

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 2</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-10-11</b>
		<b>PAGINA: 1 de 7</b>

26.

<b>FECHA</b>	miércoles, 8 de noviembre de 2017
--------------	-----------------------------------

Señores  
**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
 BIBLIOTECA  
 Ciudad

<b>SEDE/SECCIONAL/EXTENSIÓN</b>	Seccional Ubaté
<b>DOCUMENTO</b>	Otro
<b>FACULTAD</b>	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
<b>NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO</b>	Pregrado
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>	<b>Administración de Empresas</b>

El Autor(Es):

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN</b>
Orrego	Crescencio	CE. 321258

Líder del Semillero de investigación AdCun Estudios – Grupo de Investigación  
 Adcun Administración de Empresas, Sede Ubaté



**MACROPROCESO DE APOYO  
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO  
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL  
REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**CÓDIGO: AAAR113  
VERSIÓN: 2  
VIGENCIA: 2017-10-11  
PAGINA: 2 de 7**

Director(Es) del documento:

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>
Rodríguez Bernal	Yeimy Lizeth
Santana Angel	Jorge Humberto
Sneyder Ruiz Tocanchón	William

### **TÍTULO DEL DOCUMENTO**

**REVISTA ESTUDIANTIL ADMI WAY**

### **SUBTÍTULO**

**(Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)**

### **TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

**Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía**

### **AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO**

30/10/2017

### **NÚMERO DE PÁGINAS (Opcional)**

20

### **DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar como mínimo 6 descriptores)**

<b>ESPAÑOL</b>	<b>INGLÉS</b>
1. Revista estudiantil	Student magazine
2. Administración de Empresas	Business Administration
3. Escritos	Writings
4. Digital	Digital
5. Semillero de investigación	Research seedbed
6. Investigación formativa	Formative research

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 2</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-10-11</b>
	<b>PAGINA: 3 de 7</b>

## RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres):

La revista *ADMI WAY* es una iniciativa del grupo de investigación AdCUN, para crear desde el Programa de Administración de Empresas – Seccional Ubaté, un espacio que permita fomentar actitudes y aptitudes en los estudiantes de la Universidad de Cundinamarca e invitadas, a la reflexión investigativa y el ejercicio de la lecto - escritura e indagación documental como parte de su quehacer investigativo relacionado con las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, la motivación además a repensar su disciplina como actores activos de los cambios y problemáticas de su región, empoderándose de estos procesos a la luz de la lectura de los mismos.

*ADMI WAY* invita a estudiantes a realizar escritos de autoría propia y original, relacionados con las disciplinas económicas, administrativas, y contables, contextualizados local y regionalmente en articulación con los objetivos mundiales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, actualmente definidos por la ONU como Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS.

Esta primera edición es especial, pues su contenido es el resultado de un interesante ejercicio de investigación formativa, en el cual se motivó a los estudiantes a realizar un primer ejercicio de opinión a partir del cual se ideó este espacio de expresión. Agradecemos a los estudiantes autores.

Su primera carátula también hace parte de un ejercicio en el cual los estudiantes concursaron, diseñaron y eligieron el diseño de la estudiante Viviana Méndez, a quien reconocemos también su aporte.

## AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 2</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-10-11</b>
	<b>PAGINA: 4 de 7</b>

la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una "x":

<b>AUTORIZO (AUTORIZAMOS)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la Biblioteca.	x	
2. La consulta física o electrónica según corresponda.	x	
3. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	x	
4. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	x	
5. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	x	
6. La inclusión en el Repositorio Institucional.	x	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 2</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-10-11</b>
	<b>PAGINA: 5 de 7</b>

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA:** (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

**Información Confidencial:**

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

**SI \_\_\_ NO \_\_\_.**

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

**LICENCIA DE PUBLICACIÓN**

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 2</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-10-11</b>
	<b>PAGINA: 6 de 7</b>

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las “Condiciones de uso de estricto cumplimiento” de los recursos publicados en Repositorio Institucional, cuyo texto completo se puede consultar en [biblioteca.ucundinamarca.edu.co](http://biblioteca.ucundinamarca.edu.co)

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



**Nota:**  
 Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. Titulo Trabajo de Grado o Documento.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. AdmiWay N-1	PDF
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA
ORREGO, Crescencio	

12.1.50

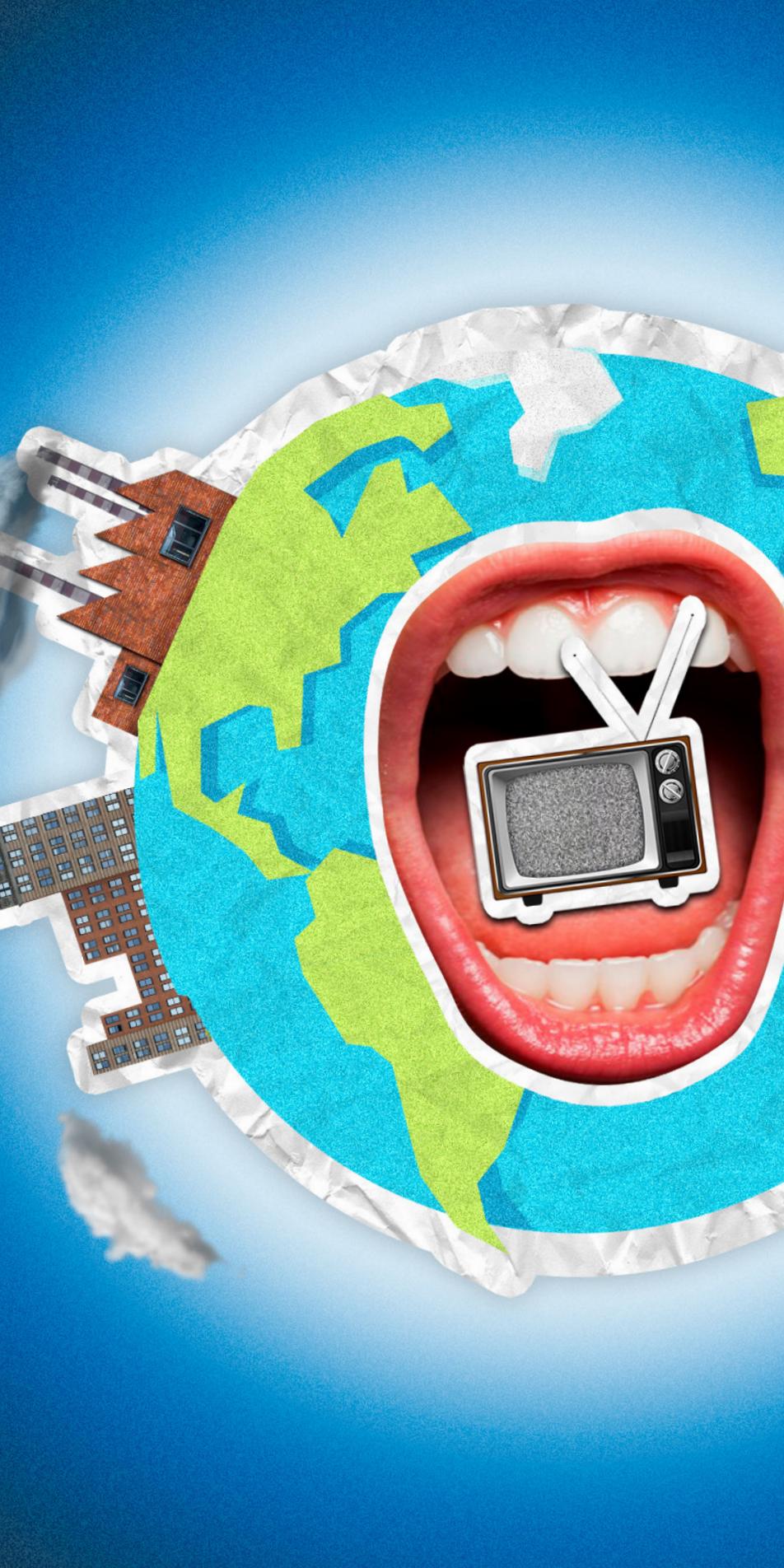
# Revista Estudiantil *AdmiWay*



**UDEC**  
UNIVERSIDAD DE  
CUNDINAMARCA

ISSN en trámite (en línea)  
Edición n° 1

Vigilada  
Mineducación



## **CUERPO EDITORIAL**

Yeimy Lizeth Rodríguez Bernal (Estudiante)  
*Directora Revista*

Jorge Humberto Santana Angel (Estudiante)  
William Sneyder Ruiz Tocanchón (Estudiante)  
*Comité Editorial*

Tatiana Yulieth Gutierrez García (Estudiante)  
Juan Carlos Marcelo Santana (Estudiante)  
*Comité Científico*

Sandra Milena Melo Perdomo (Docente)  
Crescencio Orrego (Docente)  
*Corrección de Estilo y Rigurosidad Científica*

Consulta las instrucciones para autores en nuestro sitio  
web y Envía tus artículos a:  
[revistaestudiantil\\_admon@gmail.com](mailto:revistaestudiantil_admon@gmail.com)

## **Revista Estudiantil AdmiWay**

Admi Way no se hace responsable por las opiniones expresadas por los autores en los artículos publicados.

Todos los documentos publicados en esta revista se publican bajo Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0 Internacional.

# ÍNDICE

## DIRECTIVAS Y DOCENTES

Dr. Adriano Muñoz Barrera  
*RECTOR*

Dr. Orlando Blanco Zúñiga  
*VICERRECTOR ACADÉMICO*

Jose Zacarías Mayorga Sánchez  
*DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA*

Miguel Alejandro Flechas Montaña  
*DIRECTOR ADMINISTRATIVO SECCIONAL UBATE*

Félix Gregorio Rojas Bohórquez  
*DECANO FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,  
ECONÓMICAS Y CONTABLES*

Johanna Andrea Gil Palacios  
*COORDINADORA PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS - SECCIONAL UBATE*

## DOCENTES

CRESCENCIO ORREGO  
SANDRA MILENA MELO PERDOMO

- 2 ¿Universidad pública colombiana, una posibilidad en vía de extinción?
- 3 ¿Qué significa en realidad el área del talento humano?
- 4 ¿Qué es coaching?
- 5 ¿El verdadero líder, sirve a sus seguidores?
- 6 ¿Cómo se debe motivar a los colaboradores?
- 7 ¿En qué consiste el benchmarking?
- 8 ¿Qué papel tiene el liderazgo en la administración?
- 9 El marketing para el crecimiento empresarial
- 10 ¿Qué implica realizar una planeación estratégica?
- 11 El liderazgo
- 12 ¿Qué significa una cultura organizacional?
- 13 ¿Cómo lograr ventaja competitiva?
- 14 Departamento de recursos humanos siglo XXI, área más importante de la organización.
- 15 Comunicación asertiva.

# UCUNDINAMARCA

## Generación Siglo 21

*“Educamos para la vida”*

La revista ADMI WAY es una iniciativa del grupo de investigación AdCUN, para crear desde el Programa de Administración de Empresas – Seccional Ubaté, un espacio que permita fomentar actitudes y aptitudes en los estudiantes de la Universidad de Cundinamarca e invitadas, a la reflexión investigativa y el ejercicio de la lecto - escritura e indagación documental como parte de su quehacer investigativo relacionado con las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, la motivación además a repensar su disciplina como actores activos de los cambios y problemáticas de su región, empoderándose de estos procesos a la luz de la lectura de los mismos.

ADMI WAY invita a estudiantes a realizar escritos de autoría propia y original, relacionados con las disciplinas económicas, administrativas, y contables, contextualizados local y regionalmente en articulación con los objetivos mundiales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, actualmente definidos por la ONU como Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS.

Esta primera edición es especial, pues su contenido es el resultado de un interesante ejercicio de investigación formativa, en el cual se motivó a los estudiantes a realizar un primer ejercicio de opinión a partir del cual se ideó este espacio de expresión. Agradecemos a los estudiantes autores.

Su primera carátula también hace parte de un ejercicio en el cual los estudiantes concursaron, diseñaron y eligieron el diseño de la estudiante Viviana Méndez, a quien reconocemos también su aporte.

# ¿UNIVERSIDAD PÚBLICA COLOMBIANA UNA POSIBILIDAD EN VIA DE EXTINCIÓN?

Autor. Ana Milena  
Rodríguez Robayo

La crisis de la universidad pública en Colombia está en una bomba de tiempo que en cualquier momento puede explotar, la calidad en la educación orientada a la certificación de las instituciones que con tanto formato de relleno deja un lado la verdadera esencia de la educación. “Una institución educativa de carácter público debe contribuir a la construcción de las condiciones de democracia” (Malagón Oviedo & Reverón Peña, 2001). Un país donde la capacidad de innovación es enorme pero desafortunadamente no cuenta con el apoyo en procesos como la investigación que es tan difícil para abrir puertas, ser proyectada hacia el futuro y consolidar el desarrollo en todos los niveles, produciendo de esta manera estancamiento y la fuga de cerebros.

“La universidad pública debe completar el espectro, porque hay cosas que la universidad privada no haría por mucho tiempo” (Mockus, 2016). Esto es fácil de reconocer las universidades privadas son muy herméticas lo que impide el libre pensamiento y desarrollo de sus miembros ya que se hace lo que se determina, mientras que la pública tiene muchos campos de expresión desde sus diversos escenarios, es por ello que es indispensable desde las aulas forjar un pensamiento crítico, real y con posibilidades solución

al desarrollo sustentable para toda la sociedad. “Las relaciones entre educación superior, Estado y sociedad son objeto de un exhaustivo análisis que trasciende la simple descripción de responsabilidades, competencias y mecanismos de regulación”. (Burbano López, 2000) Incuestionablemente la importancia y relación de la universidad pública, el Estado y sociedad no se puede mostrar en una retórica rutinaria y sin sentido sino de debe llevarse a los hechos a través de herramientas verdaderamente útiles como la acreditación de carreras realmente importantes y necesarias para el desarrollo de la sociedad de país ya que existen muchas carreras no son indispensables o simplemente no sirven para nada, se debe contar con una financiación justa y apoyo para su desarrollo.

“Las innovaciones producidas en el conocimiento y en las dinámicas del trabajo obligan a la educación superior a evaluar y reorientar sus estrategias” (Misas Arango, 2004). Esto plantea la necesidad de hacer una observación objetiva con el ánimo de genera desarrollo integral.

*“Compartimos un mismo sueño: hacer de la educación superior*

*un bien público por excelencia, para todos los colombianos.” (Cortes Moreno, 2011).*

Se debe masificar el pensamiento crítico y de pertenencia hacia lo público para de esta manera contribuir a un pensamiento loable en este sentido, se consolida el desarrollo de la universidad pública.

#### Fuentes:

Burbano López, G. (2000). Presentación. En V. M. C., Cuatro temas críticos de la Educación Superior en Colombia (págs. VII-VIII). Bogotá: Alfaomega.

Cortes Moreno, D. (2011). Gobernar la universidad pública: un problema político-administrativo. Educación y educadores, <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1837/2415>.

Malagón Oviedo, R., & Reverón Peña, C. (2001). La equidad social en la Educación superior. Estadísticas e indicadores de la Universidad Nacional de Colombia , 151-188.

Misas Arango, G. (2004). La educación superior en Colombia. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Mockus, A. (Noviembre de 2016). La Universidad pública debe luchar contra el secreto. Ucundinamarca S21, págs. 6-7.

# ¿QUÉ SIGNIFICA EN REALIDAD EL ÁREA DEL TALENTO HUMANO?

Autor: Julieth Andrea  
Castiblanco Barragán

En las empresas, el departamento de talento humano no solamente incluye el reclutamiento de personal, “el rol estratégico de los recursos humanos se centra en alinear las estrategias y prácticas de recursos con la estrategia de los negocios” (Ulrich, 2006), encaminando todas las estrategias a la realización de los objetivos. “En la última década, los profesionales de recursos humanos han trabajado para convertirse en socios de negocios y para alinear su trabajo con las estrategias de negocio” (Ulrich & Brockbank, 2006), por lo tanto, los directores del talento humano son los que tienen una visión más amplia de la empresa, de las personas y de las estrategias necesarias para un crecimiento continuo.

*De manera que los “ejecutivos experimentados, planificadores y especialistas han reconocido la importante relación entre un conocimiento de los comportamientos en las funciones directivas para un resultado con éxito y la realización de planes y programas estratégicos.” (Burack, 1998)*

“Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, mas “adentro” de la personalidad” (Alles, 2008), y cuando se entienden estos conceptos de personalidad, se puede trabajar sobre la motivación del talento humano.

Pero también, es cierto que “el aumento de la competencia, debido principalmente a los adelantos tecnológicos y a una economía global, ha cambiado ese modelo considerablemente. Para muchos trabajadores, ese tipo de seguridad ya no existe” (Mono & Noe, 2005), ya no es posible quedarse detenidos en un solo modelo, el mundo exige cambios continuamente, “las empresas deben afrontar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo. La única solución es la participación acorde a su gente” (Alles, 2008), todas las personas de la organización son valiosas.

#### Fuentes:

Alles, Martha (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires. p. 31.*

Alles, Martha (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires, p. 62.*

Burack, Elmer (1998). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica. Madrid, p.150.*

Mono Y. Wayne y Noe. Robert (2005). *Administración de recursos humanos. México, p. 201.*

Ulrich, Dave (2006). *Recursos humanos champions. ¿cómo pueden los recursos humanos crear valor y producir resultados? Buenos Aires, p. 57.*

Ulrich. Dave y BROCKBANK, Wayne (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos. Barcelona, p. 21.*

# ¿QUÉ ES COACHING?

Autor: Andrés David  
Cano Espitia

El coaching es una práctica muy aplicada sobre todo en el ámbito laboral, y aunque personas creen que el “coach”, debe ser una persona especializada en este tema, no necesariamente es así, “el coaching no es una práctica restringida a expertos o proveedores externos, sino que muchas organizaciones esperan que sus altos directivos y directivos medios hagan de coaches de los miembros de su equipo, para alcanzar unos niveles superiores de rendimiento, mayor satisfacción laboral, crecimiento personal y desarrollo profesional.” (Dolan, 2012).

Puesto que “toda persona puede a través de un proceso formal de coaching extraer todo su potencial e incrementar su desempeño personal, laboral, organizacional” (Alvarez, 2007), ese es el ideal, que sean las personas dentro de la organización las que incentiven y creen ese ambiente de mejoramiento y compromiso.

Pero así mismo, los principios del coaching no son tan fáciles de alcanzar, la persona que realmente aplique este concepto debe ser “disciplinado como crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y gestionar adecuadamente una conversación de coaching.” (Roman & Fernandez, 2008). Pero lastimosamente, actualmente

como lo menciona Román, el coaching se convierte en uno de esos conceptos de moda pero que posteriormente, en la práctica, se ignoran.

*Lo anterior está basado en una falta de disciplina de las personas dentro de la organización, que a su vez puede ser causado por la cultura del país, “una cultura excesivamente burocrática, poco emprendedora, y tendente a la pasividad creativa, impregna, lamentablemente la cultura corporativa de cualquier tipo de organización” (López, 2006), ese es el reflejo de que muchas empresas se estanquen en una mentalidad y no tengan crecimiento de su empresa.*

Por lo tanto, es importante resaltar que los resultados de un coaching se logran con el compromiso del coach y de todos los involucrados, “el coach no debe “pulir”, ni tiene la capacidad de conseguir cosas en sus clientes. Es el cliente el que consigue sus objetivos por sí mismo” (Ravier, 2005), son las personas las que deciden mejorar.

## Fuentes:

Álvarez, Martín (2007). *Mi consejo de administración. Escuchando a los mejores consejeros empresariales de organizaciones RYMES*. México, p. 189.

Dolan, Simón (2012). *Coaching por valores*. España, p. 37.

López, Manuel (2006). *Lenguaje transparente. Relaciones interpersonales en la empresa*. España, p. 87.

Ravier, Leonardo (2005). *Arte y ciencia del coaching. Su historia, su filosofía y esencia*. Buenos Aires, p. 273.

Roman, J. y Fernández Manuel (2008). *Liderazgo y coaching*, p. 11.

Roman, J. y Fernández Manuel (2008). *Liderazgo y coaching*, p. 18.

# ¿EL VERDADERO LÍDER, SIRVE A SUS SEGUIDORES?

Autor: Jefry  
Caro Sabogal

Sin duda alguna a lo largo de las diferentes etapas de nuestras vidas: colegio, universidad e incluso en el trabajo hemos escuchado y por qué no debatido sobre liderazgo, en esta ocasión quiero citar la idea central del libro *La Paradoja*. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo en el cual se define el liderazgo como “EZ arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común” (Hunter, 2001)

Impacta en gran medida un concepto muy particular sobre estilo de dirección que plantea el autor en su escrito quien señala que “[...] Tal vez ponernos al servicio de los otros sea la mejor manera de dirigir [...]” (Hunter, 2001) concepto inmensamente válido, al mismo tiempo que resulta destruyendo viejos paradigmas al poner de cabeza el concepto que los seguidores deben servir a sus líderes: y constituyen así un precedente aunque tal vez raro, muy razonable al comprender su significado. Es en este punto donde cobra importancia la frase “Los líderes servidores dirigen porque desean servir a los demás, no porque quieren que éstos les sirvan” (Greenleaf 1977), sentir las necesidades del prójimo y tratar a los demás como nos gustaría que nos trataran.

“El verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado. Sólo procede de la influencia, y esta no puede imponerse” (Maxwell, 1998), así pues para convertirse en un gran líder no es necesario utilizar la fuerza ni las represiones simplemente se tienen que contar con unas habilidades de escucha, comprensión, convencimiento, y tener la gran vocación para potenciar el crecimiento personal y profesional de las personas.

Uno de los errores más comunes es confundir poder con autoridad, el primero es forzar a alguien para que realice tu voluntad “El hecho de que el líder utilice el poder depende de muchos factores. Un motivo principal para no utilizarlo sería anticipar que su uso traerá consecuencias indeseables. A menudo se cree que el uso del poder genera reacciones negativa (...) Por otro lado el segundo consiste en inspirar respeto hacia ti mediante tu influencia y buen trato (...) El líder carismático exhibe un comportamiento que despierta emociones y a menudo es poco convencional, para demostrar valor y convicción hacia la visión (...)” (Robbins, 2013) En efecto quien despierta emociones positivas en sus seguidores habrá ganado autoridad.

En conclusión, debe tenerse en cuenta la virtud del liderazgo que plantea

Hunter si se quiere dar un giro a la forma de prestar servicios a nuestros usuarios y clientes, aplicando la tendencia de un líder humanista. Así es como, este liderazgo, que cambia el poder por la autoridad y el respeto obtenidos ante sus colaboradores, puede dar como resultante contribuir al logro de los objetivos definidos, mantener unas relaciones positivas con todas las personas, construir vínculos de confianza, facilitando un entorno laboral de mayor armonía, el cual permitiría un mejor manejo de empatía, altos niveles de motivación, entendimiento y por supuesto de productividad en el campo laboral. Después de todo es el tipo de liderazgo más efectivo demostrado por el más grande líder de la historia de la humanidad: JESUCRISTO.

#### Fuentes:

Greenleaf, Robert (1977). *The servant as Leader (el siervo como líder)*. Indianapolis. Paulist Press.

Hitt, Michael. Black, Stewart (2006). *PORTER, Lyman. Administración*. México. Pearson Educación, p. 352

Hunter, James (2001). *La Paradoja Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona. Empresa Activa, p 12

Hunter, James (2001). *La Paradoja Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona. Empresa Activa, p 26

Maxwell, Jhon (1998). *Las 21 leyes irrefutables de liderazgo*. Nashville. Thomas Nelson Publishers, p.17

Robbins, Stephen. Judge (2013), Timothy. *Comportamiento Organizacional*. 15 Ed. México. Pearson Educación, p.381

# ¿CÓMO SE DEBE MOTIVAR A LOS COLABORADORES?

Autor: Jeraldin Andrea  
Malagón Gómez

La motivación se define básicamente como el “proceso psicológico individual, se encuentra en el origen de un estado psicológico: la satisfacción” (Martínez, 2003), esta satisfacción se logra cuando la persona logra el objetivo que tiene planteado, cualquiera que sea este; y así, “la acción humana siempre se encamina hacia algún objetivo: solo tiene sentido actuar si nos lleva a una situación distinta de la de partida.” (Velaz, 1996).

Muchas empresas tienen la concepción de que las personas trabajan con la motivación de recibir una remuneración, pero, “el hombre en su trabajo necesita sentirse reconocido y estimado. Responde a las necesidades sociales, y estas no es posible satisfacerlas solo con dinero” (Gonzalez, 2001), estas necesidades sociales corresponden a la necesidad de reconocimiento de los individuos.

Dichas necesidades de los colaboradores pendientes a suplir por los directivos, se pueden ejecutar de

varias formas, una de ellas es cuando “los directivos que pagan equitativamente a sus empleados, que recompensan a aquellos que trabajan bien y castigan a quienes no hacen mal, motivan a los trabajadores a producir más” (Martínez, 2003). Esta muestra de equidad para la remuneración a los trabajadores, se traduce en una motivación hacia las personas para ser reconocidos ante los demás.

Otra forma de suplir esta necesidad, es la oportunidad de participación de las personas, “la participación infunde en el trabajador confianza en sí mismo y en la organización, sentido de pertenencia a la empresa, interés en el trabajo y sus problemas, además la sensación de ser respetado y apreciado” (Vértice, 2008), y cuando una persona tiene sentido de pertenencia, asimila sus labores con más responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pero también es cierto que, aunque “la empresa tenga un nivel alto de moral no implica necesariamente que sea una

empresa eficaz” (Hernández, 1996), porque puede presentarse una moral para producir y elevar activamente el desempeño de la empresa, como también puede presentarse una motivación simplemente a no perder el empleo y permanecer en la organización.

## Fuentes:

González. Luis (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. España, p. 42.

Hernández. Felipe (1996). *Análisis socio-laboral de la provincia de Toledo*. España, p. 44.

Martínez. María del Carmen (2003). *La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores*. España, p. 45.

Martínez. María del Carmen (2003). *La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores*. España, 2003. p. 53.

Publicaciones Vértice S.L. (2008) *Retribución de personal*. España, p. 29.

Velaz. José (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. España, p.34.



# ¿EN QUÉ CONSISTE EL BENCHMARKING?

Autor: Juan Pablo  
Huérfano Muñoz

Una herramienta muy utilizada actualmente en las empresas es el benchmarking. Que consiste en “un método de análisis del rendimiento y de reingeniería, que se puede definir como la “re concepción del modo de funcionamiento de una empresa. El principal interés de un proceso como este es descubrir y estudiar en los mejores lo que se hace mejor” (Autor Corporativo, 2016), buscando siempre como punto de referencia empresas que se dediquen a lo mismo, y que sean mejores.

Para las empresas que tienen pensado realizar un benchmarking, es fundamental que “tengan planes bien definidos para utilizar la información generada por la comparación. El benchmarking proveerá objetivos para mejorar el desempeño”, y aunque los resultados sean precisos, si no se utiliza de forma adecuada la información obtenida, no se logran los objetivos planteados, se habrá perdido el tiempo y hasta pueden llegar a decaer algunas áreas de la empresa por información errónea divulgada.

*“Para garantizar el éxito del benchmarking, es esencial asegurar la transferencia de*

*conocimiento sobre la forma en que una organización es la mejor realización de sus procesos de negocio” (Donna, 2006).*

Es decir, lograr obtener la mejor información sobre la forma en que la otra u otras organizaciones realizan sus procesos, y saberla plasmar en objetivos y estrategias de mejoramiento.

Por lo general el benchmarking presenta resultados óptimos para la empresa que usa esta herramienta, pero, “como la mayoría de las tentativas humanas, el benchmarking puede fallar. El fallo en cualquier actividad significa generalmente que el participante no se preparó adecuadamente para la empresa, es decir fallo en aprender lo suficiente sobre los requisitos, las reglas y los trucos” (Vértice, 2008) , de manera que la persona que realice esta práctica, debe tener un conocimiento de la técnica, los pasos a seguir y las actividades a realizar.

Además, se suele tener el concepto erróneo de que el benchmarking es un tipo de competencia desleal, y “algunos piensan que es espionaje industrial, otros dicen que se queda en mera copia,

reduce la creatividad y a largo plazo puede ser perjudicial. Pero la idea no es copiar, sino aprender” (Carrion, 2007) , lo que depende de la perspectiva que tenga la persona y empresa que va a realizar el benchmarking. Para entender la finalidad de esta herramienta.

Finalmente, un tipo de benchmarking es donde las empresas “pueden encontrar beneficios más inmediatos al identificar sus mejores prácticas comerciales internas y transferir luego esta información a otras partes de la organización.” (Brenes, 2002).

#### Fuentes:

Autor Corporativo: 50Minutos.es (2016), *El benchmarking: la importancia de analizar el mercado.* p. 8

Brenes. Lizette. (2002) *Gestión de comercialización.* Costa Rica, p..77.

Carrion. Juan. (2007) *Estrategia. De la visión a la acción.* Madrid, p. 139.

Donna Summers (2006). *Administración de la calidad.* México, p.180.

Publicaciones Vértice S.L. (2008) *Dirección estratégica.* España, p. 183.

Publicaciones Vértice S.L. (2008) *Dirección estratégica.* España, p. 185.

# ¿QUÉ PAPEL TIENE EL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN?

Autor: Laura Judith Pinilla

Una de las principales virtudes de un buen gerente es el liderazgo, ya que ciertamente, “el modelo de liderazgo de la marca se basa en la premisa de que la construcción de la marca no solo crea activos, sino que es necesaria para el éxito de la organización” (Aaker & Joachimsthaler, 2005); la creación de la marca, es la creación del valor agregado en la empresa, por esta razón, “para dirigir una organización y ser competitivo en su campo, digno de confianza y útil a sus empleados, así como confiado en el plano personal, una persona necesita, cuando menos, el conocimiento del sector empresarial, habilidades técnicas y empresariales, asunción de responsabilidades y el conocimiento de uno mismo.” (Solomon, 2010)

Por consiguiente, la labor de un líder es de cuidado y requiere de tiempo y paciencia, no solo se trata de enseñar, sino de incluir a las personas en todo un proceso, “las personas aprenden mejor cuando participan en la actividad. Sin embargo, no deben quedar solos. Es fundamental que sean supervisados personalmente y sean guiados mientras continúan con el trabajo”(Comiskey, 2002), hasta que desarrollen las habilidades necesarias para llegar a ser líderes.

El líder es la persona hacia quienes todos dirigen su atención, de modo

que el líder, debe saber actuar ante una situación no esperada, “los líderes son así: se retiran, reflexionan sobre cómo mejorar las cosas y comprenden el por qué suceden” (Borghino, 2012), no solo actúan deliberadamente, no pueden cometer errores. Por último “se examina en el medio actual de liderazgo, que se puede resumir bajo tres contextos principales: compromiso, complejidad y credibilidad” (Bennis & Nanus, 2008)

Sin embargo, cada vez se habla más del poco liderazgo y “la gente habla de la decadencia de la ética laboral, Se queja de que no se forma suficiente cantidad de científicos y de ingenieros. Pero lo que existe en realidad es un vacío de compromiso. Los líderes no han sabido inspirar visión, sentido y confianza a sus seguidores”(Bennis & Nanus, 2008).

*El compromiso es uno de los principales ejes dentro de la organización para trascender en el pensamiento e interés de las personas.*

## Fuentes:

Aaker, David y Joachimsthaler, Erich (2005). *Liderazgo de marca*. Barcelona, p.30.

Bennis, Warren y Nanus, Burt. (2008) *Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona, p. 26.

Bennis, Warren y Nanus, Burt. (2008) *Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona, p. 27.

Borghino, Mario. (2012) *El arte de dirigir. Construya el liderazgo en su interior*, p. 20.

Comiskey, Joel. (2002) *Explosión de liderazgo. Como preparar líderes para multiplicar los grupos celulares*. USA, p. 91.

Solomon, Stephen (2010). *Liderazgo en la empresa familiar*. Barcelona, p. 36.

# EL MARKETING PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Autor: Liz Marly  
Sánchez Barragán

En la actualidad el marketing se ha convertido en una parte esencial de las ventas, “la empresa debe enfatizar la calidad, los beneficios y las funciones únicas del producto, así como el servicio al cliente, la promoción o el empaque con el fin de hacer que sobresalga en contra de los competidores, muchos de los cuales ofrecerán productos similares a precios más bajos” (Ferrell & Hartline, 2012), y la manera en que propongan las estrategias de marketing, pueden determinar el crecimiento de la empresa.

*Dentro del marketing se habla de la ventaja competitiva, “para que una organización alcance una ventaja competitiva deber tener costes menores que los de sus competidores, diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus rivales o llevar a cabo las dos opciones de forma simultánea.” (Munuera & Rodríguez, 2012)*

Otro de los aspectos a tener en cuenta en una estrategia de marketing, son los canales de comercialización y distribución, “el beneficio básico de los canales de marketing es la eficiencia de contactos, gracias a la cual reducen el número de los que son necesarios para intercambiar productor.” (Ferrell & Hartline, 2012)

Además, en los canales de comercialización se debe abordar la cultura, “la cultura es dinámica, se producen cambios y estos afectan a las personas, a los consumidores. Anticipar rápidamente que nuevas pautas parecen desarrollarse es fundamental para identificar oportunidades de mercado y prever amenazas potenciales” (Rivas, 2010) , y como no todas las culturas son iguales, los canales de distribución y comercialización de un producto requieren un estudio de mercado constante.

Uno de los canales que se están destacando son las redes sociales y el comercio electrónico, “en muy poco tiempo, las comunidades virtuales se han convertido en una fuente de información inagotable sobre el consumidor, además de anudar multitud de clientes potenciales” (Sanchez & Pintado, 2010) , y además de proveer bastante información, permite una comunicación directa con el cliente.

De tal forma que, “cuando una empresa se plantea sus diferentes posibilidades ante una situación económica de crecimiento bajo, sus opciones estratégicas dependen enormemente de su nivel de fortaleza en finanzas y marketing.” (Kotler & Kotler, 2014)

#### Fuentes:

Ferrell, O. y Hartline, Michael.(2012) *Estrategia de marketing*. México, p. 249.

Munuera, José y Rodríguez, Ana.(2012) *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, p 347.

Ferrell, O. y Hartline, Michael.(2012) *Estrategia de marketing*. México, p. 266.

Rivas, Javier.(2010) *Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia del marketing*. Madrid, p. 156.

Sanchez, Joaquín y Pintado, Teresa.(2010) *Estrategias de marketing para grupos sociales*. España, p. 307.

Kotler, Philip y Kotler, Milton.(2014) *8 maneras de crecer*. México, p. 30.

# ¿QUÉ IMPLICA REALIZAR UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

Autor: Mayerli del Pilar  
Cotrina Molano

En la administración de empresas siempre se habla de planear, dirigir, y controlar, “la planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva y relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.” (Fernández, 2004)

*“Hablar de planeación estratégica implica hablar de un plan inteligente que le define a la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años” (Álvarez, 2006)*

Esto se traduce en un plan de acción en pro del crecimiento de la empresa, con un término de tiempo definido, lo cual depende de los objetivos a corto, mediano y largo plazo planteados.

En un plan de acción se incluye la planeación, dirección y evaluación estratégica; “la planeación es un elemento anterior a la dirección por objetivos (...) en la medida en que primero es necesario seleccionar los objetivos- , pero es a la misma vez simultánea a

la misma en tanto en cuanto el control directivo se efectúa asimismo sobre el grado de cumplimiento de los objetivos” (Roche, 2005) , por consiguiente, en el plan de acción se deben incluir el cronograma de actividades, y las herramientas e indicadores.

Tal vez muchas otras personas creen que pensar en el futuro es algo totalmente incierto, pero, “el futuro pertenece a aquellos que ven las posibilidades antes de que resulten obvias y que manejen con eficacia recursos y energías para lograr o evitar algo” (Reyes, 2012) los que se adelantan a los hechos son los que aseguran su puesto en su mercado.

Otro concepto erróneo que se tiene, es que “generalmente cuando se piensa plan estratégico, se puede pensar en algo complicado y sofisticado, solo para grandes corporaciones. Esta creencia está alejada de la realidad, es más bien un mito que ha encargado de reforzar la “grandes organizaciones” y los “grandes consultores” (Álvarez, 2006), ya que la planeación estratégica se ajusta a las necesidades de la empresa, y no siempre es preciso acudir a un consultor.

La persona que realice un plan estratégico debe conocer la empresa, pero “el planificador, como responsable de una actividad relativamente nueva, tiene que contar con la aceptación

de los directivos y el personal de la empresa. Eso se consigue cuando el respeto aun siendo este absolutamente necesario. Cuando el planificador procede de la línea, en la que ha tenido éxito, es generalmente mejor aceptado” (Maqueda, 1996), porque la experiencia siempre va a brindar más confianza en el tema.

## Fuentes:

Álvarez, Martín.(2006) *Manual de planeación estratégica. La metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo.* México, p. 26

Álvarez, Martín,(2006) *Manual de planeación estratégica. La metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo.* México, p. 28.

Fernández, Andrés (2004), *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones.* Madrid, p. 9.

Maqueda, Javier. (1996) *Cuadernos de dirección estratégica y planeación.* Madrid, p.20

Reyes, Octavio.(2012) *Planeación estratégica para alta dirección.* EEUU, p. 9.

Roche, Fernando. (2005) *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas.* España, p. 17.

# EL LIDERAZGO

Autor: Rocio Janeth  
Vargas R.

Según Idalberto Chiavenato quién afirma que el liderazgo es “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana. A la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 1993).

Esta estrategia es de vital importancia dentro del proceso de evolución de las organizaciones, debido que existen personas que influyen positivamente en las demás, se logra éxito y veracidad en las diferentes actividades a que tiene lugar la empresa donde se desenvuelven.

*Un líder es carismático, emprendedor, es una persona con conocimiento, con mente abierta diferente a demás, capaz de despertar en los otros el anhelo de cumplir metas y lograr un desempeño eficiente para el logro de los objetivos.*

Por esto se comparte la teoría de David Archer cuando afirma que el liderazgo “Es la habilidad humana que logra la

unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas.” (Archer, 2012).

En este mismo sentido otro expresa... “El liderazgo es la capacidad persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos” (Fiedler, 2003)

Aunque Chiavenato y Archer consideran que el liderazgo es de suma importancia para influir en las demás personas y conseguir metas es pertinente resaltar que Chávez en su Libro “Adminístrate Hoy” afirma que el liderazgo es un... “proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella” (Chavez, 2006) quién se enfoca en impulsar y controlar de manera diferente el personal en busca de la transformación empresarial.

Según Peter Senge sostiene que “El liderazgo implica aprender a moldear el futuro”; es de resaltar este pensamiento porque va más allá de una simple definición, en las organizaciones lo que se busca es el cambio, actualmente estamos inmersos en la tecnología donde lo más importante es generar competencia, es buscar disminuir al

máximo los recursos , de esta forma encontrar más productividad, así se logra el cumplimiento de las metas tanto para la empresa como para el personal que si se encuentra motivado se adapta y cumple ante cualquier situación.

#### Fuentes:

Archer, D. Collaborative leadership. Training Journal. p.35-38

Chávez Martínez, Gustavo. (2006) Adminístrate hoy. Grupo Gasca-Sicco. México, número 143, p.20

Chiavenato, Idalberto. (1993) Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill, p.20

Fiedler, Fred. (2003) A theory of leadership effectiveness, Nueva York. Mc Graw Hill, p.202

# ¿QUÉ SIGNIFICA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Autor: Ángela Vanessa  
Cohecha Torres

Todas las empresas, pequeñas y grandes tienen una cultura organizacional, pero pocos saben lo que significa, “cuando hablamos de la cultura de la organización nos referimos a los significados “nucleares”, esenciales y generales y que son compartidos por una gran mayoría de los miembros” (Fernández y Sánchez, 1997), en otras palabras, “la cultura es una perspectiva para observar más profundamente la organización, para entenderla en forma holística, para comprender la importancia de los símbolos, para por fin entender la relación entre la organización y su entorno.” (Rodríguez, 2008)

Pero, así como muchas personas no saben definirla, tampoco es fácil de entender, “desde cualquier ángulo el tema de cultura organizacional resulta complejo, y en ocasiones hasta difuso. El interesado encuentra propuestas, críticas e intentos realizados por los estudiosos de la cultura organizacional para esclarecer y definir el término” (Dávila y Martínez, 1999), estudiar la cultura organizacional de una empresa resulta ser todo un arte, y es realmente esencial observar todos los escenarios que afectan la empresa.

“Tres son las fuerzas que actúan en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección de la

organización, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización de la organización” (Fernández y Sánchez, 1997), y siendo los métodos de socialización de gran importancia, cabe resaltar la labor de área del talento humano por mantener y mejorar la cultura organizacional.

*Y debido a que, en muchas ocasiones, las empresas puedan necesitar un mejoramiento de su cultura, “el éxito de los proyectos de transformación al interior de la empresa depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno” (Rodríguez y Pezo, 2005), de modo que, es una labor designada primeramente por los dirigentes hasta abarcar todo el personal de la empresa.*

También “es importante notar que una empresa puede necesitar ajustar su cultura por razones tanto internas como externas. Por razones externas queremos decir que niveles de sociabilidad o solidaridad puede necesitar transformar debido a que el entorno competitivo ha cambiado” (Goffee y Jones, 2001), y esta puede ser una de las condiciones más comunes ante el aumento en la competitividad de los mercados, y el cambio, resulta ser el único medio para que la empresa se mantenga a lo largo del tiempo.

## Fuentes:

Dávila, Ananella y Martínez, Nora. Cultura en organizaciones latinas. México, 1999. p. 17.

Fernández, Manuel y Sánchez, José. Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. Madrid, 1997. P.248.

Fernández, Manuel y Sánchez, José. Eficacia organizacional, concepto, desarrollo y evaluación. Madrid, 1997. p.250.

Goffee Rob y Jones, Gareth. El carácter organizacional. Como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. Barcelona, 2001. p. 190.

Rodríguez, Dario. Gestión organizacional. Santiago, Chile, 2008. p. 197.

Rodríguez, Raúl y Pezo, Alfredo. Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Colombia. 2005. p. 54

# ¿CÓMO LOGRAR LA VENTAJA COMPETITIVA?

Autor: Andrés Felipe  
Marroquín Ojeda

En un mundo cada vez más competitivo las empresas deben buscar estrategias que logren una ventaja competitiva, “la ventaja se basa en obtener una posición es que el negocio (y sus productos) son percibidos como “únicos” en determinados atributos de importancia para los consumidores, distintos al costo (por ejemplo: calidad de diseño, servicio post-venta, innovación, confiabilidad, etc.), lo que permite cargar un mayor margen.”(Ratto, 2013).

Hacer productos y servicios de manera diferente a ellos (diferenciación)” (Porter, 2015). Sin embargo, “el conocimiento es lo que hace que un individuo pueda utilizar herramientas para aprovechar la información de lo que dispone y producir un resultado buscado de valor agregado” (Belohlavek, 2005), puesto que las personas que busquen la ventaja competitiva deben conocer la empresa y los medios existentes para plantear estrategias efectivas.

Viendo desde otra perspectiva, la ventaja competitiva es un principio que no solo debe estar a un corto o mediano plazo, “el criterio básico de un desempeño más allá de uno regular a largo plazo es una ventaja competitiva sustentable” (Porter, 2015), es decir, que logrando la ventaja competitiva la empresa pueda mantenerse en un índice de crecimiento en el paso del tiempo y pueda ser sustentable.

*La ventaja competitiva, en principio, “hace referencia a la rentabilidad de la empresa comparada con la rentabilidad promedio del sector. De esta manera, la ventaja competitiva no es algo que se tiene, sino algo que se alcanza.” (Noboa, 2006).*

Aunque algunas veces se suele confundir la ventaja competitiva con únicamente una idea de negocio, por lo cierto es que esta siempre debe constituirse por estrategias que lleven a un aumento de rentabilidad, y crecimiento de la empresa en todas las áreas internas de la misma.

Hay dos formas con las cuales las empresas logran llegar a una ventaja competitiva, estas incluyen “acciones estratégicas para ser más eficientes que los competidores (liderazgo en costos) o

“Dado un determinado precio y grado de diferenciación del producto, una empresa tendrá mayores posibilidades de obtener una ventaja competitiva si muestra una ventaja en costos” (Tarziain, 2002), por lo tanto, si se está en un mercado muy competitivo, sería ideal cumplir estos dos aspectos para sobresalir, pero sin tomar más de los que pueda cumplir, para no caer en el fracaso.

#### Fuentes:

Belohlavek, Porter. (2005) *Conocimiento: la ventaja competitiva*. Buenos Aires, p. 14.

Noboa Fabrizio. (2006) *Ventaja Competitiva. Nota Técnica Particular FN-002*. Quito-Ecuador, p.2.

Porter, Michael. (2015) *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, p. 20.

Porter, Michael. (2015) *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un de un desempeño superior*. México, p.24.

Ratto, Renzo, (2013) *Ventaja competitiva y cadena de valor*. Escuela de Ingeniería Comercial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Tarziain, Jorge. (2002) *La ventaja competitiva de la empresa revisada. Profesor, Escuela de Administración*. Pontificia Universidad Católica de Chile.

# DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS SIGLO XXI ÁREA MÁS IMPORTANTE DE LA ORGANIZACIÓN

Autor: Oscar David  
Montaño Forigua

Debido a la globalización y la fuerte competencia que existe hoy en día entre las diferentes industrias por llegar a ser la mejor posicionándose en el mercado mundial, existe una gran pregunta cómo ser la mejor y poder competir con los mejores. En pleno siglo xxi se está demostrando el interés por un departamento específico y no es el de producción y alejado en las industrias el recurso humano el activo más valioso la fidelidad, conocimientos técnicos y especializados, y parte importante os valores y las actitudes personales. Un área donde cada persona en la organización debe representar, hoy en día la mayor fuente de competitividad.

Sin embargo, existen industrias que no saben administrar ese conocimiento y darles la importancia que se merece el departamento y más a una el capital humano generando ese poderoso aprendizaje colaborativo, y por ello, debe formar parte de la estrategia organizacional y compromiso por la alta dirección.

“La poca relevancia dada por las empresas al capital intelectual estructural, constituye un gran problema, especialmente en periodos de ajuste, ya que, en ocasiones, por ejemplo, existen colaboradores que invierten tiempo significativo buscando información necesaria que otro ya

posee en la empresa” (Baptista, 2017)

Es por ello la importancia que las organizaciones y la alta gerencia observen que para competir y llegar a ser la mejor en el sector la estrategia por la cual deben guiarse ese bien intangible y que resalte la importancia de generar nuevas ideas e innovaciones que agreguen valor (recursos humanos) de forma que integren el capital humano la tecnología.

*Es necesario fortificar la idea de que el capital humano en la organización se ha convertido en un capital intelectual por ello se debe reforzar la idea de explorar las habilidades y conocimientos al máximo en pro de desarrollar efector de diferencia con la competencia generando alta calidad en los productos o servicios que se ofrecen.*

#### Fuentes:

Baptista Cal, Jennifer.(2017) Reflexiones sobre el capital y los recursos humanos. Documento web no oficial, consultado en <http://www.rhh-web.com/capital.html>.

# COMUNICACIÓN ASERTIVA

Autor: Rafael Fernando  
Rojas Suárez

La comunicación asertiva es muy importante dentro de las organizaciones y es un fundamento esencial que permite el avance de estas y las lleva a ser cada vez más exitosas, lo fundamental de la comunicación y su estrategia se ve reflejada en el talento humano como el motor de toda organización, un personal preparado, dispuesto a resolver los conflictos y buscar el dialogo, es el más idóneo para enfrentar cualquier situación; que sea inquieto y maneje muy bien sus emociones. Es de vital importancia echar un vistazo y reflexionar sobre el estado actual de las organizaciones y evaluar si se ha tenido en cuenta la comunicación asertiva o si por lo menos se sabe qué es?

Un reto importante es incluir este tipo de comunicación en los diferentes modelos estratégicos de las organizaciones y darle el reconocimiento que se merece. Como lo plantea Daniel Goleman en su modelo de aprendizaje “una persona inteligente emocionalmente podrá alcanzar el éxito con mayor facilidad” (Goleman, 1995), la organización debe involucrar en sus procesos el talento humano con estas capacidades. Que importante es entonces indagar dentro de la organización si existe la comunicación asertiva; se demuestra que sí existe cuando se obtiene el resultado en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

*Hay tres elementos importantes que se deben tener en cuenta en toda comunicación asertiva como lo dice la profesora Magdalena Elizondo Torres en su libro Asertividad y escucha activa en el ámbito académico: “lo visual, lo vocal y lo verbal” (Elizondo, 1997).*

En reclutamiento de personal para la organización, estos tres aspectos juegan un papel fundamental a la hora de escoger a las personas. Se debe evaluar sus gestos, como es su forma de hablar, y si utilizan el lenguaje apropiado para expresarse, así se sabrá si encaja en una organización que maneja constantemente la comunicación asertiva para ser exitosa. La integración de la comunicación asertiva en la organización despliega un sinnúmero de beneficios entre departamentos, y esto es muy positivo, porque conlleva al éxito y al cumplimiento de metas.

#### Fuentes:

Elizondo, Magdalena.(1997) *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. México. Trillas, Universidad Virtual.

Goleman, Daniel.(1995). *Inteligencia Emocional*. Ed. Vergara



UNIVERSIDAD DE  
CUNDINAMARCA



GP-CER355041



CO-SG-CER355037



SC-CER355037



**UDEC**  
**UNIVERSIDAD DE**  
**CUNDINAMARCA**



Universidad de  
Cundinamarca ✓



ucundinamarcaoficial



@UCundinamarca



UCUNDINAMARCA  
TV

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
**SECCIONAL ÚBATE**

Calle 6 N° 9 - 80

(+57 1) 855 3055 - 855 3056

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