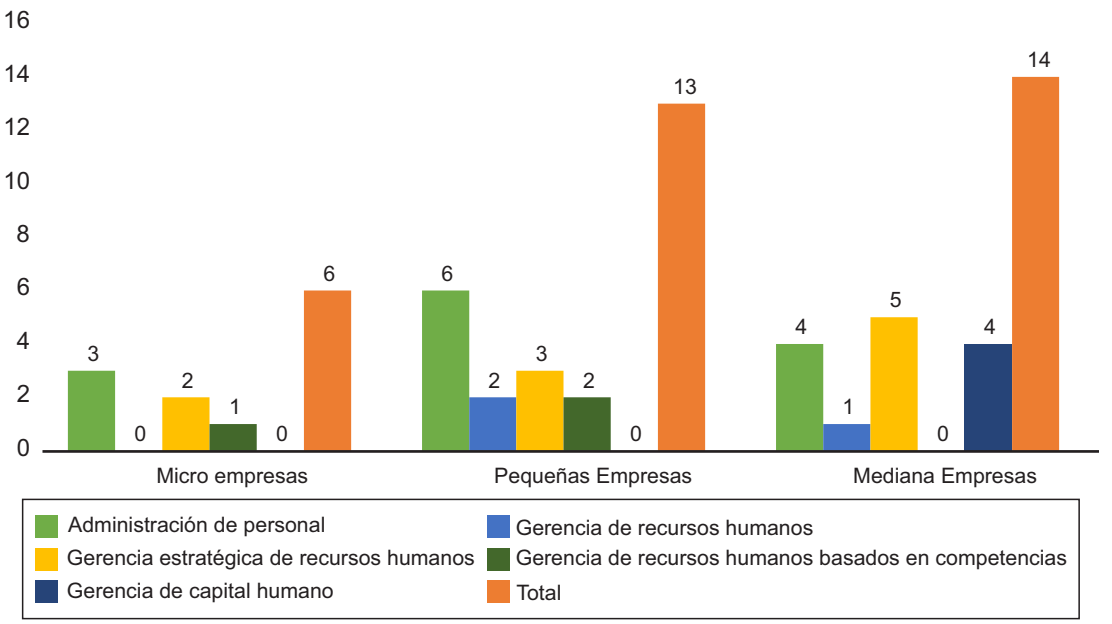
En este apartado, se pretende identificar el comportamiento de las organizaciones que participaron en el estudio, cuando se interrelaciona los modelos de gestión humana con el tamaño organizacional. En este sentido, se observa que en la figura 4 presentaron el siguiente comportamiento: se evidencio que 13 organizaciones consideran que aplican un modelo de administración de personal; de los cuales 3 de ellas son micro empresas, 6 son pequeñas empresas y 4 son medianas empresas; del mismo modo se aprecia 10 organizaciones consideran que aplican un modelo de gerencia estratégica de recursos humanos; de los cuales 2 de ellas son micro empresas, 3 son pequeñas empresas y 5 son medianas empresas.

Por otro lado, se observó que 4 organizaciones consideran que aplican un modelo de gerencia de capital humano; este grupo esta principalmente conformado por mediana empresa; de igual modo se evidenció, que tan solo 3 empresas consideran que tienen un modelo gerencial de recursos humanos, este grupo se encuentra conformado por dos pequeñas empresas y 1 mediana empresa; así mismo se apreció que 3 organizaciones consideraron que aplicaban un modelo gerencial de recursos humanos basado en competencias; de los cuales está compuesto por una micro empresa y 2 pequeñas empresas.

Análisis de la importancia y aplicabilidad de las tendencias de gestión humana

En el siguiente apartado se evidencia los resultados de la segunda fase de la investigación; el instrumento fue aplicado a las 33 empresas que participaron en la primera fase del estudio. En esta fase se les consulto a las empresas sobre la importancia y aplicabilidad de las dimensiones y tendencias previamente establecidas por el grupo investigador y las cuales se relacionan a en la tabla 8.

Figura 4. Contingencia del tamaño organizacional y los modelos de gestión humana.



Fuente: Autores

Tabla 8. Listado de las 10 dimensiones con sus respectivas tendencias

2.1.1.	**DIMENSIÓN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL**
1.1	Modelo de visión compartida para la generación de vínculos laborales y mejoramiento de los resultados
1.2	Diseño estratégico centrado en las personas.
1.3	Las organizaciones deben invertir en datos estadísticos que apoyen en la toma de decisión.
1.4	Coordinación del trabajo democrático y participativo.
1.5	Rediseño del modelo rígido (tradicional) a un modelo basado en equipos flexibles e interconectados.
1.6	Procesos agiles y orientado al cliente.
1.7	Las herramientas de red de contactos (networking) en las empresas.
1.8	Transparencia y divulgación en los procesos organizacionales.
2.1.2.	**DIMENSIÓN DE LIDERAZGO**
2.1	Líderes de procesos.
2.2	Estilo de liderazgo visionario.
2.3	Liderazgo sostenible.
2.4	Liderazgo digital.
2.5	Estilos de dirección humana rígidos a transformacionales.
2.6	Liderazgo en todos los niveles de la organización.
2.7	La inteligencia emocional en los procesos administrativos.
2.1.3.	**DIMENSIÓN DE FUERZA LABORAL**
3.1	Empleados Híper-conectados.
3.2	El capital intelectual en la organización.
3.3	Los empleados pasan a ser clientes de la empresa.
3.4	Los empleados como base de la ventaja competitiva.
3.5	Personal altamente competitivo y exigente.
3.6	Personal más creativo e ingenioso.
3.7	Empleados dinámicos y proactivos.
2.1.4.	**DIMENSIÓN DE CAPTACIÓN DEL TALENTO HUMANO**
4.1	Construcción de marca corporativa.
4.2	Información externa para la contratación.
4.3	Las redes sociales y sitios web de empleo son grandes proveedores de candidatos de calidad.
4.4	Diversidad e inclusión como estrategia de negocio.
2.1.5.	**DIMENSIÓN DE PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO**
5.1	El pago por desempeño de los empleados dentro de la empresa.
5.2	Creciente reconocimiento y otras recompensas no monetarias.
5.3	El pago acorde con las responsabilidades.
5.4	Simplificar el ambiente laboral.
5.5	Diseñar un ambiente de trabajo cautivador y atractivo para los empleados.
5.6	La gamificación como medio de aprendizaje.
5.7	Desarrollo de habilidades y competencias en la nueva era.
5.8	Programas de aprendizaje para el desarrollo profesional de los empleados.
5.9	Capacitaciones por competencias laborales.
5.10	Facilitar a los empleados roles de enseñanza.
5.11	Implementación de plataformas interactivas de aprendizajes para los empleados.
2.1.6.	**DIMENSIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL**
6.1	Cultura compartida.
6.2	Cultura y el compromiso en la nueva organización.

6.3 Romper paradigmas.
6.4 Sinergia cultural en la organización.
6.5 Retroalimentación (Feedback) constante.

2.1.7. DIMENSIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

7.1 Redes sociales.
7.2 Las tecnologías cognitivas.
7.3 Análisis por medio de la información en las plataformas sociales.
7.4 Competencias laborales basadas en la implementación de software.
7.5 Integración de la tecnología en los programas de Talento Humano.

2.1.8. DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

8.1 Sostenibilidad es la nueva norma.
8.2 El núcleo de la responsabilidad social empresarial serán las alianzas inter-sectoriales.

2.1.9. DIMENSIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

9.1 La emergencia de la organización plana y flexible.
9.2 La transformación en la economía a una economía del conocimiento.
9.3 Empleados de carrera.
9.4 Empleabilidad del personal.

2.1.10. DIMENSIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

10.1 Evaluación de desempeño por medio de software.
10.2 Proceso de evaluación del desempeño del personal desde el inicio de la carrera profesional.

Fuente: Autores

Dimensiones seleccionadas

Dimensión de Diseño Organizacional.

En la tabla 9, se observa el promedio de calificación otorgado por las empresas encuestadas, sobre el nivel de importancia y aplicabilidad de las 8 tendencias que se encuentran agrupada en esta dimensión. En el cuadro se evidencia que las organizaciones, en general consideran importante las ocho (8) tendencias de esta dimensión, dado que el promedio de calificaciones se encuentra en un mínimo de 3,212 y un máximo de 3,545; en este sentido las tendencias con mayor importancia son: (1.6) Procesos agiles y orientado al cliente, (1.2) Diseño estratégico centrado en las personas, (1.1) Modelo de visión compartida para la generación de vínculos laborales y mejoramiento de los resultados.

Por otro parte, en la figura 5 en cuanto la aplicabilidad de las tendencias, se evidencia que las organizaciones señalan las tendencias que se han aplicado, pero no constantemente son: (1.2) Diseño estratégico centrado en las personas, (1.1) Modelo de visión compartida para la generación de vínculos laborales y mejoramiento de los resultados, (1.4) Coordinación del trabajo democrático y participativo, y (1.6) Procesos agiles y orientado al cliente; de igual modo señala las tendencias que se ha pensado, pero no se han aplicado: (1.3) Las organizaciones deben invertir en datos estadísticos que apoyen en la toma de decisión, (1.5) Rediseño del modelo rígido (tradicional) a un modelo basado en equipos flexibles e interconectados, (1.7) Las herramientas de red de contactos (networking) en las empresas y (1.8) Transparencia y divulgación en los procesos organizacionales se han pensado hacer pero no se ha aplicado.

Tabla 9. Nivel de importancia y aplicabilidad de las tendencias en la dimensión de diseño organizacional.

Nro.	Tendencias	Nro.	Importancia		Aplicabilidad	
			Med.	Desv. Est	Med.	Desv. Est
1.6	Procesos agiles y orientado al cliente.	33	3,55	0,754	3,06	0,966
1.1	Modelo de visión compartida para la generación de vínculos laborales y mejoramiento de los resultados	33	3,49	0,712	3,09	0,805
1.2	Diseño estratégico centrado en las personas.	33	3,49	0,566	3,15	0,755
1.3	Las organizaciones deben invertir en datos estadísticos que apoyen en la toma de decisión.	33	3,36	0,859	2,88	0,927
1.4	Coordinación del trabajo democrático y participativo.	33	3,33	0,736	3,09	0,879
1.8	Transparencia y divulgación en los procesos organizacionales.	33	3,24	0,867	2,79	1,023
1.5	Rediseño del modelo rígido (tradicional) a un modelo basado en equipos flexibles e interconectados.	33	3,21	0,893	2,85	1,064
1.7	Las herramientas de red de contactos (networking) en las empresas.	33	3,18	0,769	2,82	0,95

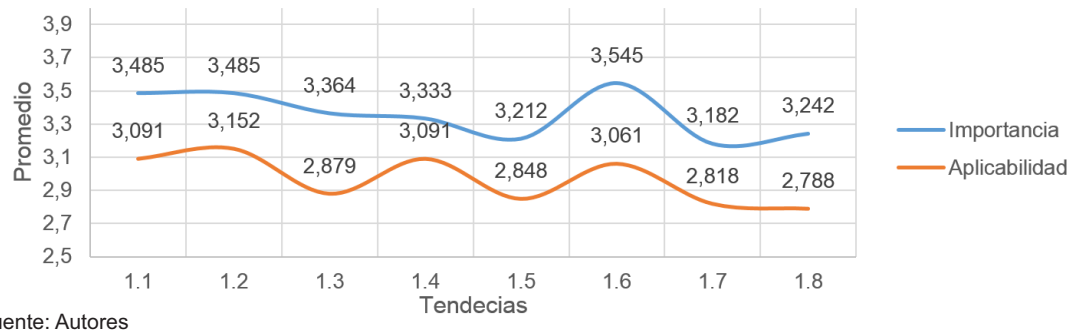
Fuente: Autores

Así mismo, en la ilustración 5, se observa, más detalladamente la correlación que existe entre el promedio de calificación sobre la importancia y aplicabilidad de las tendencias que se encuentran agrupada en esta dimensión. Por lo tanto, se puede decir, aunque algunas organizaciones consideran importante dichas tendencias, no, muchas las están aplicando a cabalidad, tal es el caso de la tendencia (1.6) que presenta un promedio de importancia de 3,545 con un promedio de aplicabilidad de 2,818 lo que se traduce en que se ha pensado hacer, pero no se ha aplicado; entre estas están las tendencias (1.3), (1.8), (1.5) y (1.7) de esta dimensión, exceptuando la tendencia (1.1), (1.2), (1.4), (1.6) que en promedio se están aplicando pero no constantemente.

Dimensión de Liderazgo.

En la tabla 8 se evidencia las tendencias de la dimensión de Liderazgo con un rango de calificaciones de un mínimo de 3,213 y un máximo de 3,606 en importancia; en este sentido, se encuentra que para este apartado las organizaciones consideraran con mayor importancia las

Figura 5. Nivel de Importancia y Aplicabilidad de las Tendencias en la Dimensión de Diseño Organizacional.



Fuente: Autores

siguientes tendencias: (2.1) líderes de procesos, (2.4) liderazgo digital, (2.6) liderazgo en todos los niveles de la organización y (2.7) la inteligencia emocional en los procesos administrativos.

Tabla 10. Nivel de importancia y aplicabilidad de las tendencias en la dimensión de liderazgo

Nro.	Tendencias	Nro.	Importancia		Aplicabilidad	
			Med.	Desv. Est	Med.	Desv. Est
2.1	Líderes de procesos.	33	3,61	0,659	3,24	0,71
2.4	Liderazgo digital.	33	3,58	0,663	3,03	0,81
2.6	Liderazgo en todos los niveles de la organización.	33	3,52	0,619	2,79	0,86
2.7	La inteligencia emocional en los procesos administrativos.	33	3,49	0,619	2,85	0,8
2.2	Estilo de liderazgo visionario.	33	3,42	0,614	2,91	0,77
2.3	Liderazgo sostenible.	33	3,39	0,659	2,88	0,89
2.5	Estilos de dirección humana rígidos a transformacionales.	33	3,27	0,911	2,88	0,96

Fuente: Autores

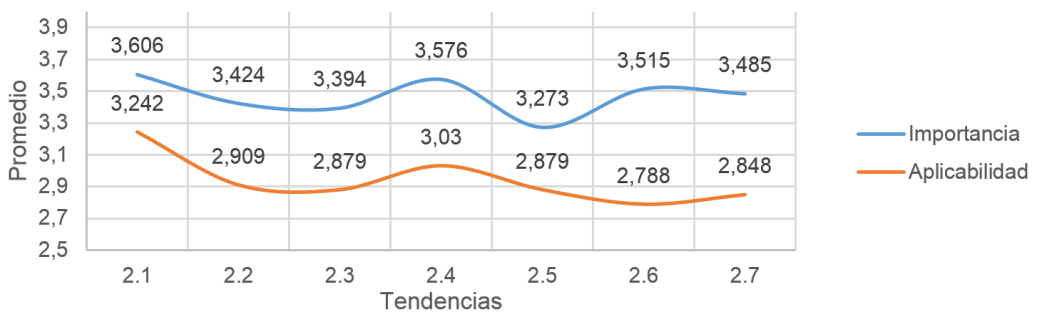
En cuanto a la aplicabilidad de las tendencias en las organizaciones, estas expresan que entre las tendencias que aplican pero no constantemente están: (2.1) líderes de procesos y (2.4) liderazgo digital; además, las tendencias que se han pensado pero que no se ha aplicado se encuentran las siguientes: (2.3) liderazgo sostenible, (2.5) estilos de dirección humana rígidos a transformacionales, (2.6) liderazgo en todos los niveles de la organización y (2.7) la inteligencia emocional en los proceso administrativos.

En la ilustración 6, se observa que al realizar un comparativo entre la importancia y la aplicabilidad de las tendencias de esta dimensión las únicas dimensiones que son calificadas como importantes y que se aplican, pero no constantemente son: (2.1) líderes de procesos y (2.4) liderazgo digital; por otra parte, se evidencia la diferencia entre las demás dimensiones entre su importancia y aplicación, dado que, son consideradas importantes, pero no se han llegado a aplicar en la organización.

Dimensión de Fuerza Laboral.

Con respecto a la dimensión de fuerza laboral las organizaciones encuestadas calificaron las tendencias con un máximo de calificación de 3,636 y un mínimo de 3,394; en este sentido, se evidencia que las tendencias consideradas con mayor importancia son: (3.4) los empleados

Figura 6. Nivel de Importancia y Aplicabilidad de las Tendencias en la Dimensión de Liderazgo



Fuente: Autores

como base de la ventaja competitiva, (3.6) personal más creativo e ingenioso y (3.2) el capital intelectual en la organización Y (3.5) Personal altamente competitivo y exigente.

Así mismo, en la figura 7, se encuentra que en la aplicabilidad las organizaciones expresan que las aplican pero no constantemente entre estas están: (3.1) empleados Híper-conectados, (3.2) el capital intelectual en la organización, (3.3) los empleados pasan a ser clientes de la empresa, (3.4) los empleados como base de la ventaja competitiva, (3.5) personal altamente competitivo y exigente, (3.6) personal más creativo e ingenioso, a excepción de la (3.7) empleados dinámicos y proactivos, la cual las organizaciones la han pensado pero no la han aplicado

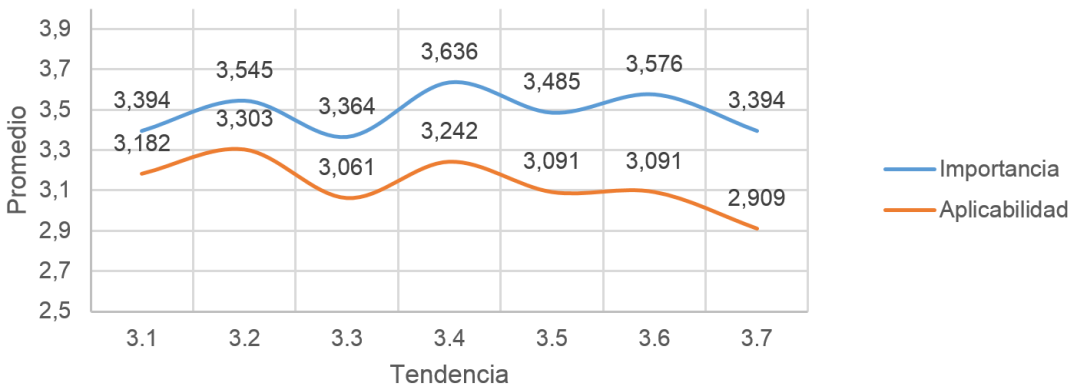
En la figura 8 se evidencia la relación entre las variables de importancia y aplicación de las tendencias de esta dimensión; dado que, estas son importantes, pero a su vez se aplican esporádicamente en la organización; por otra parte, la tendencia (3.7) empleados dinámicos y proactivos es la única que presenta una calificación de importante, pero al mismo tiempo se evidencia que no se aplica en la organización.

Tabla 11. Nivel de importancia y aplicabilidad de las tendencias en la dimensión de fuerza laboral.

Nro. Tendencias		Nro.	**Importancia**		**Aplicabilidad**	
			Med.	**Desv. Est**	**Med.**	**Desv. Est**
3.4	Los empleados como base de la ventaja competitiva.	33	3,64	0,653	3,24	0,902
3.6	Personal más creativo e ingenioso.	33	3,58	0,614	3,09	0,723
3.2	El capital intelectual en la organización.	33	3,55	0,666	3,3	0,77
3.5	Personal altamente competitivo y exigente.	33	3,49	0,566	3,09	0,723
3.1	Empleados Híper-conectados.	33	3,39	0,864	3,18	0,95
3.7	Empleados dinámicos y proactivos.	33	3,39	0,747	2,91	0,914
3.3	Los empleados pasan a ser clientes de la empresa.	33	3,36	0,822	3,06	0,933

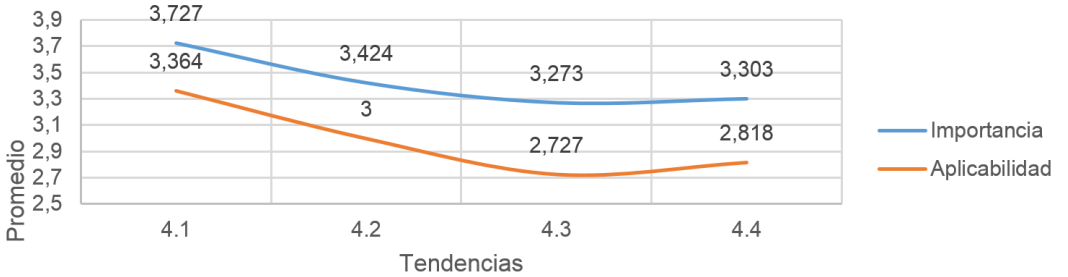
Fuente: Autores

Figura 7. Nivel de Importancia y Aplicabilidad de las Tendencias en la Dimensión de Fuerza Laboral



Fuente: Autores

Figura 8. Nivel de Importancia y Aplicabilidad de las Tendencias en la Dimensión de Captación del Talento Humano



Fuente: Autores

Dimensión de Captación del Talento Humano.

En cuanto a la dimensión de captación del talento humano, se evidencia que los resultados promedios de calificación otorgadas por las organizaciones encuestadas sobre el nivel de importancia de las tendencias se encuentran en un rango con un mínimo de calificación de 3,273 y un máximo de 3,727; con relación a los anteriores datos las organizaciones consideran que las tendencias más importantes son: (4.1) construcción de marca corporativa, (4.2) información externa para la contratación y (4.4) Diversidad e inclusión como estrategia de negocio.

Por otro lado, en la figura 9 se evidencia que las calificaciones del nivel de aplicabilidad de las tendencias tienen un mínimo de 2,727 y un máximo de 3,364; las organizaciones encuestadas manifiestan que las tendencias que se han pensado, pero no se han aplicado son: (4.4) diversidad e inclusión como estrategia de negocio, (4.3) Las redes sociales y sitios web de empleo son grandes proveedores de candidatos de calidad; de igual modo, indican que están aplicando algunas tendencias, pero no constantemente: (4.2) Información externa para la contratación, (4.1) construcción de marca corporativa.

En la ilustración 9, se evidencia que al realizar un comparativo entre el grado de importancia y aplicabilidad de las tendencias dentro de las organizaciones encuestadas, todas son consideradas importantes, pero en cambio reconocieron que no todas se aplicaban a cabalidad, como es el caso de las tendencias (4.1) construcción de marca corporativa e (4.2) información externa para la contratación que son aplicadas, pero no constantemente; en cuanto a las demás tendencias afirmaron que en algún momento han pensado en aplicarla pero aún no lo han hecho.

Tabla 12. Nivel de importancia y aplicabilidad de las tendencias en la dimensión de captación del talento humano

Nro.	Tendencias	Nro.	**Importancia**		**Aplicabilidad**	
			Med.	**Desv. Est**	**Med.**	**Desv. Est**
4.1	Construcción de marca corporativa.	33	3,73	0,626	3,36	0,929
4.2	Información externa para la contratación.	33	3,42	0,83	3	0,901
4.4	Diversidad e inclusión como estrategia de negocio.	33	3,3	0,728	2,82	0,95
4.3	Las redes sociales y sitios web de empleo son grandes proveedores de candidatos de calidad.	33	3,27	0,977	2,73	1,098

Fuente: Autores

Dimensión de Practicas del Talento Humano.

En la tabla 13, se evidencia el promedio de calificación que otorgaron las organizaciones encuestadas a las tendencias que se encuentran agrupada en esta dimensión, el cual refleja que el grado de importancia de las tendencias se encuentra en un mínimo de calificación de 3,061 y un máximo de 3,455; de igual manera, este cuadro refleja las 5 tendencias más importantes para las organizaciones encuestadas, el cual se encuentran ordenado de mayor a menor grado de importancia: (5.5) Diseñar un ambiente de trabajo cautivador y atractivo para los empleados, (5.9) Capacitaciones por competencias laborales, (5.1) El pago por desempeño de los empleados dentro de la empresa, (5.2) Creciente reconocimiento y otras recompensas no monetarias, y la tendencia (5.10) Facilitar a los empleados roles de enseñanza.

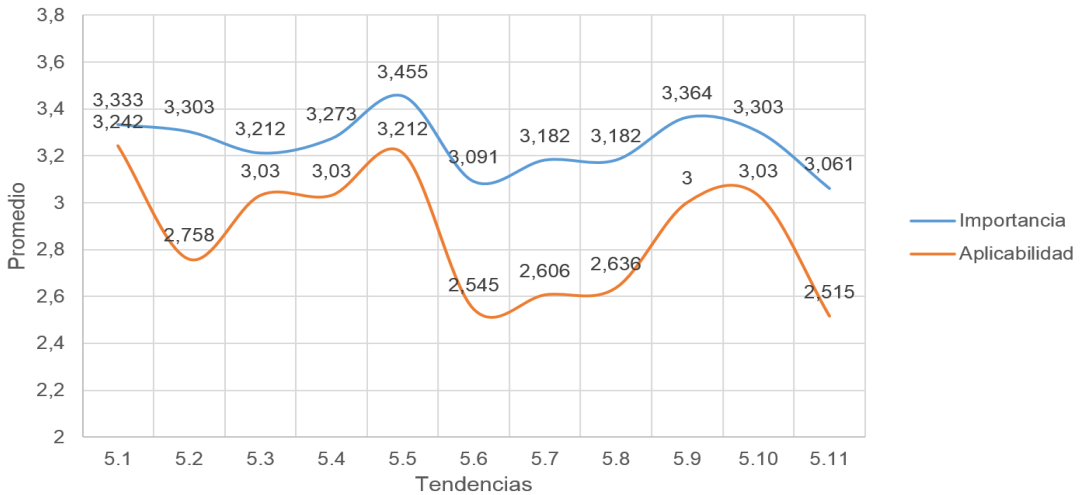
Tabla 13. Nivel de importancia y aplicabilidad de las tendencias en la dimensión de captación del talento humano

Nro.	Tendencias	Nro.	Importancia		Aplicabilidad	
			Med.	Desv. Est	Med.	Desv. Est
5.5	Diseñar un ambiente de trabajo cautivador y atractivo para los empleados.	33	3,46	0,754	3,21	0,781
5.9	Capacitaciones por competencias laborales.	33	3,36	0,822	3	0,829
5.1	El pago por desempeño de los empleados dentro de la empresa.	33	3,33	0,854	3,24	0,936
5.2	Creciente reconocimiento y otras recompensas no monetarias.	33	3,3	0,883	2,76	1,062
5.10	Facilitar a los empleados roles de enseñanza.	33	3,3	0,847	3,03	0,883
5.4	Simplificar el ambiente laboral.	33	3,27	0,839	3,03	0,951
5.3	El pago acorde con las responsabilidades.	33	3,21	0,893	3,03	0,984
5.7	Desarrollo de habilidades y competencias en la nueva era.	33	3,18	0,882	2,61	0,864
5.8	Programas de aprendizaje para el desarrollo profesional de los empleados.	33	3,18	0,917	2,64	0,994
5.6	La gamificación como medio de aprendizaje.	33	3,09	0,914	2,55	0,971
5.11	Implementación de plataformas interactivas de aprendizajes para los empleados.	33	3,06	0,998	2,52	0,972

Fuente: Autores

Por otra parte, en la ilustración 9 se evidencia que el promedio de calificación, sobre el grado de aplicabilidad de las tendencias se encuentra en un rango de calificación con un mínimo de 2,545 y un máximo de 3,242. Estos datos se relacionan con las afirmaciones de las organizaciones encuestadas, que expresan que han pensado en aplicar algunas tendencias como: (5.2) Creciente reconocimiento y otras recompensas no monetarias, (5.6) La gamificación como medio de aprendizaje, (5.7) Desarrollo de habilidades y competencias en la nueva era, (5.8) Programas de aprendizaje para el desarrollo profesional de los empleados, (5.11) Implementación de plataformas interactivas de aprendizajes para los empleados; y que están aplicando algunas tendencias, pero no constantemente: (5.1) El pago por desempeño de los empleados dentro de la empresa, (5.3) El pago acorde con las responsabilidad, (5.4) Simplificar el ambiente laboral, (5.5) Diseñar un ambiente de trabajo cautivador y atractivo para los empleados, (5.9) Capacitaciones por competencias laborales, y la tendencia (5.10) Facilitar a los empleados roles de enseñanza.

Figura 9. Nivel de Importancia y Aplicabilidad de las Tendencias en la Dimensión de Practicas del Talento Humano.



Fuente: Autores

En la ilustración 9 al realizar un comparativo entre el grado de importancia y el grado de la aplicabilidad se evidencia que las tendencias que fueron calificadas como importantes y están siendo aplicadas, pero no constantemente son: (5.1) El pago por desempeño de los empleados dentro de la empresa, (5.3) El pago acorde con las responsabilidad, (5.4) Simplificar el ambiente laboral, (5.5) Diseñar un ambiente de trabajo cautivador y atractivo para los empleados, (5.9) Capacitaciones por competencias laborales, y (5.10) Facilitar a los empleados roles de enseñanza.

Dimensión de Cultura Organizacional.

En cuanto a la dimensión de cultura organizacional, se evidencio que los resultados promedios de calificación otorgadas por las organizaciones encuestadas sobre el nivel de importancia de las tendencias se encuentran con una calificación mínima de 3,333 y una máxima de 3,424; con relación a los anteriores datos las organizaciones consideran que las tendencias más importantes en orden descendentes son: (6.3) romper paradigmas, (6.2) cultura y compromiso en la nueva organización, (6.1) cultura compartida, (6.4) sinergia cultural en la organización, y la tendencia (6.5) Retroalimentación (Feedback) constante.

Tabla 14. Nivel de importancia y aplicabilidad de las tendencias en la dimensión de cultura organizacional

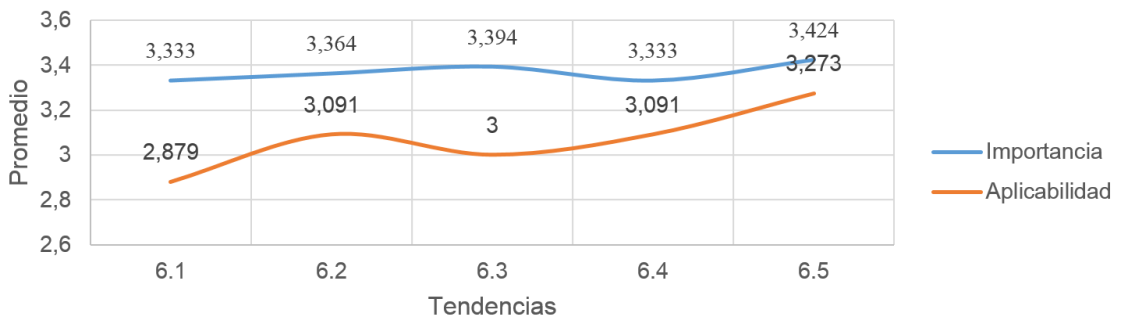
Nro.	Tendencias	Nro.	Importancia		Aplicabilidad	
			Med.	Desv. Est	Med.	Desv. Est
6.5	Retroalimentación (Feedback) constante.	33	3,42	0,708	3,27	0,761
6.3	Romper paradigmas.	33	3,39	0,899	3	0,901
6.2	Cultura y el compromiso en la nueva organización.	33	3,36	0,859	3,09	0,765
6.4	Sinergia cultural en la organización.	33	3,33	0,777	3,09	0,805
6.1	Cultura compartida.	33	3,33	0,854	2,88	0,927

Fuente: Autores

Por otra parte, en la ilustración 10 se evidencia que el promedio de calificación, sobre el grado de aplicabilidad de las tendencias de esta dimensión se encuentra en un rango de calificación mínima de 2,545 y máxima de 3,242. Estos datos se relacionan con las afirmaciones de las organizaciones encuestadas, que expresan que han pensado en aplicar la tendencia (6.1) cultura compartida dentro de esta; de igual modo, también afirman que se están aplicando algunas tendencias, pero no constantemente: (6.3) romper paradigmas, (6.2) cultura y compromiso en la nueva organización, (6.4) sinergia cultural en la organización, y la tendencia (6.5) Retroalimentación (Feedback) constante.

En la figura 10, se observa que al realizar una comparación entre el nivel de importancia y el nivel de aplicabilidad de las tendencias que se encuentran agrupadas en esta dimensión, que las organizaciones coinciden en afirmar en que se ha pensado en aplicar la tendencia (6.1) cultura compartida, pero no se ha hecho a pesar de que fue valorada como importante, caso contrario ocurre con las demás tendencias, ya que presenta una correlación entre el grado de importancia y aplicabilidad dentro de la organización.

Figura 10. Nivel de Importancia y Aplicabilidad de las Tendencias en la Dimensión de Cultura Organizacional



Fuente: Autores

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A partir de las teorías administrativas, la evolución de la economía, la tecnología y la concepción del empleado y el conocimiento en las organizaciones, se establece que cada vez es más imperativo que las organizaciones prioricen sus actividades en atraer, retener y mantener a los empleados. Es en este sentido, que a través de este estudio se logra concluir lo siguiente:

A partir de los modelos de gestión humana expuestos por Peña (2007), se logra identificar que el desarrollo de la gestión humana de las organizaciones del municipio de Florencia se encuentra rezagado, dado que el 39,4% de las empresas manifestaron que se encuentran desarrollando el modelo de administración de personal, el 9,1% indicaron que están desarrollando el modelo de gerencia de recursos humanos, el 30,3% indicaron que están desarrollando el modelo de gerencia de recursos humanos basado en competencias, el 9,1% que desarrollan el modelo de gerencia estratégica de recursos humanos y el 12,1% que desarrollan el modelo de gerencia de capital humano.

Figura 11. Modelo de los pilares de la gestión humana.

Fuente: Autores

Por otro lado, y a partir del análisis realizado a las diez dimensiones y a la priorización considerada por los encuestados en la que concluyeron que solo seis dimensiones son las que se deben de proyectar y ejecutar en el desarrollo de la gestión humana en las empresas privadas del municipio de Florencia, se logra identificar las tendencias que marcaran el talento humano en las organizaciones en los próximos años. Si se implementa el modelo descrito con anterioridad se observa que las dimensiones priorizadas dan respuesta a los cuatro pilares de la gestión del talento humano pretendiendo así aportar la agenda estratégica de las empresas en el manejo del personal en la nueva sociedad del conocimiento.

En este sentido, se observa que para el pilar de administración del talento humano se encuentran las dimensiones de liderazgo y diseño organizacional, para el pilar de desarrollo del talento humano se encuentran las dimensiones de fuerza laboral y captación del talento humano, para el pilar de relaciones laborales se encuentra la dimensión de cultura organizacional y para el pilar de calidad de vida laboral se encuentra la dimensión de practica de talento humano. Cada una de las dimensiones contribuyen al desarrollo del pilar en el cual se encuentran inmersas.

Así mismo, si se analiza cada pilar se concluye que para la administración de talento humano (Figura 12) las tendencias que serán claves para la formulación de las estrategias de talento humano en cuanto a la dimensión de liderazgo son la tendencia de líderes de procesos

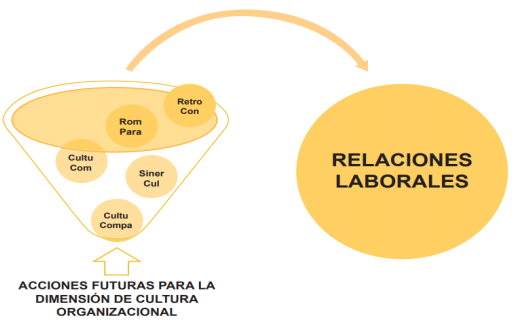
Figura 12. pilar de administración de talento humano.

Fuente: Autores

(liderPro), liderazgo digital (liderDig) y liderazgo en todos los niveles de la organización (LiderOrg); en cuanto a la dimensión de diseño organizacional son la tendencia de procesos agiles y orientados al cliente (ProcAgil), modelo de visión compartida para generación de vínculos laborales y mejoramiento de los resultados (VisiónCo) y diseño estratégico centrado en las personas (DisEstrate).

Para el pilar de las relaciones laborales (figura 13) hace parte la dimensión de cultura organizacional la cual especifica tres tendencias claves para regular y armonizar las relaciones de los empleados entre sí y con el empleador, entre estas tendencias se encuentran la tendencia de retroalimentación constante (RetroCon), romper paradigmas (RompPara) y cultura y compromiso en la nueva organización (CultuCom).

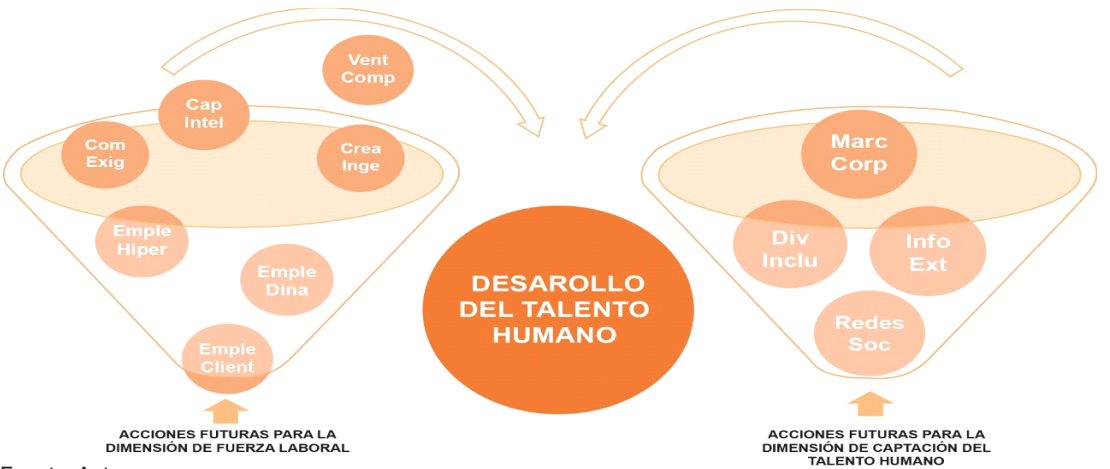
Figura 13. Pilar de relaciones laborales



Fuente: Autores

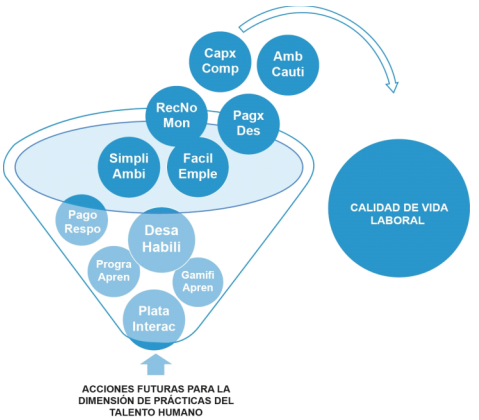
Para el pilar de desarrollo del talento humano (figura 14) se observa que las dimensiones de fuerza laboral y captación del talento humano son las encargadas del desarrollo y ejecución del talento humano en la organización; para la dimensión de fuerza laboral se evidencia que las tendencias que aportaran a este pilar son los empleados como base de la ventaja competitiva (VentComp), personal más creativo e ingenioso (CreaInge) y el capital intelectual en la organización (CapIntel); para la dimensión de captación del talento humano las tendencias que aportaran al pilar son construcción de marca corporativa (MarcCorp), información externa para la contratación (InfoExt) y diversidad e inclusión como estrategia de negocio (DivInclu).

Figura 14. Pilar de desarrollo del talento humano.



Fuente: Autores

Figura 15. Pilar de calidad de vida laboral.



Fuente: Autores

Para el pilar de calidad de vida laboral (figura 15) se denota que la dimensión encargada de contribuir a la calidad de vida de los empleados es la dimensión de prácticas de talento humano, para esta dimensión las tendencias que se priorizan son la de diseñar un ambiente de trabajo cautivador y atractivo para los empleados (AmbCauti), capacitaciones por competencias laborales (CapxComp) y el pago por desempeño de los empleados dentro de la empresa (PagxDes).

Por último, la administración de las personas en la actualidad afronta grandes retos a raíz de los cambios generacionales, y la evolución de las teorías administrativas y económicas que permiten al empleado y empleador exigir condiciones que le garantice desarrollar a cabalidad sus actividades con una estrecha relación con la vida personal. Es así, que se torna imperativo modificar tres aspectos: primero la conducta, actitud y aptitud del empleado y el empleador, segundo el diseño organizacional centrado en las personas y no en funciones y tercero la importancia del conocimiento en la sociedad pos capitalista

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2008). Dirección estrategica de recursos humanos: gestión por competencias (segunda edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Arias G, F (1984). Administracion de recursos humanos. Mexico D.F., México : Editorial Trillas S.A. de C.V.

Arktouf, O. (1998). La administración: entre tradición y renovación. Cali, Colombia: Artes Graficas del Valle LTDA.

Armstrong, M. (1990). Gerencia de recursos humanos: integrando el personal y la empresa. Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A.

Becker, B., Huselid, M., Pickus , P., y Spatt, M. (1998). los RH como fuente de valor para los accionistas: investigacion y recomendaciones. En O. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake. el futuro de la direccion de recursos humanos (pp. 246-259) . revista gestion 2000.

Blass, E. (2007). Talent management. maximising talent for business performance. London: ashridge consulting limited.

Calderón H, G., Naranjo V, J., y Alvarez G, C. (2007). La gestión en colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Revista estudio gerenciales, 23(103), 39-64.

Castilla S, A. (2014). Optimización del talento en las organizaciones: una mirada desde la

realidad de la dirección de RRHH. Athenea Digital revista de pensamiento e investigacion social, 14(2), 285-291.

Chiavenato, I. (2004). Gestion del talanto humano. Mexico D.F: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. (g. pereda lecuna, r. garcia madriaga, edits., & g. villamizar, trad.), Bogotá D.C, Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.

Da Silva, M. (2006). Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional. (tesis doctoral), Universidad de Barcelona, España.

Daft, R. (2005). Teoria y diseño organizacionl. Mexico: Thomson.

Davel, E y Vergara, S (2001). Gestión de personas y subjetividades. Sao Paulo: Atlas

Deloitte University Press (2017). Tendencias globales en capital humano 2017: reescribiendo las reglas para la era digital. recuperado de: https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html

Dessler, G. (2013). Human resource management. New Jersey, Estados Unidos de América: Prentice Hall.

Drucker, P (1992). Managing for the future. New York: Routledge Taylor & Francis Group

Fischer, A (2002). Un rescate histórico y conceptual de las personas en modelos de gestión: FLEURY, M.T. (org) personas de la organización, Sao Paulo: Editorial Gente

Fleitas T, S. (2002). Recursos humanso en las filosofias gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo. Industrial. Revista Ingenieria Industrial, 23(3), 71-77.

Garcia, M. S. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana,. Revista pensamiento y gestión (27), 200-209.

Gutierrez A, J. (2011). La gestión del talento humano y la generación de valor en la empresa. Revista cuaderno de investigación EPG, 15, 1-20.

Hall, R. H. (1983). Organizaciones: estructura procesos y resultados. Madrid , España: Prentice-Hall Hispanoamerica.

Hernandez G, A., y Gomez G, R. (2015). Proceso de gestión de recursos humanos en un ámbito universitario. Revista ingeniería industrial, 36(2), 188-199.

Huertas R, P, Pedraja R, I, Contreras E, S. y Almadóvar M, P. (2017). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. Revista de ciencia sociales, 17(4), 658-676.

Milkovich, G., y Boudreau, J. (1994). direccion y administracion de recursos humanos (sexta ed.). Mexico D.F, Mexico: McGraw-Hill.

Mojica, F. (2005). La construcción del futuro, concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia .

Mondy, R., y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. (M. Sánchez Carrión, & M. C. Rosario De Los Santos, trads.) México D.F., México: Prentice Hall INC.

Moreno M, L; López T, V y Marín V, M (2015). Comportamiento de la tasa de rotación laboral en la industria maquiladora en Mexicali, baja california, 2009-2013. Revista global de negocios. 3(4). 11-26.

Muñoz, J. (2003). Las tendencias de la administración: algunas reflexiones preliminares. Revista académica e institucional de la U.C.P.R, (66), 112-132

Naisbitt, J., y Aburdene, P. (1996). Megatendencias 2000: diez nuevos rumbos para los años 90. New York, Estados Unidos: William Morrow and Company INC.

Pardo E, C. y Porras J, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Revista gestion social, 4(2), 167-183.

Peña T, P (2008). Prospectiva: una herramienta gerencial: un caso práctico de prospectiva sectorial. Florencia, Colombia: Universidad Nacional de Colombia UNIBIBLOS

Peña T, P (2007). Evolución y proyección de la gerencia estratégica de talento humano: de defensora del status quo a agente de cambio. Seminario planeación estratégica aplicada a la gerencia del talento humano. Universidad de la Amazonia.

Saldariagas R, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. Revista estudios gerenciales, 29(126), 110-117.

Segurado T, A y Agullo T, E (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. Revista Psicothema, 14(4), 828-836.

Ulrich, D., y Brockbank, W. (1998). Global HR competencies: mastering competitive value from the outiside. Londres, Inglaterra: McGraw-Hill.

Vaca E, M. (2015). Estrategias de retención de asesores/as de crédito en organizaciones de finanzas populares. La experiencia de la red financiera rural en ecuador (tesis de maestria) Universidad de Belgrano, Buenos Aires, Argentina.

Werther, J, y Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. (J. Mejía Gómez, G. Sánchez Bedolla, & M. C. Huerta Sobrino, trads.) México D.F, México: McGraw Hill Companies.

Wright, P, y Mcmahan, G. (1992). Perspectivas teóricas para la gestión estratégica de recursos humanos. diario de gestión, 18(2), 295-321.

UNA MIRADA HACIA LA PROCASTINACION DE LO PRIVADO Y LO PÚBLICO EN FLORENCIA CAQUETÁ

Martha Susana Hernández Díaz[1], Luz Marelby Díaz López[1] y Edna Alexandra Valderrama[2]

Resumen

Esta investigación tiene como finalidad el estudio de la procastinación, tema tan desconocido como el término en sí, pero observado en la actualidad, vinculado directamente con las consecuencias que este trastorno del comportamiento pueda llegar a incidir en la mayoría de las instituciones y empresas. La metodología utilizada fue de naturaleza básica, de carácter transversal de tipo descriptivo-interpretativo, con enfoque cualitativo, se tomó en cuenta el análisis documental, el cual se dedica a seleccionar y analizar datos que se encuentran en forma de documentos. Los resultados definen que existen causas y consecuencias endógenas y exógenas por esa conducta voluntaria o involuntaria, esta "actividad" hace parte de su comportamiento hasta convertirse en hábitos propios de cada ser. También las señales de Procrastinación pueden estar asociadas a estilos de vida desadaptativos con graves efectos personales y sociales, que refuerzan los sentimientos de falta de competencia personal, pagando la empresa alto precio económico.

Palabras clave
Procrastinar; colaboradores; comportamiento, tiempo laboral, empresas públicas y privadas.

INTRODUCCIÓN

Son muchas las investigaciones en el ámbito laboral u organizacional que tratan de identificar variables que pudieran estar relacionadas al desempeño laboral y a la gestión del tiempo, las cuales repercutirían en la productividad y el cumplimiento de metas en la organización (Atalaya, 2001).

En la actualidad, se ha venido dando mayor énfasis en que las empresas reconozcan la importancia del aspecto emocional de sus colaboradores como un factor clave de éxito en el comportamiento organizacional en comparación a tiempos anteriores, donde la capacidad intelectual cobraba mayor relevancia, situación que se ha visto notoriamente trasformada en la búsqueda de encontrar la solución a los diversos temas de conflicto laboral por medio del manejo y control de las emociones del colaborador (Gabel, 2005). Corolario de lo antes señalado se percibe la importancia de la inteligencia emocional desde diversas posturas teóricas y se entiende que todo sujeto posee determinantes afectivos, emocionales y sociales que sobrepasan a los conceptos de solo la alta capacidad intelectual que pueda tener. (Araujo y Guerra, 2007).

La investigación realizada en Australia por Wan, Downey, y Stough (2014), utilizando una

[1]Docente del programa de Administración de empresas de la Universidad de la Amazonia .
[2]Docente del programa de Administración Financiera a Distancia de la Universidad de la Amazonia.

muestra de 184 trabajadores pertenecientes a diferentes industrias y organizaciones, les permitió concluir que la procrastinación estaba relacionada negativamente con la inteligencia emocional (r = -0.51), esto es, a mayor inteligencia emocional, menor procrastinación. También encontraron relaciones positivas con el estrés laboral (r = 0.25), y con el aburrimiento (r = 0.49).

De igual modo en grado de importancia, se advierte un fenómeno psicológico que se manifiesta en la conducta de los colaboradores de las empresas, esto en referencia a la gestión del tiempo, en cuanto al mantenimiento y culminación de una conducta para cumplir las metas trazadas, este fenómeno conductual se llama procrastinación (Steel 2007; Alegre, 2013).

La procrastinación es un tópico que ha venido tomando impulso y fuerza a nivel empresarial e institucional debido a las consecuencias que trae consigo, de acuerdo con Quant & Sanchez (2012) éste es un patrón de conducta caracterizado por aplazar voluntaria o involuntariamente la realización de gestiones o tareas que deben ser suministradas al jefe en un espacio de tiempo preestablecido, situación que está directamente relacionada con factores como una baja autoestima, déficit en autoconfianza, déficit de auto-control, depresión, comportamientos de desorganización y en algunos casos perfeccionismo, impulsividad disfuncional y ansiedad, para Caligiore y Díaz (2003) existen factores que conforman un clima laboral particular donde prevalecen las propias características del colaborador, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

La metodología utilizada es de naturaleza básica, la cual, según lo mencionan Padrón, (2006) & Cívicos y Hernández (2007), manifiestan que a partir de sus resultados y hallazgos surjan nuevas investigaciones y avances científicos de tipo descriptivo-interpretativo, con enfoque cualitativo se tiene en cuenta el análisis documental. Dahnke (1989) citado (Alvarez, 2010), el tipo descriptivo, tiene como propósito especificar las cualidades, particularidades y los perfiles a investigar.

Dentro de los resultados más importantes se pueden destacar la determinación de causas endógenas y exógenas voluntarias o involuntarias promotoras de la procastinación, a estilos de vida desadaptativos con graves efectos personales y sociales. Y es así como dentro de las conclusiones también se analizará el detrimento económico producto de la procastinación en empresas del sector público y privado.

FUNDAMENTO TEÓRICO

En el siglo XVI cuando apareció por primera vez el término “Procastinación”, no se trataba simplemente de posponer, sino de posponerlo irracionalmente, es decir, que cuando posponemos voluntariamente somos sabedores que ese aplazamiento perjudicará el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por lo tanto actuamos en contra de lo que nos conviene que nos arroja a ser disfuncionales. Por lo tanto el procastinador le falta compromiso y lealtad para con la organización que espera de él el mejor resultado en términos de productividad y competitividad.

Pero es importante traer a los antiguos griegos como Hesíodo hacia el 700 a.C. “*En los trabajos y los días”* mencionado por Steel (2017) hace la siguiente exhortación:

> “No dejes la tarea para mañana o pasado mañana, pues un trabajador perezoso no llena el

granero, como no lo llena el que pospone la tarea: la laboriosidad hace que el trabajo vaya bien, pero un hombre que pospone el trabajo roza siempre la ruina con la mano".

Para otros autores como Knaus (1973) y Lay (1986), la procrastinación es definida como una tendencia irracional para la demora de tareas incompletas. Milgram (1991) por su parte encuentra que la procrastinación es una disfuncionalidad de las destrezas, habilidades y competencias de la persona para poder afrontar las tareas difíciles. Cuando se procrastina generalmente se pierde tiempo y oportunidades y no se vive una vida auténtica. Define el autor que son cuatro los componentes de la procrastinación: a. Un comportamiento secuencial; b. Un producto incompleto de una tarea importante c. Tarea de pobre realización; d. Resultando en un estado emocional negativo.

La procrastinación se está convirtiendo en un inconveniente que afecta a la salud psicológica de los colaboradores, al efectivo funcionamiento de las empresas y, por ende, a la salud social de una comunidad (García, 2011). De acuerdo a lo manifestado por Marcos de Antonio García (2011), quien realizo una investigación experimental denominada "Problemática multifactorial del absentismo laboral, el presentismo y la procrastinación en las estructuras en que se desenvuelve el trabajador" cuyo objetivo era identificar el nivel de Absentismo Laboral que trae como consecuencia una serie de conflictos psicosociales en las relaciones laborales de los trabajadores que faltan muchas veces a laborar creando problemas en el entorno en que se desenvuelve el trabajador, y bajo esta premisa concluyó que los conflictos psicosociales, como causa de deterioro de las relaciones laborales de los trabajadores, producen tasas altas de absentismo, presentismo y/o procrastinación.

Edith Aristizábal Díaz Granados (2012), en su investigación "Procrastinación, un vicio en contra de la productividad" trabajo en el cual identificó las acciones que deberían seguir las empresas para evitar o erradicar esta conducta entre sus colaboradores. Concluye que el colaborador debe comprender la tarea que se le asigna y poseer las competencias y habilidades para poder realizarla, so pena de retrasos en el cumplimiento de la misma, pero que cuando el empleado no tiene compromiso para con la empresa y para con él mismo y se dispone a trabajar, (ya que para eso le pagan), inicia por un estado de ansiedad e intranquilidad y de cargo de conciencia para realizar el trabajo en forma rápida pero sin calidad, se ve en la necesidad de permanecer en la oficina o lugar de trabajo después del horario laboral, a asistir a la oficina en días y horas no laborables para 'ponerse al día' y a presentar excusas 'lógicas' para él, pero intolerables para la empresa, teniendo como consecuencia la pérdida de confianza por parte del empleador que muy seguramente terminara en la salida definitiva de la empresa.

MARCO REFERENCIAL

Contextualización de la procastinación:

Hoy por hoy el ser humano desde que abre sus ojos y despierta sus sentidos se encuentra rodeado de tecnología que distrae su visión hacia lo realmente importante, es normal hallar numerosos trastornos de comportamiento producto de la vida acelerada a la cual es expuesto el individuo, su proyecto de vida, su trabajo, su hogar, su profesión, su comodidad, su seguridad y es por ello aparece la procrastinación, entendida en principio como una dilación o aplazamiento voluntario o involuntario ante los compromisos personales pendientes, a pesar de ser conocedor de las consecuencias que trae para él ese tipo de situación, dichas acciones tienen antecedentes que datan de épocas pasadas (Angarita, 2012) donde se ha demostrado que

según las características de la conducta o tarea en cuestión, por placentera que sea, se tiende más a procrastinar o postergar de forma sistemática aquellas tareas que debemos hacer (Shu y Gneezy 2010) (Garcia 2011); asimismo, para Angarita (2014) las personas dadas a procastinar lo hacen porque prefieren realizar actividades con resultados positivos a más corto plazo y por tanto posponen o aplazan la realización de actividades que impliquen resultados demorados, en este sentido se asocia con baja autorregulación y autocontrol en un proceso en donde se decide aplazar por lo que se cree acerca de sí mismo y lo que se espera obtener como efecto de una terea particular, y lo que se ha obtenido constantemente luego de hacer tareas similares.

Angarita (2012) menciona que la procrastinación en cualquiera de sus formas es un problema que cuesta enormes cantidades de tiempo y dinero para las empresas, las personas y grupos involucrados, luego invita a que la investigación del comportamiento humano tenga más peso en la motivación intrínseca de los colaboradores en aspectos claves como la motivación de logro, la esperanza de alcanzar el éxito y el miedo al fracaso, factores que explican parcialmente la motivación general que el individuo tiene para evitar una situación o tarea que se vincula con su realización final o con su tendencia al aplazamiento (Carranza & Ramírez, 2013); no obstante, los costos sociales e institucionales son enormes aun considerando factores y aspectos iniciales del problema, sin entrar en mayor detalle o análisis sobre todos sus posibles efectos, se estiman perdidas millonarias (Steel, 2011).

Tipos de procastinación

En el marco de los Cursos de Verano 2012 de la Universidad a Distancia de Madrid, dentro de la conferencia realizada por el profesor de psicología Richard Mababu Mukiur, se establecieron dos tipos de procrastinación; la primera es la eventual que consiste en posponer cosas importantes de manera ocasional, estas se encuentran categorizadas por emoción, incomodidad, conductual, reincidente, pesimista, resistente al cambio, rebelde, por la gestión del tiempo, aprendizaje y de toma de decisiones; mientras que la segunda es la crónica, la cual pospone cualquier cosa importante, la situación se complica cuando se justifica con excusas y más excusas, y cuando genera sensación de auto-engaño y de carga de conciencia. Lo cual puede ser significativo de un cuadro psicológico complejo (frustración, ansiedad, depresión, pérdida de autoestima, etc.) que se puede transformar en un deterioro de la salud psicológica (calidad de vida, bienestar, productividad, etc.) estos se encuentran enmarcados entre procrastinación laboral, académica, familiar y emocional, todo esto a su vez se encuentra enmarcado en tres grandes núcleos, ellos son: por evasión, por indecisión y por activación; sin embargo para éste caso en particular, se desarrollará la primer categoría.

Por su parte Arturo Solf Zárate (2017) enuncia que se han definido dos principales tipos de procrastinación: general y específico. La general se determina cuando el sujeto presenta dicho patrón conductual de procastinar en los diferentes roles que desempeña en su vida: familiar, laboral, dentro del grupo de amigos, etc. Es el caso de la personalidad procrastinadora. El tipo específico se presenta sólo en determinado contexto que favorece la presencia de la conducta en cuestión. Existen otros tipos de procrastinación, pero no se ha demostrado su utilidad para lograr una mejor comprensión o intervención eficaz (Van Eerde, 2015), por ejemplo: procrastinación pasiva vs activa; procrastinación de evitación vs activación. A continuación se presentara un esquema del tipo de procastinación más usada en la actualidad:

Cyberlacking o procrastinación laboral online

En la actualidad prevalecen diversos instrumentos o herramientas para medir el nivel de procastinación en las organizaciones, pero la generalidad son para medir el ámbito educativo o para medir la procrastinación general (p. ej., Álvarez, 2010).

Solf (2017) refiere que:

> Los psicólogos holandeses Metin, Taris, y Peeters (2016) elaboraron una escala para medir procrastinación en el ambito laboral, llamado "Procrastination at Work Scale" (PAWS) para medir dos tipos de procrastinación: Procastinación utilizando el internet (Cyberslacking), y Procastinación sin internet (Soldiering), definiendo la procrastinación laboral "...como la postergación de la acción relacionada al trabajo al comprometerse intencionalmente (conductual o cognitivamente) en actividades no vinculadas a aquel, sin intención de perjudicar al empleador, empleado, trabajo o cliente".

El cyberslackin o cyberloafing es definido "...como el uso de Internet y tecnología móvil durante las horas de trabajo con propósitos personales..." (Vitak, Crouse, & LaRose, 2011, p.1751). Pertenece a la categoría de "labor vacía" que está vinculada a las "actividades privadas en el trabajo" (Paulsen, 2015, p. 351).

Los contenidos del cyberslacking según Doom (2011; citado por Jandaghi et al., 2015) se pueden clasificar en cuatro categorías: Actividad social (p.ej., Facebook); actividad informacional; actividad de ocio (p.ej., juegos online, música, películas) y actividad emocional virtual, que incluye todo lo no pertinente a las otras dimensiones (p.ej., compras online, búsqueda de una relación online). Blanchard y Henle (2008) identificaron dos tipos de cyberslackin: leve (p.ej., uso e-mail), y serio (p.ej., visitar páginas para adultos).

En el horizonte empresarial, la igualdad percibida por los colaboradores en su relación laboral influye en los niveles de cyberslacking; en el caso de advertirse injusticia hay más cyberslacking (Lim & Teo, 2005; citado por Vitak et al., 2011). Un componente adicional es el establecimiento de políticas y normatividad clara sobre el uso de medios de la tecnología de la información, que pueden ayudar a limitar el cyberslacking. En el plano individual, es obligatorio considerar la fuerza del hábito de las personas para recurrir al internet y tecnologías móviles (Vitak et al., 2011; LaRose, 2010), tomando en cuenta que actualmente las individuos están habituados desde muy pequeños con el conocimiento y manejo de la tecnología.

Paulsen (2015) sostiene que el "simular trabajar" es una característica de todos los tipos de "labor vacía" o procastinadores, y se considera que las computadoras son el vehiculo más propicio para aparentar estar trabajando, de manera que los colaboradores pueden estar haciendo cyberslacking y transmitir equivocadamente a sus colegas y jefes la impresión de estar muy atareados con asuntos laborales.

Existe poca investigación sobre los efectos del cyberslacking en el desempeño Laboral de los trabajadores. Jandaghi et al. (2015) han reconocido cuatro inclinaciones entre los investigadores que han emprendido este tema, las que a continuación se reseñan:

1.- Se asume que el cyberslacking disminuye el rendimiento laboral a través de la pérdida

de tiempo destinado a las labores.
2. Los efectos en el desempeño laboral dependerán del tipo de conducta involucrada en el cyberslacking, de manera que las acciones que exijan un mayor compromiso cognitivo y emocional tendrían consecuencias más negativas para el rendimiento, al constituir un fuerte distractor o favorecer la fatiga.
3. El cyberslacking podría tener consecuencias favorables para el rendimiento, al permitir que el trabajador recupere su energía para continuar con su jornada laboral (Ivarsson & Larsson, 2012).
4. El cyberslacking impactaría en el rendimiento laboral sólo en ciertas circunstancias que involucren aspectos como: carga laboral, motivación del personal, competencias personales, tipo de tecnología, calidad de la supervisión, etc.

Investigación sobre la procrastinación en las organizaciones laborales

La investigación sobre la procrastinación en los centros de trabajo ha sido muy escasa (van Eerde, 2016). Los psicólogos organizacionales han dedicado tiempo y estudio a conductas próximas a la procrastinación, desde dimensiones tales como: evitación (Sorois & Pychyl, 2013), motivación laboral (Latham, 2012), compromiso (Meyer & Allen, 1997), retirada conductual (Sliter, Sliter, & Jex,2012), presentismo (Johns, 2010), conducta contra producente (Koopmans et al., 2011).

Lo analizado hasta el momento infiere que esta problemática es trasladable a la vida laboral y por tanto es el factor desequilibrante del ambiente de la empresa y con ello su clima organizacional, trayendo como consecuencia la falta de desarrollo y capacitación profesional. Evidencias que se encuentran en investigaciones aisladas como en metaanálisis y revisiones sistemáticas efectuadas sobre de casos particulares, los cuales en conjunto sugieren que cerca del 89% de los colaboradores manifiestan problemas en distintas áreas vinculados con algún tipo de procrastinación (Steel, 2011). Resumiendo se puede concluir que existe una perdida generalizada en todo el mundo por cuanto no es un problema que se de en contextos y entornos particulares o comunidades especificas sino que puede afectar diversos grupos humanos en distintos niveles (Balkis & Duru, 2007).

Como solución para evitar las pérdidas de tiempo y dinero que se generan de manera directa e indirecta al procrastinar en las empresas, Valcárcel (2014) diseña el coaching con el fin de minimizar el acto de la procrastinación y crear el auto-manejo personal en vínculo directo con el manejo del tiempo, volviéndolo más productivo; del mismo modo Dryden (2012) esboza cuatro estrategias para enfrentar la problemática, la primera es evitación; la segunda es tener focalizada las metas a lograr; tercero, establecer un plan de vida y por último, persistencia para conservar y vigilar el camino para alcanzar lo propuesto.

Causas de la procastinación

Steel y Klingsieck (2015) demuestran que los colaboradores procastinan en función de cuatro condiciones: el grado de confianza que poseen para lograr una meta (expectancia); cuanto valoran los resultados como consecuencia de su acción (valor); el no poder postergar una satisfacción inmediata (impulsividad); y cuánto tiempo tiene que transcurrir hasta lograr la recompensa (Demora de la Recompensa).

Como se ha sustentado, la procrastinación hace referencia a la postergación voluntaria de labores que deben ser entregadas en un tiempo estipulado (Quant y Sánchez 2012). Diferentes

investigaciones revelan que las causas de este comportamiento está relacionado con ansiedad, baja autoestima, perfeccionismo, aburrimiento, apatía e impulsividad, esta conducta puede llegar a ser mucho más compleja según lo manifiestan Carranza & Ramírez (2013), el autocontrol es uno de los factores que está más estrechamente relacionado con este comportamiento, así como también el miedo al fracaso o a enfrentar dificultades, el miedo del éxito, la falta de motivación, dificultades de concentración, trabajo excesivo o agotamiento profesional.

Asimismo, la procrastinación puede ser un síntoma defensivo ante una situación (que no gusta, no es de alta prioridad), un hábito o un problema (falta de adrenalina, emoción por tareas contrarreloj, problemas en la toma de decisiones, ser de mente dispersa o falta de conocimiento en el tema) ; mientras que para el estudio de Paz y colaboradores (2014) las causas de la procrastinación se encuentran enmarcadas en 6 núcleos, estos son: percepción negativa de la tarea, priorización de la tarea, motivación intrínseca, miedo al fracaso, baja capacidad de autorregulación e inadecuada planificación del tiempo. Como respuesta a estas causas han surgido líneas de investigación contemporáneas novedosas como los estudios genético-biológicos, neuropsicológicos, y de personalidad, así como nuevos enfoques conductistas que han logrado avances sustanciales en la comprensión de las causas de la procrastinación (Garcia 2013).

De otra parte Timothy (2014) afirma que la razón de aplazar actividades se debe a una respuesta emocional negativa del momento en que se enfrenta alguna tarea, siendo esta una reacción transitoria a la cual el procrastinador se enfrenta con una respuesta evitativa, mientras que para Sánchez (2012) esta situación se encuentra relacionado con el exceso de confianza, porque los colaboradores son más atraídos a posponer las actividades, pues tienen la creencia de control y el individuo está seguro que podrá desarrollar la tarea sin ningún problema; mientras que los colaboradores que tienen menos confianza en sí mismos, procrastinan más para evitar futuros fracasos (Pardo y colaboradores, 2014); como último esta la postura de Chan (2011) que refiere que la procrastinación particularmente en la gente más joven implica un grado de afectación en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos, cuando deben decidir si culminar los deberes o satisfacer los requerimientos de su entorno.

Consecuencias de la procastinación

Según investigaciones sobre la procrastinación está presente en la población general entre 20% y 25% (Díaz-Morales & Ferrari, 2015). Las individuos que la muestran tienen una dificultad más grande para conseguir trabajo, son muy inestables laboralmente, acceden a cargos con menores ingresos económicos, y es más probable que sean soltero(a)s (Nguyen, Steel, & Ferrari, 2013).

Se puede concluir que realizada una concienzuda revisión bibliográfica al tema en cuestión, existen autores que han realizado estudios acerca de las variables y de las relaciones causa-efecto que se desprenden del comportamiento de un procrastinador, sin embargo, la mayoría de estudios concluyen que en él vienen inmersas consecuencias negativas a mediano y corto plazo, las cuales inciden de manera directa o indirecta en la salud, educación, trabajo e institución, familia y en la vida social del sujeto con estetipo de comportamiento. Postergar la propia intención de actuar es una conducta que puede convertirse en generalizada y habitual, dando pie a episodios de comportamientos procrastinadores recurrentes que permiten considerar la dilación como rasgo de personalidad (Natividad, 2014).

Es común encontrar colaboradores con problemas de estrés, sentimiento de culpabilidad a causa de la pérdida de productividad o el juicio social por evasión en el cumplimiento de las obligaciones laborales o puede ser la estigmatización a raíz de la falta de conocimiento dentro de las organizaciones donde fácilmente estos comportamientos pueden ser interpretados como pereza u holgazanería. Por consiguiente, la procrastinación, es un fenómeno con consecuencias negativas y muy típico en las sociedades industrializadas; tanto, que se le considera un mal moderno (Steel, 2007).

Finalmente, este es un escenario en el que parece razonable considerar que la procrastinación es una conducta fuertemente arraigada en nuestras vidas y que cambiarla, al menos en principio, no es tarea fácil, pero tampoco imposible, como lo han comprobado estudios recientes (Ozer et al., 2013). Dicha tendencia de aplazar siempre o casi siempre una actividad académica, se asocia a una sensación de ansiedad qué ante dicha situación, producen baja autoeficacia, elevada ansiedad, estrés ante la pronta entrega de trabajos aplazados y consecuencias laborales negativas, asimismo, se han reportado correlaciones negativas y significativas (aunque de baja magnitud) con la inteligencia emocional y sus componentes intrapersonales, y estado de ánimo (Clariana, et, al. 2011). La procrastinación tiene un componente genético claramente identificable, pero que no contribuye más del 22% a generar la conducta de procrastinación, de manera que los factores ambientales (sociales, interpersonales, educativos, etc.) son los que tienen un peso específico mayor (78%) (Garcia, 2013).

METODOLOGÍA

La metodología utilizada es de naturaleza básica o pura, la cual, según lo mencionan Padrón, (2006) & Cívicos y Hernández (2007), se ocupa del objeto de estudio en particular, teniendo en cuenta que partiendo de los alcances y hallazgos, surgirán diferentes productos académicos y científicos; la investigación será de carácter transversal de tipo descriptivo-interpretativo, con enfoque mixto (cualitativo-cualitativo), así lo mencionan Paz, et. al (2014) puesto que plantean que la aplicación de esta metodología asegura un mejor conocimiento y comprensión del fenómeno; es así como para Dahnke (1989) citado (Alvarez, 2010), el tipo de investigación descriptiva, tiene como finalidad de estudio especificar las propiedades, las particularidades y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del tema a investigar.

Según el autor (Fidias G. Arias (2012)), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Guelmes & Nieto (2015) sostienen que muchos de los trabajos consultados toman como referencia la obra de Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista Lucio (2006), quienes aluden al enfoque mixto considerando la libertad de método que debe primar en la investigación y se plantea que cada situación particular de investigación dirá al investigador si se debe utilizar un método u otro, o ambos. Igualmente estos autores señalan que el enfoque mixto va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo

fenómeno, ya que implica desde el planteamiento del problema, mezclar la lógica inductiva y la deductiva, por lo que un estudio mixto debe serlo en el planteamiento del problema, la recolección y análisis de los datos, y en el reporte del estudio.

RESULTADOS

Garzon & Henao (2016) encontraron que las organizaciones deben ser conscientes de la importancia del capital humano, desde las características motivacionales; un empleado motivado se identifica con su empresa, mejora su productividad y su bienestar. De igual manera es fundamental identificar los distractores causantes de la disminución de su capacidad productiva y retrasos en sus labores. En el estudio realizado se encontró que el 73% de los colaboradores encuestados afirma tener un plan de trabajo diario, sin embargo, el 53% ha dejado de hacer sus deberes para realizarlos más tarde y básicamente se refleja en la alta incidencia de la telefonía celular y las redes sociales en la ocupación del tiempo laboral y que por ello el 46% ha recibido llamados de atención por parte de las directivas de la empresa. Así mismo el 50% de ellos considera que dejan de hacer su trabajo porque no son actividades de su agrado, el 80% es consciente que posponer las actividades programadas afecta su rendimiento laboral pero solo el 50% considera que posponer las actividades programadas afecta la productividad de la empresa.

Se determinó que la procastinación se presenta porque los colaboradores no planean el tiempo y por lo tanto no clasifican entre las actividades urgentes y las importantes, así mismo perciben que la retribución o contraprestación económica es baja correlacionada con la cantidad y responsabilidad de las funciones a su cargo y que han perdido premios, incentivos y reconocimientos, desconfían de sus capacidades y piensan que no son capaces con todo el trabajo y acumulan pendientes tanto en la vida laborar como personal. El nivel de estrés está relacionado con algunas de las actividades que hacen perder el interés por hacer las cosas y apoyar el trabajo en equipo conllevando el miedo a fracasar y produciendo una desmotivación que conlleva a una conducta evasiva.

En la investigación de Hernandez, Prieto & Losada (2016) sobre la procastinación en empresas públicas y privadas de Florencia, Caquetá se identificó que en las organizaciones estudiadas el 60% de los colaboradores desconocían el termino procastinar y por lo tanto no sabían que estaban teniendo ese comportamiento.

> "… dejando de manifiesto una gran preocupación, toda vez que como lo reporta Steel (2007), citado por (Angarita, 2012), El poeta Hesíodo 800 A.C, asociaba el termino procrastinación con la ruina, pues se concebía como la evitación voluntaria de las tareas; Tucídides 400 A.C resaltaba su preocupación acerca de la procrastinación de los soldados, tildando estas conductas como reprochables ya que para la época un soldado no podía ser caracterizado con estos comportamientos. (Ibid) finalmente podemos concluir que ésta es una problemática que no solo afecta al mundo actual, sino que data de cientos de años antes de Cristo".

En las dos organizaciones estudiadas un 30% de los encuestados no comparten el trabajar bien bajo presión, sin embargo un porcentaje significativo manifiesta estar de acuerdo con que trabajan mejor bajo presión, a lo dicho por Chu y Choi (2005) quien apunta que la aplazamiento se establece en un proceso autorregulatorio, por lo cual algunos colaboradores toman la

decisión de postergar la realización de sus labores por considerar que la dilación mejora su rendimiento. Estos colaboradores procrastinan intencionalmente con fines adaptativos o son procrastinadores activos. Estos empleados utilizan el tiempo de forma más pensada, con mayor percepción de control del mismo y mayor autoeficacia, así como estrategias de afrontamiento adaptativas. Evidentemente, los procrastinadores crónicos indican que la lógica de esta conducta es que trabajan mejor bajo presión. Así mismo Knaus (2000) define esta circunstancia como una estrategia deliberada y consciente de automotivación.

En lo referente al inicio de la procastinación el uso de aparatos tecnológicos en las organizaciones públicas y privadas ocupa el primer lugar, seguidamente del amiguismo, factores predominantes por los cuales las personas dedican tiempo valioso de trabajo a lo antes mencionado siendo conocedores que esta actividad y comportamiento no laboral acarrea pérdidas significativas para sus organizaciones, asimismo es que Janis y Mann (1977) despliegan un modelo basado en la toma de decisiones como un proceso que conlleva un conflicto de decisiones generadoras de estrés, el cual se ve sustentado por dos fuentes: (a) la preocupación por pérdidas objetivas y (b) la preocupación por pérdidas subjetivas, lo que está directamente relacionado con las pérdidas económicas organizacionales, dado a que las metas del colaborador y de la institución no logran encaminarse en una misma dirección, por ello, Steel (2011) describe estos comportamientos como costos sociales e institucionales consideradas como factores iniciales del problema, que son los encargados de generar pérdidas millonarias, información aceptada y apoyada por McCown y Johnson (1989) pues reconoce que procrastinar supone con un gran problema y un 40% de casos señala que es causa de importantes pérdidas económicas.

La procrastinación es un factor que no distingue de aspectos, se encontraron tres motivos por los cuales las personas más procrastinan en los dos tipos de organizaciones objeto de estudio, el primero es el laboral, ya ampliamente datado y discutido, el segundo es el aspecto académico, y para ello Cardona (2015) enuncia que tiene incidencia directa con otros aspectos de la vida académica en términos de consecuencias negativas resultantes de dichas conductas, tales como el bajo rendimiento académico, la deserción, la ansiedad ante los exámenes, la desmotivación, el bullyng académico, el estrés, etc, y por último aparece el aspecto familiar; los motivos antes mencionados Chan (2011) los corrobora con los retos a los cuales se debe enfrentar el individuo en su medio, y afirma que la procrastinación asocia circunstancias de índole familiar, social, económica, entre otras, fuera de los retos personales que encierran un conjunto de aspectos emocionales que en la mayoría de los casos no son resueltos y que por ende inciden sobre todo en el rendimiento de los colaboradores según sea su ocupación u oficio.

Por último y no menos importante es la aceptación que son sucesos voluntarios que los llevan a la postergación de tareas o demora en el cumplimiento de los objetivos, esto relacionado con una percepción de autocontrol o auto-regulación bajo lo cual se sienten identificados, Según Janis y Mann (1977) es normal que existan conflictos en las decisiones “nos referimos con ello a tendencias opuestas y simultáneas en el individuo a aceptar y rechazar, al mismo tiempo, un determinado curso de acción” estos pueden darse tanto en tareas cotidianas, compromiso personal y/o compromiso con los demás.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Para Garzon & Henao (2016) el rango de edad de 18 a 25 años en los colaboradores, que por su misma condición de jóvenes son más propensos a procastinar por causa primordialmente de las tentaciones electrónicas; las redes sociales, mensajes de texto, correos, llamadas telefónicas, entre otras, ya que más del 73% de los empleados revisa con frecuencia las redes sociales durante su horario laboral.

Otra conclusión que está a vista es la falta de pertenencia y compromiso para con la empresa; el desconocimiento de los valores corporativos, la misión y la visión, la ausencia de incentivos emocionales y económicos y que por más mínima que parezca la acción de procastinar perjudica considerablemente el rendimiento laboral e impacta a la productividad. Garzón & Henao (2016).

Se evidencia que la procastinación se asocia primeramente a la falta de estructura a nivel de cada individuo para identificar y/o priorizar las actividades urgentes e importantes. Es así como la inconformidad de la fuerza laboral con la asignación de tareas, al considerar que es una carga difícil de cumplir en los tiempos programados, además de considerar que tienen un ingreso que no compensa con la labor realizada y el tiempo destinado a la misma.

Otra concusión de Garzón & Henao (2016) es la necesidad de ayuda profesional para superar los problemas de procrastinación, es indispensable realizar seguimiento a fin de que esta no se vuelva un problema crónico, Fuentes (2011) plantea en su libro denominado “Cómo educar la voluntad”, en el cual se hacen planteamientos que llevan a plantear frases como: “ganarás al terminar la tarea” “retrasarlo va a ser peor” “si es una tarea grande, divídela en pequeñas partes” y otros aspectos que determinan el éxito de las funciones que le han sido delegadas a cada colaborador.

Hernández, Prieto & Losada (2016) encontraron la importancia de determinar las causas y consecuencias de la procastinación en las entidades del orden privado y estatal:

Primeramente, se pudo constatar que algunas personas posponen sus quehaceres más que otros, por lo tanto se infiere en que el individuo es o no procrastinador, de manera voluntaria o involuntaria, esta actividad se vuelve parte de su comportamiento, hasta llegar a convertirse en hábitos propios de cada ser, en diferente proporción, luego entonces existen causas endógenas y exógenas las que determinan el procrastinar en las organizaciones.

Causas endógenas, aquellas que se originan en virtud de factores internos dentro de la organización, y son:

- No saber cómo resolver las actividades exigidas.
- No organizar el tiempo por lo cual siente falta de tiempo.
- No sentirse conforme con el producto final.
- Malas relaciones con los compañeros de trabajo.
- Amiguismo con los compañeros de oficina.
- Inconformidad Salarial.
- Baja Autoestima.
- No está conforme con su trabajo, lo deja de lado el mayor tiempo posible.

Causas Exógenas, aquellas que se originan de factores externos de la organización, estas son:

- ·Problemas familiares.
- ·Uso de nuevas tecnologías y aparatos tecnológicos.

Por otra parte, Angarita (2012):

> "… valida la percepción de los autores dado a que en la revisión activa sobre la perspectiva de diferentes investigadores consultados, se comparte el hecho de que esta conducta está directamente relacionada con aspectos cognitivos, sin embargo, es de resaltar que datar lo amplio de la procrastinación resultaría imposible, pues su espectro converge de múltiples procesos subyacentes y dinámicos qué deben ser vistos desde lo motivacional, desde el aprendizaje, la cognición, el afecto y por su puesto la biología, lo anterior se encuentra intrínsecamente relacionado con el tiempo y el espacio en el cual ocurra el suceso."

Segundo, plantear las consecuencias generadas por la procrastinación en las organizaciones públicas y privadas pueden estar asociadas a un estilo de vida desadaptativo con graves efectos personales y sociales, que refuerzan los sentimientos de falta de competencia personal, esto último lo comparten autores como (Burka y Yuen, 1983; Ferrari y Emmons, 1995); adicionalmente, Natividad (2014) confirma dicho planteamiento, pues señala que ambos constructos están sin duda relacionados; sin embargo para efectos de las consecuencias se demuestra que la procrastinación constituye un fenómeno más complejo que una ineficaz gestión del tiempo, ya que estas son planteadas como distracciones y tentaciones que tienen los colaboradores en su entorno, generando un alto precio a pagar bien sea por la improductividad laboral o por el tiempo perdido en acciones no saludables que no solo no aportan al individuo sino que es tiempo perdido que pudo haber invertido en otras actividades; por consiguiente, las consecuencias han sido estandarizadas en tres grandes grupos que contienen cada uno tres datos específicos, estas son:

TRABAJO EN EQUIPO:

- Quejas del bajo rendimiento del colaborador en trabajo grupal.
- El colaborador se bloquea y necesita de impulso y motivación para comenzar.
- El colaborador no tiene iniciativa propia, por tanto debe delegarse funciones para que éste pueda iniciar el trabajo propuesto.

COMPORTAMIENTOS QUE SE CONVIERTEN EN HABITO

- Trabajar bajo presión.
- Estrés constante y cotidiano.
- Sentimiento de Culpabilidad (baja autoestima).

PÉRDIDA DE TIEMPO

- Pérdida de productividad

Para Hernández, Prieto & Losada, los estudios realizados muestran que los colaboradores en las instituciones públicas y privadas tienen un rango promedio de 10 a 30 minutos diarios que dedican a actividades impropias del ámbito laboral, fuera de espacios de pausas activas, estos tiempos al cabo de un mes generan pérdidas significativas y retraso de actividades que se antepongan en cada organización, como bien lo menciona Ulloa et al (2015) concluyen que la

principal causa del abandono de cargos es la diferencia entre las expectativas personales y las metas institucionales, situación que se puede atender de manera oportuna en cada institución, logrando disminuir los índices de procrastinación.

Según Skowronski & Morowska, (2013). La procrastinación en el trabajo tiene como consecuencias el no cumplimiento con los plazos establecidos y la realización de un mayor número de errores. También favorece pérdidas económicas a las organizaciones laborales. También dice que un procrastinador podría constituir un modelo inadecuado para los demás trabajadores, y es posible que no contribuya a un clima laboral positivo Por su parte Malachowski (2005) estimó que el empleado promedio pierde dos horas de cada día laboral, al desperdiciar su tiempo en actividades como navegar en internet con fines personales y socializar con sus colegas..."

En este punto es pertinente establecer, según lo sostienen Hernandez, Prieto & Losada, que en las empresa públicas el comportamiento de procastinación es mayor con un promedio de 20 a 30 minutos diarios por persona, mientras que en la empresas privadas, el promedio es de 10 a 20 minutos diarios por persona.

Para mayor entendimiento el siguiente ejemplo se hará suponiendo que el salario que se cancela en estas entidades en un salario mínimo mensual legal vigente año 2018 y el promedio de pérdida de tiempo se sacara del intervalo que más se repitió en el método aplicado en dichas organizaciones.

EMPRESA PRIVADA

Salario $781.242
Promedio pérdida de tiempo: 15 minutos diarios, 75 minutos semanales, 300 minutos mensuales, 3600 minutos anuales.
3600/365 días= **10 días al año**
Salario: $781.242 / 30 días = $**26.041.40 Valor Día**
TOTAL= $**26.041.40 * 10 = $260.414.40** Total Perdida anual para la empresa privada por colaborador.

INSTITUCIÓN OFICIAL

Salario $781.242
Promedio pérdida de tiempo: 25 minutos diarios, 125 minutos semanales, 500 minutos mensuales, 6000 minutos anuales.
6000/360 días= **17 días al año**
Salario: $781.242 / 30 días = $**26.041.40 Valor Día**
TOTAL= $**26.041.40* 17 = $422.703.80** Total Perdida anual para la Institución estatal por colaborador.

En Tercer lugar es importante describir qué mecanismos o alternativas existen para mitigar la procrastinación en las entidades públicas y privadas, según lo comparten Luna y Laca (2014), busca aportar información relevante para conceptualizar el fenómeno de la toma de decisiones de las personas en el marco del modelo del conflicto en la toma de decisiones, lo cual debe ser un factor clave y fundamental, de igual modo como se menciona en el libro de "Cómo educar la voluntad" de Fuentes (2011) con miras a ser individuos cada vez más proactivos; las estrategias que se recomiendan a fin de evitar al máximo ser individuos procrastinadores están dadas a

continuación:

GENERAR CONCIENCIA

- Primordial: Identificar las prioridades.
- No generar pérdidas productivas para la organización.

AYUDA PROFESIONAL

- Estudiar la posibilidad de automatizar la tarea.
- Cuando la magnitud del objetivo sea abrumadora y paralice las actividades, se recomienda dividirlo en pequeñas tareas.
- Se recomienda pedir ayuda, consejos, informarse y formarse de manera correcta.

OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO

- Planificar tiempo para los imprevistos.
- Priorizar tiempo para obligaciones más importantes o apremiantes.
- Elaborar listas de tareas que hay que efectuar, con una estimación del tiempo necesario para terminarlos.
- Optar por un entorno de trabajo sin distracción y planificar horarios propicios a la productividad.

Todo esto en aras de dejar la procrastinación, pues ello puede llevar al individuo no solo a alcanzar más fácilmente sus metas laborales y profesionales, sino también mejorar la salud, las relaciones interpersonales, familiares, el autoestima, entre otros factores que rodean diariamente al individuo.

BIBLIOGRAFÍA

Alegre, A. (2013) Autoeficiencia y procastinación academica en estudiantes univeritarios de Lima Metropolitana. Recuperado de file:///C:/Users/CAROLAN%20JH/Downloads/DialnetSelfefficacyAndAcademicProcrastinationOfUniversity-5475213.pdf

Álvarez, O. (2010). Procrastinación general y académica en una muestra de estudiantes de Lima. Artículo. Metropolitana. Recuperado en línea: http://fresno.ulima.edu.pe/sf%5Csf_bdfde.nsf/imagenes/EB6A141E1133656A052578260070D3F5/$file/09-persona13-ALVAREZ%20BLAS.pdf

Angarita, L (2012). Aproximación a un concepto actualizado de la procrastinación. Revista iberoamericana de psicología: ciencia y tecnología, 2, 85-94. Disponible en: http://ibero-revistas.metabiblioteca.org/index.php/ripsicologia/article/view/249/217

Angarita, D., Sánchez, A., & Barreiro, E. (2012). Relación entre los niveles y tipos de procrastinación académica y el rendimiento académico en estudiantes de psicología de una Universidad Privada en Bogotá, Colombia. Psychology Investigation, Corp. (Eds.), Segundo Congreso Internacional de Psicología y Educación Panamá. (pp.1521-1540). Panama: PI Editorial. Disponible en: www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/.../revistas/...psicologia/.../04articulo_3.pd

Araujo, M. y Guerra, M. (2007). Inteligencia Emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Recuperado de http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/534/1396

Aristizábal Díaz Granados, E. (2012). "Procrastinación, un vicio en contra de la productividad". Tesis de grado para optar al título de psicología. Universidad del Norte, Colombia. Disponible

en: http://www.larepublica.co/alta-gerencia/procrastinaci%C3%B3n-un-vicio-en-contra-de-la-productividad_11408

Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección personal. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf

Balkis, M., & Duru, E. (2007). The Evaluation of the Major Characteristics and Aspects of the Procrastination in the Framework of Psychological Counseling and Guidance. Educational Sciences: Theory & Practice, 7(1), 376-385. Disponible: http://www.academia.edu/1456305/The_Evaluation_of_the_Major_Characteristics_and_Aspects_of_the_Procrastination_in_the_Framework_of_Psychological_Counseling_and_Guidance

Blanchard, A.L., & Henle, C.A. (2008). Correlates of different forms of Cyberloafing: The role of norms and external locus of control. Computers in Human Behaviour, 24, 1067-1084

Burka, J., y Yuen, L. (1983). Procrastination: Why you do it, what to do about it. Cambridge: Da Capo. On line: https://www.amazon.com/Procrastination-Why-You-What About/dp/0738211702

Caligiore, C y Diaz T. (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 Nº 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408

Cardona, L. 2015. Relaciones entre la procrastinación académica y estrés académico en estudiantes universitarios. Facultad de ciencias sociales y humanas. Trabajo de grado para optar al título de Psicóloga. Universidad de Antioquia. Departamento de Psicología. Medellín. Tomado de: http://200.24.17.74:8080/jspui/bitstream/fcsh/242/1/CardonaLeandra_relacionesprocrastinacionestresacademicoestudiantesuniversitarios.pdf

Carranza, R., & Ramírez, A. (2013). Revista de Investigación Apuntes Universitarios. Procrastinación y características demográficas asociados en estudiantes universitarios, 3(2), 95-108. Disponible en: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiNjLaBtqPNAhXI6x4KHS8eDUYQFggaMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4515369.pdf&usg=AFQjCNGExlXTCMvDa25hzamoGlShBK41Eg&sig2=SQOLmEPHqKpnUN9yI2Fw4g&bvm=bv.124272578,d.dmo

Chan, L. (2011). Procrastinación académica como predictor en el rendimiento académico en jóvenes de educación superior. Unife. Temát. Psicología, 7 (1). Disponible: http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/revista_tematica_psicologia_2011/chan_bazalar.pdf

Chu, A. H. C., y Choi, J. N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of active procrastination behavior on attitudes and performance. Journal of Social Psychology, 145, 245–264. On line: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15959999

Cívicos, A. y Hernández, M. (2007). Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en trabajo social. Revista Acciones e investigaciones sociales, 23, 25-55. Disponible en: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi4yM77tqPNAhVKHB4KHQlBPsQFggaMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2264596.pdf&usg=AFQjCNFTwstf_ZnVIYgOQeujg8AL359V6g&sig2=VgI8u0rRDBtmJDkHIayePA&bvm=bv.124272578,d.dmo

Clariana, M., Cladellas, R., Badía, M. & Gotzens, C. (2011). La influencia del género en

variables de la personalidad que condicionan el aprendizaje: inteligencia emocional y procrastinación académica. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 14(3), 87- 96. Recuperado de http://www.aufop.com

Díaz-Morales, J.F., & Ferrari, J.R. (2015). More time to procrastination: The role of time perspective. En M. Stolarski, N. Fieulaine, & W. van Beek (Eds). Time perspective Theory, Review, Research and Application, Essays in Honor of Philip G. Zimbardo. DOI 10.1007/978-3-319-07368-2_20

Dryden, W. (2012). Flexibility and Passionate Non-extremism versus Absolutism and Extremism: Teaching the Basics of REBT Theory and Showing Its Wider Applicability. Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behaviour Theraphy. 30, 38-51. Disponible en: http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10942-010-0119-8#page-1

Ferrari, J.R., Johnson, J.L., & McCown, W.G. (1995). Procrastination and task avoidance. New York, N.Y.: Plenum Press. Disponible en: http://www.springer.com/gp/book/9780306448423

Ferrari, J. R. y Emmons, R. A. (1994). Procrastination as Revenge: Do People Report Using Delays as a Strategy for Vengeance? Personality and Individual Differences, 17(4), 539–544. On line: https://www.researchgate.net/publication/247166083_Procrastination_as_revenge_Do_people_report_using_delays_as_a_strategy_for_vengeance

Fidias G. Arias (2012) El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica, 2012 EDITORIAL EPISTEME, C.A ISBN: 980-07-8529-9, Depósito Legal: If 52620020012541

Fuentes, M. 2011. Educar la voluntad. Colección Virtus San Rafael. Tomado de: http://www.teologoresponde.org/wp-content/uploads/2014/03/educar_la_voluntad.pdf

Gabel, R.(2005). Inteligencia Emocional: Perspectivas y aplicaciones ocupacionales Recuperado:https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2009/12/07/DocTrab16.pdf

García, Marcos de A. (2011). Problemática multifactorial del absentismo laboral, el presentismo y la procrastinación en las estructuras en que se desenvuelve el trabajador. Medicina Seguridad del Trabajo. 57(223), 111-120. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465546X2011000200004

Garzon, N. & Henao, D. (2016), Influencia de la procastinación laboral en la productividad de la empresa karry distribuciones, Especialización en Gerencia de Talento Humano, Universidad de la Amazonia.

González-López, I. (2010). “Motivación y actitudes del alumnado universitario al inicio de la carrera. ¿Varían al regresar?”. Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa y Psicopedagógica, 5-3(1)35 56.tomado de: http://www.investigacion-psicopedagogica.org/revista/articulos/5/espannol/Art_5_29.pdf.

Guelmes Valdés, E. y Nieto Almeida L. (2015), Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano, Revista Universidad Y Sociedad, versión On-line ISSN 2218-3620, Universidad y sociedad vol.7 no.1 Cienfuegos ene-abril. 2015

Hernandez, M; Prieto R. & Losada L. (2016), Una mirada hacía la procrastinación: causas y consecuencias en Asmet salud y secretaría de educación del Caquetá, Especialización en Gerencia de Talento Humano, Universidad de la Amazonia

Janis, I. L. & Mann, L. (1977). Decision making. A psychological analysis of conflict, choice, and commitment. New York: Free Press. On line: http://www.psicothema.com/pdf/1169.pdf

Jandaghi, G., Alvani, S.M., Matin, H.Z., & Fakheri, S. (2015). Cyberloafing Management in Organizations. Iranian Journal of Management Studies (IJMS), 8(3), 335-349

Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace. A review and research agenda. Journal

of Organizational Behavior, 31, 519-542
Koopmans. L., Bernaards, C.M.,Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., De Vet, H.C.W., & Van der Beek, A.J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53 (8), 856-866
Knaus, W. (2000). Procrastination, blame, and change. Journal of Social Behavior y Personality, 15(5), 153-166. On line: http://connection.ebscohost.com/c/articles/10625404/procrastination-blame-change
Latham, G.P. (2012). Work Motivation, History, theory, research and practice (2nd. ed). California: SAGE
Luna Bernal, A y Laca Arocena, F. 2014. Patrones de toma de decisiones y autoconfianza en adolescentes bachilleres. Revista de Psicología, 39-65. Tomado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337831261002
McCown, W. y Johnson, J. (1989). Validation of the Adult Inventory of Procrastination. Paper presented at the 97th Annual Convention of the American Psychological Association, New Orleans, LA.
Metin, U.B.; Taris, T.W.; Peeters, M.C.W.(2016) Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects, Personality and Individual Differences, volume 101, pp. 254 – 263
Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in the workplace: Theory, Researc, and Application. New York: Sage Publications
Milgram, N. A. (1991). Procrastination, Encyclopedia of human biology, 6, 149–155. 37
Natividad Saez, L, A. (2014), “Análisis de la Procrastinación En Estudiantes Universitarios”, Universidad de Valencia, España. Disponible en: http://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/37168/Tesis%20Luis%20A.%20Natividad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Nguyen, B., Steel, P., & Ferrari, J.R. (2013). Procrastinations impact in the workplace and the workplaces impact on procrastination. International journal of Selection and Assessment, 21(4), 388-399
Ortiz, P (2004). La Valoración Moral del Tiempo. Anales de la Facultad de Medicina, 65 (4), 260-266. Tomado de: www.sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/anales/v65_n4/pdf/a08.pdf
Ozer, B. U., Demir, A., & Ferrari, J. R. (2013). Reducing Academic Procrastination Through a Group Treatment Program: A Pilot Study. Journal of RationalEmotive & Cognitive-Behavior Therapy, 1-9. Disponible en: http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10942-013-0165-0#/page-1
Pardo, D. Perrilla, L y Salinas, C. (2013). Relación entre procrastinación académica y ansiedad-rasgo en estudiantes de psicología. Bogotá. Colombia. Recuperado en: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamerican.os_psicologia/volumen14_numero1/04-articulo_3.pdf
Padrón, J. (2006). Investigar, reflexionar y actuar en la práctica docente. http//padron.entretemas.com/ InvAplicada/index.htm
Paz, e, Aranda, R, del Rosario, M, Navarro, J, Delgado, M & Sayas, Y. (2014). Representaciones Mentales sobre la Procrastinación en Estudiantes de Psicología de la UNMSM. Facultad de Psicología. Universidad de San Marcos. Perú. Revista electrónica de psicología Iztacala vol 17 (3). Disponible en:http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol17num3/Vol17No3Art12.pdf
Paulsen, R. (2015). Non-work at work: Resistance or what? Organization, 22(3), 3 351-367
Quant, M. y Sánchez, A. (2012). Procrastinación, procrastinación académica: concepto e

implicaciones. Revista vanguardia psicológica. 3, 44-55. Disponible:file:///C:/Users/USER/Downloads/DialnetProcrastinacionProcrastinacionAcademica 4815146.pdf

Sánchez, J. (2012). Procrastinación 101. Recuperado de http://elgachupas.com

Shu, S. B., & Ayelet, G, (2010). Procrastination of enjoyable experiences. Journal of Marketing Research, Vol 47 (5), 933-944. Disponible en: http://journals.ama.org/doi/pdf/10.1509/jmkr.47.5.933

Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources pf incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. Journal of organizational Behavior, 33(1), 121-139

Skowronski, M., & Mirowska, A. (2013). A Manager´s Guide to Workplace Procrastination, SAM Advanced Management Journal, Summer, 21-27

Solf, Arturo Z. (2017) tiempo productivo en las organizaciones modernas: aportes de la psicología

Steel, P., & Klingsieck, K. (2015). Procrastination. En J.D. Wright (Ed.). The international encyclopedia of social & behavioral sciences (2nd. ed., Vol. 19; pp, 73-78). Oxford: Elsevier.

Steel, P., & Klingsieck, K. (2016). Academic Procrastination: Psychological Antecedents Revisited. Australian psychologist, 51 (1), 36-46

Steel, P. (2007). The nature of procrastination: a metaanalytic and theoretical review of quintessential selfregulatory failure. Psychological Bulletin, 133(1), 65-94. Disponible en: https://es.scribd.com/doc/63679278/STEEL-P-The-Nature-of-Procrastination-A-Meta-Analytic-and-Theoretical-Review-of-Quintessential-Self-Regulatory-Failure

Steel, P. (2011). Procrastinación. Colombia: Editorial Grijalbo.

Steel, P (2017). Procastinación, Por qué dejamos para mañana lo que podemos hacer hoy. Penguin Randon House Grupo Editorial España 23/11/2017 ISBN 8466345116, 9788466345118

Timothy, A. (2014). Procrastination: Why Mindfulness Is Crucial. Psychology today. Recuperado de http://www.psychologytoday.com/blog/dont-delay/201403/procrastination-why-mindfulness-is-crucial

Ulloa-Garrido, J., Gajardo-Aguayo, J, & Díaz-Chinchilla, M. (2015). "Percepciones sobre la trayectoria socio-académica de estudiantes participantes del Programa Propedéutico de la Universidad de Concepción". Revista de Investigación Educacional Latinoamericana, 52(1)33-46. Tomado de: http://pensamientoeducativo.uc.cl/files/journals/2/articles/685/public/685-2151-1-PB.pdf

Valcárcel Vargas, R. (2014). Aplicaciones Organizacionales de la Terapia Racional Emotiva Conductual en el modelo de Entrenamiento de Efectividad Racional. Universidad del Rosario. 47 pp. Tomado de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/9657/10160544082014.pdf?sequence=7

Vitak, J., Crouse, J., LaRose, R. (2011). Personal Internet use at work: Understanding Cyberslacking. Computers in Human Behavior 27(5), 1751-1759

Wan, H.C., Downey, L.A., & Stough, C. (2014). Understanding non-work presenteeism: Relationships between emotional intelligence, boredom, procrastination and job stress. Personality and Individual Differences, http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.018

Capítulo VI

Eje temático: Finanzas

Línea de Investigación: Desarrollo empresarial.

EVALUACIÓN DEL COSTO DE OPORTUNIDAD DEL USO DE LA TIERRA EN FUENTE HÍDRICA, COMO HERRAMIENTA ECONÓMICA PARA UN ESQUEMA DE INCENTIVOS A LA CONSERVACIÓN EN EL MUNICIPIO DE BELÉN DE LOS ANDAQUÍES, CAQUETÁ.

Carlos Humberto Franco[1], Carlos Andredy Rojas Muñoz[2] y John William Godoy Lozada[2]

Resumen

Los pagos por servicios ambientales –PSA-, según la legislación ambiental colombiana, deben ser reconocidos en dinero o especie, a predios con áreas estratégicas para su conservación. Igualmente, estipula el costo de oportunidad del uso de la tierra como punto de referencia para pagar el incentivo económico a la conservación; es por ello, que este esquema resulta una alternativa para la conservación de ecosistemas estratégicos, además de cumplir a la sentencia 4360-2018. En este sentido, en esta investigación se realiza el cálculo del costo de oportunidad como punto de partida para la implementación de un mecanismo a la conservación de fuentes hídricas en el municipio de Belén de los Andaquíes, Caquetá. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, mediante la exploración de datos a través de medidas de tendencia central. Los cálculos realizados mediante la metodología aplicada arrojaron como resultado un costo de oportunidad de $214.108 ha/año.

Palabras clave
Pagos por Servicios Ambientales, Incentivos a la Conservación, Costo de Oportunidad, Servicio eco sistémico, Uso del Suelo, Manejo del Paisaje.

INTRODUCCIÓN

Los servicios ecosistémicos asociados al recurso hídrico, son recursos importantes para el desarrollo de la humanidad; según (Pérez, & Le Blas, 2004), “la disminución del recurso hídrico es uno de los factores de mayor limitación para el desarrollo sostenible a nivel mundial”, en concordancia a lo antes citado, “la tala y quema de los bosques para ampliar la frontera agrícola, resultado de las malas prácticas agropecuarias, ha generado una inestabilidad entre los fragmentos de bosque y una disminución de este servicio ambiental” (Apaza, 2014).

Adicional a lo anterior, se manifiesta que “esta inestabilidad ha proporcionado un cambio en la oferta ambiental del recurso hídrico como calidad, potabilidad, control de la sedimentación, regulación de caudales en cuencas y la biodiversidad asociada a este servicio ecosistémicos” (Guerrero et al, 2017). Razón por la cual, el ministerio de medio ambiente y desarrollo

[1]Docente programa de Administración Financiera a Distancia de la Universidad de la Amazonia.
[2]Estudiante Administración Financiera, Universidad de la Amazonia.

sostenible –minambiente-, a través del decreto 2811 de 1974, -código de los recursos naturales-, en el cual "ordena proteger y aprovechar de forma sostenible la diversidad biológica y promover que las instituciones ambientales del estado, estructuren la política, teniendo como base el manejo integral del medio ambiente en su interrelación con los procesos de planificación económica, social y física". En este sentido, la norma le ha dado a los entes territoriales una serie de herramientas económicas, financieras y tributarias con el propósito de articular el esquema de pagos por servicios ambientales (PSA) a los programas de gobierno.

Así mismo, para complementar la iniciativa de PSA y dar respuesta a las exigencias internacionales de cambio climático y contaminación hídrica etc., el ministerio de medio ambiente y desarrollo sostenible, expide la ley 99 de 1993, modificado en su artículo 111 por el artículo 210 de la ley 1450 de 2011, en el cual, "dispuso que los departamentos y municipios dedicaran un porcentaje no inferior al 1% de sus ingresos corrientes para la adquisición y mantenimiento de las áreas de importancia estratégica para la conservación de recursos hídricos que surten de agua a los acueductos municipales, distritales y regionales, o para financiar esquemas de pago por servicios ambientales en dichas áreas".

Sin embargo, es solo con la expedición el decreto 953 de 2013; decreto 870 de 2017 y decreto 1007 de 2018 del ministerio de medio ambiente y desarrollo sostenible, que proporciona elementos jurídicos, técnicos y financieros para que los entes territoriales puedan invertir el recurso del 1%, de sus recursos propios "con el fin de promover la conservación y recuperación de las áreas de importancia estratégica para la conservación de recursos hídricos que surten de agua a los acueductos municipales, distritales y regionales, mediante la adquisición y mantenimiento de dichas áreas y la financiación de los de esquemas de pago por servicios ambientales", así como articular la política para dar cumplimiento a la sentencia 4360-2018. En este sentido, sobre los esquemas de pago por servicios ambientales, se establece el costo de oportunidad, como punto de partida para calcular el incentivo económico a los usuarios de ecosistemas estratégicos, convirtiendo los PSA en una alternativa para la conservación de áreas de interés común.

En este contexto, el objetivo de la presente investigación consiste en el cálculo del costo de oportunidad del uso de la tierra en la fuente hídrica abastecedora del municipio de Belén de los Andaquíes, Caquetá, como punto de partida para implementar acuerdos de conservación con un esquema de pagos por servicios ambientales, de acuerdo a lo estipulado en el decreto 953 de 2013, decreto 870 de 2017 y decreto 1007 de 2018.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Desde la expedición de la ley 99 de 1993, los esquemas por pagos de servicios ambientales – PSA - se vienen implementando en las fuentes hídricas abastecedoras, con el propósito de hacer frente a la sedimentación, erosión y disminución de la calidad y potabilidad del agua; para ello, se ha reglamentando desde los entes territoriales la inversión del 1% de los ingresos corrientes y no corrientes de las entidades públicas, para recuperar estos servicios ecosistémicos –se-. (Minambiente, 2008).

Sin embargo, en Colombia estas iniciativas han sido desarrolladas principalmente por fondos de agencias de cooperación internacional, administradas por autoridades ambientales, ong´s, entre otras, fundamentadas en experiencias internacionales desarrolladas en países como

costa rica, México y ecuador (Minambiente, 2008).

En este sentido, el ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, en articulación con la agencia alemana para la cooperación (Giz – Promac) en el 2013, realizó una consultoría para evaluar las experiencias del instrumento de PSA a partir del monitoreo del estado actual de las iniciativas existentes; el resultado mostró que la federación nacional de cafeteros de Colombia sobresalía con cuatro iniciativas de PSA y el fondo patrimonio natural con cuatro iniciativas en etapa de negociación e implementación (Apc-Colombia 2013).

Así mismo, la política nacional para la gestión de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos (Pngibse), sostiene que las estrategias utilizadas en el esquema de pagos por servicios ambientales en el país, en su mayoría no son aplicados con los criterios que lo definen, recomendando que se evalúe y redefina la cobertura que tienen los PSA. Sin embargo, aunque estas iniciativas se han tenido en cuenta en los planes nacionales de desarrollo con inversión de recursos públicos, aún no se ha establecido una ruta clara tanto jurídica, técnica y financiera para su efectiva implementación y articulación entre el sector ambiental y el productivo (Espinosa et al, 2013).

En razón a lo anterior, el ministerio de ambiente y desarrollo sostenible expide el decreto 953 de 2013, el cual, "promueve la conservación y recuperación de las áreas de importancia estratégica para la conservación de recursos hídricos que surten de agua a los acueductos municipales, distritales y regionales, mediante la adquisición y mantenimiento de dichas áreas y la financiación de los esquemas de pago por servicios ambientales", proporcionando nuevos elementos normativos y competencias institucionales para las iniciativas de conservación y mantenimiento de los servicios ecosistémicos. Con dicho decreto, se establece una serie de principios, definiciones y tipos de intervenciones que se impulsarán en el territorio nacional, estos principios del PSA, tienen como objetivo, que el esquema del incentivo que se diseñe, sea efectivo, eficiente y equitativo en su implementación; dichos principios son:

- *Principio de focalización:* corresponde a la necesidad de garantizar que los proyectos de PSA se enfoquen en áreas y ecosistemas de interés estratégico donde se generen mayores y visibles beneficios ambientales, sociales y económicos.
- *Principio de armonización con el ordenamiento territorial:* el PSA debe constituirse en una herramienta enmarcada en el ordenamiento territorial que minimice los conflictos en el uso del suelo.
- *Principio de complementariedad:* el PSA es complementario al conjunto de instrumentos de gestión ambiental y sectorial existentes. Es necesaria la articulación y armonización integral con otros instrumentos económicos, de planificación y de ordenamiento.
- *Principio de costo-eficiencia:* las inversiones se deben dar en un marco de costo-eficiencia, garantizando que el PSA sea la opción más viable y sostenible para el territorio. Además, debe propender por generar los menores costos de transacción, costos de oportunidad y facilitar el empaquetamiento de servicios ambientales. Esto es clave en un contexto de recursos públicos escasos, haciendo importante que se oriente el incentivo PSA a cubrir la mayor cantidad de área a un menor costo.
- *Principio de adicionalidad y condicionalidad:* el PSA debe implementarse de manera prioritaria en áreas y ecosistemas de interés estratégico cuyas condiciones naturales se encuentren en riesgo de transformación. La condicionalidad se refiere a que el pago del incentivo solo se realiza previo al cumplimiento de los compromisos pactados.

- *Principio de equidad social y construcción de paz:* para el otorgamiento del incentivo de PSA se dará prioridad a propietarios o poseedores regulares de predios de menores ingresos, localizados en territorios con alta incidencia del conflicto armado, importancia ambiental y conflictos en el uso del suelo que, para todos los casos, estarán ubicados en las áreas y ecosistemas de interés estratégico. Así mismo, será necesario contar con procesos asociativos y economías de escala en los procesos de conservación y mejora productiva.

Igualmente, el citado decreto establece el costo de oportunidad como el sacrificio que una persona asume cuando deja de utilizar una hectárea en su predio con fines de explotación agropecuario, o los beneficios que podrían haberse originado mediante la explotación con uso de suelo alternativo de origen agropecuario, los cuales corresponden al costo de oportunidad asumido para evitar la deforestación del bosque y que estén en áreas estratégicas.

Para determinar el costo de oportunidad de las actividades de explotación más representativas según el decreto 953 de 2013, establece 2 opciones; el equivalente al beneficio económico neto – ben y el valor de la renta de la tierra (arrendamiento):

Primera opción: el beneficio económico neto –ben- es el valor que resulta cuando se le descuenta al ingreso bruto total –Ibt- a los respectivos costos totales de producción –Ctp- incurridos durante un mismo periodo productivo.

Ben = ibt – ctp

En este sentido, el ingreso bruto total es la cantidad de dinero que obtiene un productor cuando vende su producción en el mercado, así mismo, el costo total de producción es todo lo que gasta un productor para generar el bien que después vende en el mercado; entonces cuando la ibt es mayor a los ctp se puede decir que hay ganancias.

Segunda opción: el valor de la renta de la tierra, es el valor promedio del arrendamiento por semestre, considerando la productividad de la tierra y la cercanía del predio a vías de acceso.

Estas opciones permiten tener un punto de partida para calcular el incentivo económico a los usuarios de ecosistemas estratégicos. Así mismo, para establecer criterios al momento de implementar un esquema PSA, es necesario tener en cuenta la normatividad vigente según decreto 953 de 2013, el cual establece:

- Costo de oportunidad asignado al municipio.
- Valor comercial de 1 ha de bosque asignado al municipio.
- Valor comercial de 1 ha en producción asignado al municipio.
- El valor del incentivo corresponde al costo de oportunidad y no debe sobrepasar el 15% del valor comercial de la ha de bosque.
- Reconocer el incentivo para áreas que se destinan de producción a conservación reconociendo el valor de costo de oportunidad establecido.
- Reconocer el incentivo por las áreas que tiene en bosque considerando el costo de oportunidad y reconocer el valor de la hectárea que está en pastos y que permitirá su cambio a cobertura.
- Reconocer el incentivo por las hectáreas en bosque y destinar este valor a la reconversión de 1 hectárea sin reconocer el valor de esta última.

- El valor asignado de incentivo reconocido por el bosque se entrega en especie para reconvertir la hectárea que se requiere llevar a conservación o a producción sostenible.

Se puede así mismo aplicar dos criterios, uno que considere un número de máximo de hectáreas en bosques que entran al programa y, asignar las áreas mínimas que debe el productor destinar a conservación con base en las áreas de bosque que tenga y que reconozca el programa.

En concordancia con lo anterior, el ministerio de ambiente y desarrollo sostenible expide el decreto 870 de 2017, el cual plantea como objetivo "establecer las directrices para el desarrollo de los pagos por servicios ambientales y otros incentivos a la conservación que permitan el mantenimiento y generación de servicios ambientales en áreas y ecosistemas estratégicos, a través de acciones de preservación y restauración" lo que permite ampliar el esquema de PSA y el presente decreto 1007 de 2018, el cual, reglamenta el incentivo de pago por servicios ambientales, de conformidad con lo establecido en el decreto ley 870 de 2017.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, mediante la exploración de datos a través de medidas de tendencia central. De acuerdo a Rojo (2006), "uno de los objetivos de la estadística es el de describir en unas pocas medidas el resumen de las principales características de un amplio conjunto de datos, de forma que estas medidas reflejen las principales peculiaridades de dicho conjunto".

Para la recolección de información se utilizaron fuentes secundarias como cuestionarios y levantamientos topográficos del archivo de la secretaria de agricultura del departamento de Caquetá. Con la información recogida se realizó el análisis a través de tablas y gráficas, aplicando la normatividad presente en lo relacionado al esquema de incentivos a la conservación

RESULTADOS

Los resultados de la investigación permiten evidenciar que las actividades agropecuarias más representativas para los productores participantes del estudio; fueron: el plátano, la yuca, el café y la ganadería doble propósito, donde la ganadería mostró mayor uso de suelo en todos los predios.

No obstante, para el cálculo del costo de oportunidad, según el decreto 953 de 2013; decreto 870 de 2017, "señala que se calcula con la producción que genere menor ingreso en la unidad productiva"; por lo tanto, después de analizar la relación ingresos/costo de las producciones del cacao, plátano, yuca y ganadería, se logró identificar que la actividad ganadera era la que menor ingreso generaba.

Adicional a lo anterior, la media aritmética de los ingresos y costos para actividad pecuaria de ganadería doble propósito desarrollada en las 6 fincas con influencia a la fuente hídrica abastecedora, arrojó un costo de oportunidad de $214.108/ha/año (tabla1).

Tabla 1. Relación ingreso – costo anual y costo de oportunidad.

INGRESOS	
-VENTA DE LECHE	4.909.500
-VENTA DE TERNEROS	3.675.000
-TOTAL	8.584.500
COSTOS	
-COSTO PRODUCCIÓN	3.278.770
-TOTAL	3.278.770
UTILIDAD	
-UTILIDAD BRUTA/AÑO	5.306.000
-UTILIDAD HA./AÑO	214.108

Fuente: Gobernación de Caquetá, 2018

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La inversión tipo pagos por servicios ambientales desde entes territoriales debe ser prioritariamente en áreas estratégicas para la conservación del recurso hídrico, fundamentalmente en aquellas que surten de agua los acueductos municipales, distritales y regionales.

En la aplicación del incentivo, corresponde a las corporaciones ambientales delimitar las áreas estratégicas para la conservación de recursos hídricos, sin embargo, debe ser la alcaldía la que realmente valide y priorice el área delimitada dentro del criterio de la corporación.

Si bien, el costo de oportunidad representa un punto de partida para establecer acuerdos de conservación, los recursos para hacer estos pagos a partir del 1% de los ingresos corrientes, no puede garantizarse permanentemente, dado la dinámica económica del municipio y el principio de anualidad, por ende, es necesario que los actores locales como los usuarios del recurso hídrico, contemplen alternativas con los entes territoriales para financiar un esquema PSA en la fuente abastecedora, garantizando calidad, potabilidad y perdurabilidad todo el año. Para ello, se tendría que dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿si se tiene un servicio permanente, es posible tener un pago permanente por parte de los usuarios del servicio ambiental? En este caso si los usuarios de los acueductos municipales pueden generar un pago permanente en la medida en que se tenga un servicio de calidad y cantidad de agua y que sea provisto permanentemente por los cambios de uso de suelo en los predios donde se paga el incentivo, podría ser una alternativa.

Del mismo modo, se puede concluir que, aunque se hagan fuertes inversiones en la bocatoma del municipio con esquema tipo PSA, este no garantiza una dinamización económica en los predios que a futuro eviten continuar con tala y quema de bosque con fines agropecuarios, por ende, la norma debería incluir parte de la inversión en fortalecer canales de comercialización con cadenas productivas priorizados en el municipio y actores locales como las juntas de usuarios de la cuenca abastecedora, como son los mercados verdes propuestos por el ministerio de ambiente y desarrollo sostenible.

Para que un esquema como el que se plantea tenga un alcance mayor, debe de acompañarse de un componente técnico y de monitoreo, para hacer seguimiento a los acuerdo de conservación firmados entre las partes, por lo menos de 5 años.

Si bien la ley ordena a los departamentos y municipios que dediquen un porcentaje no inferior al 1% de sus ingresos corrientes para la adquisición y mantenimiento de dichas zonas o para financiar esquemas de pago por servicios ambientales, se debe con anterioridad realizar un estudio técnico, financiero y jurídico, para que los municipios o departamentos puedan invertir en proyectos con más de una vigencia de duración. Esto es clave para poder tener un esquema que opere por un periodo de al menos 5 años y poder dar tiempo para poder pensar en una

transición hacia una situación en la cual se tiene incentivos no monetarios enfocados a mejorar la productividad y a desarrollar mercados de productos ambientales como ecoturismo y productos forestales no maderables, que están asociados a la parte de bosque en conservación. Esto da una mayor percepción de los beneficios económicos que genera la conservación para el productor

BIBLIOGRAFÍA

Apaza Ticona, A. (2014). Diseño Y Propuesta De Gestión Adaptativa del Mecanismo de Retribución por Servicios Ecosistémicos en la Localidad de Abancay, Perú.

Borda, C. A., Moreno-Sánchez, R. P., & Wunder, S. (2010). Pagos por Servicios Ambientales en Marcha: La Experiencia en La Microcuenca de Chaina, Departamento De Boyacá, Colombia.

Blanco Traslaviña, Á. T. (2016). Diagnóstico de la Problemática de la Cadena Láctea Que se Presenta en el Departamento de Santander en la Región los Comuneros.

Carulla, J., & Ortega, E. (2016). Sistemas de Producción Lechera en Colombia: Retos y Oportunidades. Archivos Latinoamericanos de Producción Animal, 24(2).

Caicedo, J. C. (2005). Valoración Económica de los Beneficios de la Protección del Recurso Hídrico y Propuesta de un Marco Operativo para el Pago por Servicios Ambientales En Copán Ruinas, Honduras.

Contexto Ganadero, (2013). ¿Cuál es su Costo De Producción? Recuperado El 20 de Octubre de 2016, Http://Www.Contextoganadero.Com/Ganaderia-Sostenible/Cual-Es-Su-Costo-De-Produccion

Correa Restrepo, F. J. (2005). Valoración Económica de Ecosistemas Estratégicos Asociados A Las Fuentes Hídricas Que Abastecen Acueductos Veredales. Semestre Económico.

Departamento Nacional de Planeación (2006). Manual de Valoración y Cuantificación de Beneficios, Recuperado El 13 de Agosto de 2016, Https://Colaboracion.Dnp.Gov.Co/Cdt/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Manual_De_Valoracion_Y_Cuantificacion_De_Beneficios.Pdf

Decreto N° 953. Diario Oficial 48793, Republica De Colombia, Bogotá. 17 de mayo 2013.

Decreto 1076/15, Por Medio del Cual se Expide El Decreto Único Reglamentario Del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible".

Decreto 2811 de 1974, Por El Cual se Dicta El Código Nacional De Recursos Naturales Renovables Y De Protección Al Medio Ambiente.

Departamento Nacional De Planeación (2006). Manual De Valoración Y Cuantificación De Beneficios, Colombia.

Espinosa, C., Ibarra, J. C., Edna, K., Lozano, M. C. A., Panzavolta, P., Knothe, G., & Noráini, S. (2013). Política Nacional para la Gestión Integral de la Biodiversidad y Sus Servicios Ecosistémicos (Pngibse) (No. Lc-0794). Ministerio Del Medio Ambiente.

García, H., Corredor, A., Calderón, L., & Gómez, M. (2013). Análisis Costo Beneficio de Energías Renovables No Convencionales En Colombia.

Guerrero, D. M., Hernández, J. J., & Albornoz, Á. D. (2017). Adopción de Cercas Vivas Para Parcelas Permanentes de Evaluación y Monitoreo de Carbono en La Cuenca Alta del Río Pasto Municipio de Pasto–Nariño. Revista Agroecología Ciencia y Tecnología, 3(1), 6-11.

Mahecha, L., Gallego, L. A., & Peláez, F. J. (2016). Situación Actual de la Ganadería de Carne en Colombia y Alternativas Para Impulsar Su Competitividad y Sostenibilidad. Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias, 15(2), 213-225.

Medina, Y. C., Cardozo, O. L., & Santos, F. E. (2016). Comercialización de Ganado Bovino En Pie Entorno A La Compañía de Ferias y Mataderos del Caquetá (Cofema)

Florencia–Caquetá. Revista Faccea, 6(1), 81-89.

Ministerio De Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial 2008. Viceministerio de Ambiente, Grupo de Análisis Económico Estrategia Nacional de Pago Por Servicios Ambientales.

La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia 2013. Cooperación Alemana Se Compromete Con La Conservación Y Uso Sostenible del Bosque Seco Tropical del Caribe Colombiano. Recuperado se Https://Antiguoapccolombia.Gov.Co/?Idcategoria=629.

Ley N° 99. Diario Oficial 41146, Republica de Colombia, Bogotá. 22 de diciembre 1993.

Ley N° 1450. Diario Oficial 48102, Republica De Colombia, Bogotá. 16 de junio 2011.

Pagiola, S., & Platais, G. (2002). Pagos Por Servicios Ambientales. Environment Strategy Notes, 3. Recuperado de Https://Www.Researchgate.Net/Profile/Gunars_Platais/Publication/265357785_Pagos_Por_Servicios_Ambientales/Links/55242d010cf2b123c51736b7.Pdf

Vanegas, G., & Julesmar, A. (2014). Aportes A La Rehabilitación Ecosistémica De Áreas Riparias Con Énfasis en Calidad de Suelos y Producción Dendroenergética Por Medio de Arreglos Agroforestales En Zonas Ganaderas Del Piedemonte Llanero.

Pérez, Á. A., & Le Blas, F. N. (2004). Lineamientos Para la Aplicación del Enfoque Ecosistémico A La Gestión Integral Del Recurso Hídrico. Pnuma.

Rojo, J. M. (2006). Análisis Descriptivo y Exploratorio de Datos. Laboratorio de Estadística del Instituto de Economía y Geografía Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid

IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS REGIONES

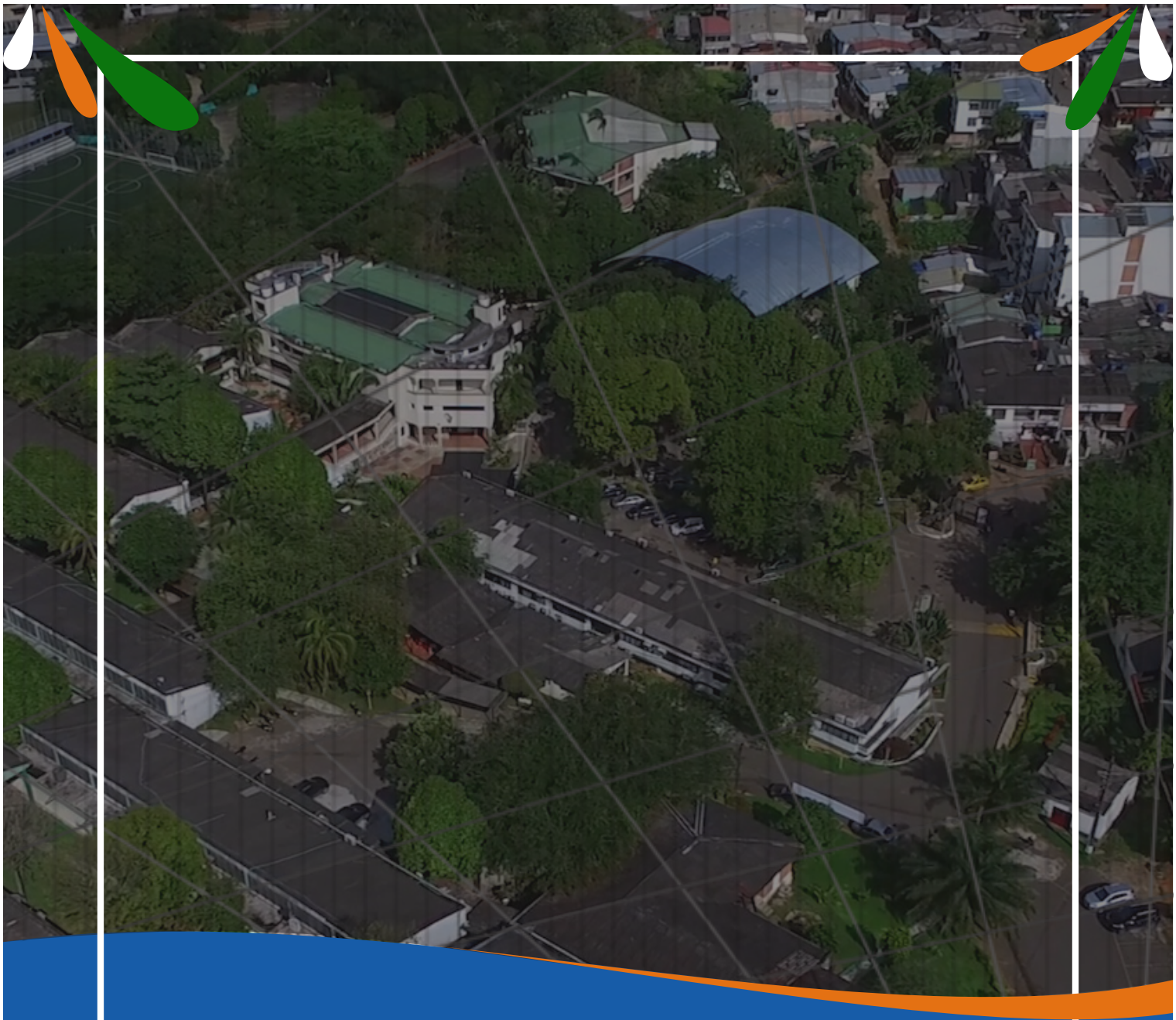
RESULTADOS DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN REGIONALES

Memorias V Congreso Nacional de Investigación en Administración en la Amazonia

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos la participación activa del equipo coordinador del evento, comité científico académico, los jurados evaluadores y al colectivo de docentes y estudiantes del programa de Administración de empresas.

Universidad de la Amazonia
Vigilada Mineducación
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Memorias V Congreso Nacional de Investigación en Administración en la Amazonia

IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS REGIONES

RESULTADOS DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN REGIONALES

Universidad de la Amazonia
Vigilada Mineducación

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS