

ISSN 2357 - 4933

09-

**DIO**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE COLOMBIA

# NOVUM

Revista de Ciencias Sociales Aplicadas  
Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. Facultad de Administración

# NOVUM

*Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*  
2da. época – enero/junio 2019  
*Facultad de Administración*

Universidad Nacional de Colombia – sede Manizales

Revista NOVUM  
ISSN en línea: 2357-4933  
ISSN impreso: 0121-5698

---

### **Consejo de Redacción y Edición**

#### **Vicerrector**

Camilo Younes Velosa  
vicsede\_man@unal.edu.co

#### **Decano**

Jaime Andrés Vieira Salazar  
decadmon\_man@unal.edu.co

#### **Vicedecano**

Alberto Antonio Agudelo Aguirre  
vicefca\_man@unal.edu.co

#### **Director / Editor**

Jorge Alberto Forero Santos  
joaforerosa@unal.edu.co

#### **Coeditora**

Diana Minerva Idárraga Vallejo  
dmidarragav@unal.edu.co

#### **Administración de contenido**

Yaneth Cristina Pérez Zapata

#### **Portada**

door-506064\_1920 (Sin autor)  
<https://pixabay.com/es/puerta-colores-cartagena-colombia-506064/>

#### **Publicación**

Portal de Revistas  
Universidad Nacional de Colombia

#### **Contacto**

NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas  
Universidad Nacional de Colombia  
Cra 27 Nro. 64-60 Manizales, Caldas – Colombia  
PBX: (57) (6) 887 93 00 ext 50219  
<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/novum>  
rev\_novum\_fadman@una.edu.co

---

## Comité Editorial

*Liliana María Gutiérrez Coba*  
Universidad de La Sabana  
Bogotá - Colombia

*William Ricardo Zambrano Ayala*  
Universidad Sergio Arboleda  
Bogotá - Colombia

*León Sigifredo Ciro*  
Universidad Autónoma de Manizales  
Manizales - Colombia

*Juan Manuel Castellanos*  
Universidad de Caldas  
Manizales - Colombia

*Camilia Gómez-Cotta*  
Universidad Santiago de Cali  
Cali - Colombia

*Jorge Alberto Forero Santos*  
Universidad Nacional de Colombia  
sede Manizales  
Manizales - Colombia

*Diana Minerva Idárraga Vallejo*  
Universidad Nacional de Colombia  
sede Manizales  
Manizales - Colombia

---

## Comité Científico Internacional

*Jorge Tirzo Gómez*  
Universidad Pedagógica Nacional  
México

*Rita del Carmen Araúz de Takakuwa*  
Universidad Tecnológica de Panamá  
Panamá

*Jorge Luis Yangali Vargas*  
Universidad Nacional del Centro del Perú  
Perú

*Angélica Abad Cisneros*  
Universidad de Cuenca  
Ecuador

*Alejandro Vargas Sánchez*  
Universidad Privada Boliviana  
Bolivia

*Daviana Kryscia Ramírez Benavides*  
Universidad de Costa Rica  
Costa Rica

*Ambrocio Barrios Napoleón*  
Universidad de Lima  
Perú

## Indexada y registrada en:

Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico

# **CONTENIDO**

---

**1. Discriminación laboral desde recursos humanos: un debate técnico pendiente**  
Nicolás Osvaldo Didier Pino  
Páginas 9 - 31

**2. Perfil estudiantil: uso de WhatsApp y Facebook**  
Leonel Ruvalcaba Arredondo  
Verónica Torres Cosío  
Eduardo Alejandro Carmona  
Óscar Pérez Veyna  
Páginas 32 - 57

**3. Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela**  
Zoraima Aurelia Donawa Torres  
Páginas 58 - 73

**4. Estado del arte de la gerencia de personas en empresas de la región antioqueña**  
Jahir Alexander Gutiérrez Ossa  
Viviana Hercilia Mondragón Morales  
Páginas 74 - 105

**5. La función control en la administración. Un acercamiento desde la economía política**  
Armenio Pérez Martínez  
Página 106 - 123.

**6. Innovación organizacional como un proceso de simbiogénesis**  
Luz Alexandra Montoya Restrepo  
Iván Alonso Montoya Restrepo  
Sandra Patricia Rojas Berrio  
Página 124 - 142.

**7. Panorámica del sector cultural en EE.UU.; Oportunidades y dificultades para los artistas hispanohablantes**  
Ana Vázquez Barrado  
Páginas 143- 165

**8. Recuperar la palabra para la gente: Alter comunicación y potencialidad en el sur de Bogotá**  
Giovanny Gilberto Leal Roncancio  
Andrés Felipe Ortiz Gordillo  
Páginas 166 – 190

**9. Perspectivas para la educación y la gestión del paisaje**  
Diana Paola Díaz Criollo  
David Santiago Toro Boolee  
Páginas 191 - 213

**10. Modelo para la gestión del riesgo escolar en las Instituciones Educativas públicas de básica primaria y secundaria del municipio de Manizales**  
Yuli Paola Hernández Osorio  
Francisco Javier Valencia Duque  
Páginas 214 – 244

**11. Ser gestor en un mundo disidente. Colaboración en la gestión cultural y el arte contemporáneo**  
Andrea Ospina Santamaría  
Páginas 245 – 260

**12. Comunicación asertiva y productiva: Casos de estudio en Manizales**  
Francisco Javier Clavijo Tapia  
Uriel Bustamante Lozano  
Páginas 261 – 285

# EDITORIAL

---

Apreciados amigos, docentes, investigadores y curiosos:

Desde la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, en cabeza de sus directivos, ha permanecido la preocupación por permitir y promover espacios para la divulgación de los resultados de investigación local, nacional e internacional. Ese motivo nos ha impulsado como Revista a ser un espacio integrador de la diversidad de pensamientos que desde las Ciencias Sociales convergen en Latinoamérica. Al día de hoy este espacio académico ha ido creciendo, logrando instalarse en la era digital con la intención de llegar a la mayor cantidad de público interesado en las líneas de trabajo de las Ciencias Sociales; pertenecer a la Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico –REDIB- es parte de esa instalación y es un honor poder encontrarnos allí, con acceso abierto a todos. Sin duda, seguiremos trabajando proyectados hacia la inclusión en otros indexadores, tanto nacionales como extranjeros en pro de la divulgación del conocimiento.

Agradecemos infinitamente al Profesor Jaime Andrés Vieira, Decano de la Facultad de Administración, quien ha apoyado nuestra labor editorial sin dudar del valor que ello representa para la construcción de sociedad y academia. También, a todas las personas que hicieron posible esta edición, Pares Académicos reconocidos por Colciencias, Profesores integrantes del Comité Editorial 2011-2018, Estudiantes de práctica empresarial, Profesores del Comité Editorial y del Comité Científico Internacional 2019 – 2021, gracias por el interés, la colaboración, la puntualidad y la pertenencia con esta publicación, sin ustedes esta labor sería más compleja de lo que ya es.

Es un privilegio hacer parte del proceso académico e investigativo de todos los autores que participaron en este número y que con sus artículos lo construyeron. A ellos, un reconocimiento especial por su intención de investigar, reflexionar e incluso presentar sus posiciones ante problemáticas propias de sus disciplinas en sus diferentes contextos. Para la Edición Nro. 9-I de 2019, 12 artículos fueron aprobados para publicación y son entregados aquí, esperando que el aporte de los autores a nuestro quehacer sea bien valorado en distintos entornos académicos para el fortalecimiento de la investigación dentro y fuera del país.

Deseándoles prospera vida,

**Jorge Alberto Forero Santos, Director**  
**Diana Minerva Idárraga Vallejo, Coeditora**

**ZONA ARTICULAR**

---

# Discriminación laboral desde recursos humanos: un debate técnico pendiente

Labor Discrimination from human resources: a pending technical debate



Fecha de recibido: 19 / 05 / 2018

Fecha de aceptación: 17 / 10 / 2018

**Nicolás Osvaldo Didier Pino.** Psicólogo Laboral Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con estudios de Postgrado en Inteligencia de Negocios y Políticas Públicas en la Universidad de Chile. Investigador Asociado al Centro de Estudios de Empleabilidad e Inserción Laboral, Santiago, Chile. **Correo electrónico:** ndidier@fen.uchile.cl, **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-8904-5111>

---

## Cómo citar este artículo

Didier Pino, N.O. (2019). Discriminación laboral desde recursos humanos: un debate técnico pendiente. *NOVUM*, 1(9), p.p. 9 - 31.

## Resumen

La discriminación laboral es uno de los problemas más desafiantes para las ciencias de la administración. Esto se debe principalmente a las dificultades para establecer técnica y discursivamente qué elementos corresponden o son indicativos de prácticas discriminatorias. Por lo cual, para afrontar el desafío y el debate en torno a este tipo de tópicos, se requiere establecer criterios razonables y aplicables a la realidad de las organizaciones nacionales, y un análisis que se muestre más comprensivo y transdisciplinario que las ciencias de la administración. Este artículo tiene por objetivo presentar un criterio para identificar la práctica discriminatoria y una estructura aplicada de los procesos de toma de decisiones de recursos humanos con base en este criterio. De esta forma se pretende generar una comprensión del problema de la discriminación en el trabajo como parte de las decisiones cotidianas de los administradores y, por tanto, como un foco de intervención. **Palabras Clave:** Recursos Humanos; Derecho al Trabajo; Cambio Organizacional; Gestión Industrial.

## Abstract

Labor discrimination is one of the most challenging problems in management sciences. This is mainly due to the difficulties to establish technical and discursively which elements correspond or are indicative of discriminatory practices. Therefore, to face the challenge and the debate on this topic, it is necessary to establish reasonable and applicable criteria to the reality of national organizations, and a more comprehensive and transdisciplinary analysis than management sciences. The purpose of this article is to present a criterion to identify discriminatory practice and an applied structure of human resource decision-making processes based on this option. In this way it's intended to generate an understanding of the problem of discrimination at work as part of the daily decisions of administrators, and therefore focuses of intervention at that level. **Keywords:** Human Resources; Right to Employment; Organizational Change; Industrial Management.

## Introducción

La globalización como fenómeno cultural y tecnológico ha impulsado el desarrollo de grandes transformaciones en el mundo del trabajo (Jensen & Hofäcker, 2011; Michelotti & Nyland, 2008). Dichas transformaciones han involucrado cambios en la complejidad de los puestos de trabajo, la composición de la fuerza de trabajo, las demandas educacionales a la fuerza de trabajo, etc. Es así como las tendencias en el área de las ciencias de la administración y en particular, de la gestión de recursos humanos ha debido adaptarse a dichos cambios. Por ejemplo, el uso de determinados mecanismos de selección de personal, no sólo se ve influenciado por las demandas del mercado del trabajo local, sino que también se ve influenciado por las técnicas y procedimientos que se han desarrollado en otros países (Mol, Willemsen, & Van Der Molen, 2005). De esta forma, si una compañía trasnacional se instala en países menos desarrollados, es factible que mantenga los estándares técnicos de sus casas matrices en países más desarrollados (Steiner, 2012).

Si bien pareciera que la fuerza de la globalización ha tenido efectos positivos en la difusión de la ciencia y, por lo tanto, el traspaso de buenas prácticas entre los países, en el caso de

la gestión de recursos humanos esto no es algo necesariamente cierto. Lo anterior se fundamenta en los problemas de comunicación y cooperación entre los ámbitos académicos de la investigación y el mercado de la consultoría y la práctica profesional. Desde la falta de puentes de comunicación entre ambos mundos, la práctica profesional en el área de gestión de personas es altamente susceptible a las tendencias o modas del *management*, las cuales no se esfuerzan en mostrar evidencia empírica que respalte los conceptos y procedimientos que proponen (Precece & Chuai, 2010; Hahn, Endenich, Reimsbach, & Wickert, 2018).

Lo anterior, que normalmente es interpretado como el desfase entre las disciplinas aplicadas y los enfoques académicos (Abrahamson & Fairchild, 1999; Abrahamson, 1996), se presenta como una zona prolífica para la emergencia de prácticas con alta validez aparente, pero escasa validez técnica. Un ejemplo de ello es el caso de la selección de personal en Chile, la cual se ha caracterizado por la inclusión de instrumentos que carecen de validez y sustento técnico, pero que mantienen su uso debido a la validación del mercado por parte de las grandes empresas y organizaciones gubernamentales (Didier, 2014). Este fenómeno requiere atención desde el mundo académico, como del mundo de la consultoría, en cuanto que la falta de

análisis de las prácticas de gestión de personas puesto que la presencia de prácticas discriminatorias conlleva a una disminución en la competitividad en el mercado del trabajo, y a la larga, en las industrias y naciones. Este trabajo intenta presentar una guía práctica del análisis de los procedimientos y decisiones del área de gestión de personas, considerando los desafíos y transformaciones de la fuerza de trabajo que ha representado la globalización.

## **1. Nociones de Discriminación Laboral**

Dentro de la tradición económica, la discriminación laboral se ha esbozado entorno a lo que sería calificado como un tratamiento diferencial de un grupo debido a características que no son relevantes en el ciclo de empleo, tales como el nivel socioeconómico, género, edad, etnia, religión, y orientación sexual (Veenman, 2010). Siendo condición de lo anterior que los niveles de productividad entre los grupos sean similares *ex ante*, por lo que la decisión de favorecer a un grupo dependerá de criterios extralaborales (Arrow, 1973).

Anteriormente se mencionó que la discriminación laboral afectaría la competitividad del mercado del trabajo, lo cual se ha fundamentado desde la teoría neoclásica de la economía, donde si el mercado del trabajo es un buen inversor de recursos

(trabajadores a empresas), se debiese alcanzar un grado óptimo en el funcionamiento del mercado. Desde este punto de vista, la discriminación laboral corresponde a una fuente de ineficiencia (Lee L., 2012). Al tomar decisiones de contratación, promoción o cualquiera que determine una relación laboral basada en criterios arbitrarios, sólo generará ineficiencias tanto en lo que refiere a alcanzar niveles óptimos de productividad como el no hacer el uso adecuado del capital humano dentro del mercado del trabajo.

De lo anterior se desprende que, en un mercado competitivo, las empresas razonablemente deben buscar reclutar y seleccionar a aquellos trabajadores que se encuentren en el percentil más alto de habilidad y desempeño (McArthur & Young, 1993). Lo que implica en el corto, mediano y largo plazo que la discriminación arbitraria, incidirá en el desempeño de las organizaciones, tendiendo a disminuir su competitividad y eficiencia en el uso de sus recursos. Lo cual tiene repercusiones en el desempeño de las economías nacionales, disminuyendo los niveles de crecimiento económico (Sedgley & Elmslie, 2006; García-Mínguez & Sánchez-Losada, 2003). Sin embargo, dichos efectos a nivel país son observados fuertemente en el sector profesional o los grupos de mayor formación, puesto que el impacto marginal de su acumulación de

capital humano es mayor que quienes poseen menores niveles de habilidad (Sullivan, 2010).

En la literatura respecto de este fenómeno, uno de los problemas centrales se encuentra en establecer medidas adecuadas para determinar qué debiese ser considerado como discriminación (Por & Zhang, 2018; Borowczyk-Martins, Bradley, & Tarasonisce, 2018; Kamasheva, Kolesnikova, Karasik, & Eldar, 2013). Como señala Burstein (1990) operacionalizar la definición de discriminación laboral es problemático, tanto para los científicos sociales y abogados, lo que conlleva a la imposibilidad de establecer medidas confiables en la toma de decisiones como arbitrarias o discriminatorias. Siendo ámbitos fructíferos para la investigación en esta área, elementos como el género (Rathelot, 2014; Turtorean, Chirila, & Chirila, 2013), orientación sexual (Arabsheibani, Marin, & Wadsworth, 2004), raza (Antecol & Bedard, 2004; Andriessen, Nievers, Dagevos, & Faulk, 2012) o edad (Adams, 2004), los cuales suelen ser analizados como características aparentes y visibles. No obstante, la radicalidad de los principios de selección con base en el mérito precisamente coloca su énfasis en probar que no existen diferencias o decisiones discriminatorias, siendo irrelevante la fuente en comparación a

las pruebas necesarias para asegurar la objetividad de la toma de decisiones.

Ahora bien, la perspectiva económica establece que la aplicación de criterios arbitrarios en las diferentes decisiones de las organizaciones, de forma agregada generarían efectos adversos para los países. De esta forma, la construcción de estrategias que impidan la emergencia de este tipo de prácticas a nivel de los mismos tomadores de decisiones, consistiría en una forma válida y útil de hacer frente a los efectos negativos de la discriminación en el mundo del trabajo (Cheung, Kam, & Man-hung Ngan, 2011; Roscigno, Garcia, & Bobbitt-Zeher, 2007). Para ello es necesario determinar dos elementos que son claves: la información requerida para la toma de decisiones y los flujos de decisiones propios de la gestión de Recursos Humanos.

Una perspectiva informacional de la construcción de prácticas discriminatorias, tiene su punto de partida en cuáles son los criterios que se utilizan para tomar decisiones. En el caso de la selección de personal, la estructura en términos de lo que dicta la investigación es sencilla: para cada cargo se debe construir el mejor conjunto de indicadores que permita predecir con éxito el desempeño futuro del candidato a llenar esa vacante (Ryan & Ployhart, 2014). El problema comienza con la selección de los

indicadores que se consideran relevantes y continua hacia el cuestionamiento respecto de la forma de evaluar el indicador propuesto (Fan, y otros, 2012; Van Hooft & Born, 2012).

## **2. Una propuesta: Determinantes de la Discriminación**

En términos globales, la discriminación laboral posee diferentes formas de ser entendida, tanto en sus causas como en sus consecuencias. Para la construcción de prácticas de recursos humanos es necesario plantear un supuesto básico: si existe algún grado de discriminación entre trabajadores actuales o potenciales, esto es un problema de información. Esto se graficaría en la toma de decisiones descrita por la teoría de la señal (Spence, 1973), donde el desempeño o habilidad serían una variable desconocida por los empleadores. Por ello, los trabajadores darían cuenta de sus habilidades al adquirir educación y credenciales educacionales, siendo una señal para los empleadores. Desde dicha perspectiva, el que los empleadores puedan seleccionar sus trabajadores de forma adecuada, dependerá de la información que logren compilar sobre aquellos sujetos (Stiglitz, 1975).

Basar la discriminación desde una perspectiva informacional requiere sostener que, dentro del comportamiento de las organizaciones

y su relación con su fuerza de trabajo, la toma de decisiones responde a componentes racionales. En este sentido, los criterios que pueden dar cuenta de la preferencia de trabajadores de ciertas características por sobre otros, debiesen responder a pronósticos respecto del potencial, desempeño o productividad futuros y no sobre características no variables como lo son la raza, el género o la edad.

Sin embargo, al ser la discriminación arbitraria un producto de la información, lo relevante para la gestión de recursos humanos es determinar qué tipo de información se está considerando para la toma de decisiones. Esta distinción resulta especialmente útil en el caso de la selección de personal, donde los criterios que pueden dar cuenta del desempeño futuro se encuentran ya consensuados en la comunidad científica, manteniendo la discusión en las técnicas utilizadas para evaluar dichos criterios. En este sentido, elementos como el sesgo, la construcción de instrumentos de evaluación y la contaminación de criterio pudieran afectar el cómo las organizaciones toman sus decisiones (Berry, Sackett, & Sund, 2013).

En consideración de lo anterior, para abordar la toma de decisiones de recursos humanos, se debiesen aislar las variables que se utilizan, y analizar la calidad de la información disponible

sobre ellas. Por ejemplo, es ampliamente conocida la relación entre la educación y los ingresos de los trabajadores (Serneels, 2008; Marquis & Tantivong, 2014); no obstante, la manera en que esta se materializa dependerá de las características particulares del mercado del trabajo. Por lo tanto, cuando una empresa debe hacer frente a grupos de trabajo heterogéneos o multiculturales, debe considerar lo competitivo o exigente de su mercado frente al país de origen de sus empleados (Hanna, 2010; Boboc, Vasile, Ghiță, & Covrig, 2014; Di Maria & Lazarova, 2012; Heitor, Horta, & Mendonça, 2014; Beechler & Woodward, 2009).

Suponiendo la perspectiva sobre la información y la naturaleza racional del proceso de toma de decisiones de recursos humanos, la discriminación ocurriría ex ante por consideración de variables ajenas al desempeño futuro del trabajador y ex post al realizar un diagnóstico sesgado respecto de la naturaleza de las habilidades y desempeño de los trabajadores. Para construir inequívocamente un algoritmo de toma de decisiones de contratación, recursos humanos debe hacer frente a los fenómenos de la fuerza de trabajo; mientras cuando se consideren factores de la operación del ciclo de vida laboral, la organización deberá construir criterios objetivos que den cuenta de un análisis prospectivo de los resultados.

Tomando las definiciones tradicionales de la gestión de recursos humanos, se pueden identificar cuatro subsistemas básicos: Incorporación (reclutamiento, selección, inducción), desarrollo de carrera (Planes de Carrera y Progresión), Gestión del Desempeño (evaluación del desempeño, capacitación) y relaciones laborales (aspectos legales, calidad contractual, desvinculaciones). Cada sub-sistema tiene por objetivo el responder preguntas específicas sobre la función de recursos humanos, desde cómo se atraen a sus miembros, cómo se logran los niveles óptimos de desempeño, el tipo de relación laboral que puede ofrecer la organización, hasta los procesos para la desvinculación de los empleados. Y estas preguntas son respondidas en tanto el uso de procedimientos como en el uso de criterios para validar dicha forma de resolver las necesidades de la organización.

Para representar el modelo de toma de decisiones se consideró tantos los subsistemas como los criterios y elementos críticos que deben ser respondidos desde la función de recursos humanos. De esta forma, las preguntas planteadas en términos de la posibilidad de discriminación (Ver Tabla 1), habrán de ser respondidas desde la literatura y experiencias nacionales, dando cuenta de los criterios que son utilizados en dichas decisiones.

**Tabla 1. Subsistema de incorporación**

Subsistema	Preguntas	Criterio
Incorporación	¿Existe discriminación arbitraria en el acceso a empleo dentro de la organización?	Sociodemográfico
		Educación
		Instrumentos
Desarrollo	¿Se aplican criterios extra laborales en las decisiones de movimiento de personal?	Potencial
		Ajuste Persona-Organización
		Criterios de Evaluación
Desempeño	¿Se aplican procedimientos de evaluación de desempeño?	Sesgo
	¿El diseño de instrumentos de evaluación de desempeño evita el sesgo?	
Relaciones Laborales	¿Las condiciones de trabajo son determinadas por criterios extra laborales?	Calidad del Contrato
		Criterios de Desvinculación

**Fuente.** Elaboración propia.

En el caso del subsistema de incorporación, los criterios de selección harán frente tanto a la configuración del mercado laboral como a las necesidades internas de las organizaciones. Lo anterior implica determinar bajo qué condiciones la decisión de incorporación a la organización responde a criterios arbitrarios o extra laborales. Para ello existen diferentes criterios que pueden dar cuenta de conductas arbitrarias, como es el caso de la inclusión de criterios relacionados con características sociodemográficas, la educación de los candidatos o los mismos instrumentos utilizados para evaluar las habilidades de los postulantes.

## 2.1 Variables Sociodemográficas

Siguiendo con lo anteriormente expuesto, las variables sociodemográficas pudieran ser fuentes de error en la evaluación de los

candidatos. Por ejemplo, la literatura internacional a través del análisis generacional ha establecido que los eventos históricos afectan la cultura y valores de los grupos humanos que los experimentan en el mismo tiempo (Howe & Strauss, 2000). Es así como parte de la literatura en las ciencias de la gestión hace hincapié en el futuro del trabajo y cómo las supuestas generaciones harían frente a elementos como la motivación, la cultura o desempeño (Eversole, Venneberg, & Crowder, 2012; Cheeseman & Downey, 2012; Kim, Kim, Han, & Holland, 2016). Sin embargo, dicho cuerpo teórico asume que la cultura se expresa de forma uniforme en el mundo, lo cual es un supuesto muy débil, al ser la cultura occidental la que se coloca como una forma de vivencia universal y replicable. Si bien es innegable el impacto que los planteamientos de Strauss y Howe (1991; 2000), gran

parte de la literatura asume la configuración generacional como dada, y no como un elemento sujeto a confirmación. De esta forma es posible encontrar trabajos que se ven imposibilitados de replicar empíricamente las distinciones entre generaciones aun siendo parte de la “*cultura occidental*” (Didier, 2017; Hahn & Logvinenko, 2008; Toro, 2008). Consecuentemente realizar esta vinculación entre valores deseables y la edad (a través de las generaciones de pertenencia), sería un ejercicio riesgoso sin la correspondiente evidencia local o nacional.

Otro factor sociodemográfico que se encontraría vinculado a la selección de personal es el género de los postulantes, donde los países menos desarrollados presentan agendas difusas en lo que implica la inclusión de las mujeres en la fuerza de trabajo. En este sentido, la construcción de los roles sociales asociados al género y su relación con la estructuración con la fuerza de trabajo (Ellemers, 2018; Perrone, 2009), serán de vital importancia para comprender las tasas de participación laboral, inversión en capital humano, consumo y otras decisiones de largo plazo (Contreras & Plaza, 2010; Contreras, Hurtado, & Sara, 2012).

En lo que concierne al ámbito de acción de Recursos Humanos, la pregunta sustantiva es si existen sesgos en la

toma de decisiones que consideren el género de los trabajadores como una variable relevante (Engel, Knappert, & Biron, 2018; Oberai & Anand, 2018). Esta premisa deberá ser acompañada de un segundo criterio, que refiere a si se utiliza el género de los trabajadores como una representación de otra cosa (costos de contratación, leyes de maternidad, leyes de protección social diferenciadas por género, etc). Lo anterior, relacionado con la necesidad de diferenciar la capacidad o productividad actual y futura de los trabajadores, de otras condiciones y regulaciones propuestas por el ambiente en el que la organización funciona.

En términos sustantivos la discriminación laboral por género posee diferentes niveles de análisis y efectos el mercado del trabajo, como es el caso de las brechas de ingreso según el género. Ahora bien, desde el punto de vista de Recursos Humanos, la información puede ser interpretada desde el desarrollo de carrera, donde las interrupciones y períodos de desempleo son mayores en mujeres que en hombres (Spivey, 2005; Meurs, Pailhé, & Ponthieux, 2010; Gorlich & de Grip, 2009) o a través de la emergencia de situaciones artificiales como el techo de cristal ‘*glass ceiling*’ (Arulampalam, Booth, & Bryan, 2007; Christofides, Polycarpou, & Vrachimis, 2013; Adnan & Miaari, 2018; Moreno-Romero & Carrasco-Gallego, 2012).

Desarrollar métodos como curriculum ciego, permite evitar la emergencia de ese tipo de prácticas, aunque también será necesario desarrollar tácticas para que en otros subsistemas de recursos humanos no ocurran este tipo de arbitrariedades.

## **2.2 Instrumentos de Evaluación y Sesgo**

Otro elemento necesario a considerar en el ámbito de la contratación y desarrollo de carrera es el uso de instrumentos en la evaluación de los trabajadores. En términos operacionales, los instrumentos son los mecanismos bajo los cuales los empleadores definen los niveles de habilidad actual y futura de los trabajadores, y el modo de tomar decisiones en función de esta información (Parrado & Lapuente, 2018). Ya sea en cuanto a procesos de selección de personal como en la evaluación del desempeño, los instrumentos utilizados serán críticos en la toma de decisiones. Es por esto que en los Recursos Humanos se debe considerar no sólo aspectos nacionales, sino aspectos propiamente nacionales en el desarrollo y aplicación de instrumentos.

Lo anterior se explica por situaciones de no divulgación o difusión de experiencias de recursos humanos, donde los empleadores pueden utilizar una prueba de personalidad basados en los cinco grandes factores (Hough &

Oswald, 2000; Sackett & Lievens, 2008), pero el instrumento específico puede no estar validado en la población o cultura en que se encuentra inserta la empresa. Si bien esto pudiera ser considerado como un elemento de fácil revisión por parte de los empleadores, sin una regulación que especifique la calidad de las evidencias que pueden y deben ser usados en los procesos internos de las organizaciones, no existen incentivos para garantizar la imparcialidad en los procesos del ciclo de vida laboral.

Un análisis técnico frente a la anterior situación implica analizar adicionalmente la calidad de los instrumentos en términos de su capacidad de representar y predecir la conducta de los trabajadores (Aguinis, Culpepper, & Pierce, 2010; Barmby & Bridges, 2003). Este análisis se debe concentrar en las características técnicas de la evaluación, indicadores psicométricos y las posibilidades de considerar el sesgo en la evaluación. Esto último es de particular importancia, puesto que la autoevaluación como la evaluación hecha por terceros posee diferentes fuentes de error, y afectan la posibilidad de una toma de decisiones sin sesgo (Atwater, Wang, Smither, & Fleenor, 2009; Lance, Hoffman, Gentry, & Baranik, 2008; Kausel, Culbertson, & Madrid, 2016; Horverak, Bye, Sandal, & Pallesen, 2013). Esto implicaría un desafío para las

organizaciones, puesto que la construcción de instrumentos de evaluación debe dar cuenta de dichos posibles sesgos, siendo una necesidad de construir prácticas de análisis que permitan la confiabilidad y validez de cada uno de los métodos utilizados por cada organización.

El sesgo como elemento en la evaluación implica la adición de consideraciones extra laborales a la toma de decisiones, ya sea través de las preferencias individuales de empleadores y reclutadores como también las relacionadas con las propias formas de calificar la experiencia de trabajo. Si bien, el análisis técnico de la calidad de los instrumentos a través de elementos como la validez predictiva, concurrente, o aditiva puede ser de gran utilidad para el mercado del trabajo, es necesaria la inclusión de otros elementos como la publicidad o transparencia para asegurar el respeto del principio de no discriminación.

Siguiendo el mismo argumento, la perspectiva informacional de la discriminación laboral, que centra los problemas de trabajadores y empleadores en términos del desconocimiento del vector de habilidad de la oferta, se ve cuestionada aquí por los mecanismos para detectar y medir dicha habilidad o competencia. Por lo cual, parte del trabajo de los especialistas e

investigadores en el área de recursos humanos, incluiría el continuo perfeccionamiento de los mecanismos de evaluación, como forma de reducir la incertidumbre respecto de las capacidades presentes en la fuerza de trabajo, y en los individuos en específico.

### **2.3 Educación**

Los desarrollos que vinculan la educación de los individuos con sus niveles de habilidad o productividad han sido variados a través del tiempo. Una de las primeras enemerger fue la noción del capital humano, donde habilidades, conocimientos y experiencia son acumulados como una forma de capital (Mincer, 1958; Becker, 1964). Es desde esta noción que la acumulación de capital humano se presenta como una operacionalización de los niveles actuales de habilidad y una estimación de los futuros. Por lo tanto, la inclusión de la educación como una variable relevante al postular a un puesto de trabajo, es en cuanto se ve reflejado en ella los niveles de inversión de tiempo de los postulantes respecto de su educación.

Ahora bien, esta traducción de la inversión en educación hacia la gestión de las organizaciones no se encuentra exenta de dificultades, en especial por los juicios y evaluaciones que deben realizar los empleadores respecto de las habilidades de los trabajadores. En este aspecto, la toma de decisiones de

contratación o promoción estará basada en como la educación da cuenta de los perfiles de habilidad de los trabajadores. Sin embargo, la interpretación respecto de la educación y las habilidades no es lineal, en especial cuando se tienen Instituciones Educativas de desigual calidad (Guryan & Charles, 2013; Ewens, Tomlin, & Wang, 2014; Dickinson & Osxaca, 2009), lo que lleva a las organizaciones a diferenciar entre los méritos consignados en la teoría de la señal y los antecedentes socioeconómicos contenidos en el credencialismo educacional (Dore, 1976; Collins, 1979).

En el caso de añadir otro valor a la educación, como es la noción detrás del credencialismo educacional, se evaluarán las habilidades de forma arbitraria, siendo la preferencia expresada por el empleador o el reclutador fuera de la base del principio del mérito. En el caso de la toma de decisiones, para evitar la discriminación arbitraria, el empleador debiese separar sus consideraciones respecto de la información del origen socioeconómico contenidas en las credenciales, de los antecedentes relacionados con los méritos de los trabajadores (por ejemplo: seleccionar a quienes provienen de los mejores programas de formación).

También vinculado con temas de credenciales educativas, es la

emergencia de los fenómenos relacionados con el desajuste educacional entre el mercado del trabajo y el mundo de la educación (Ghignoni & Verashchagina, 2013; Kampelmann, Verheyen, & Kampelmann, 2016; Murillo, Rahona-López, & Salinas-Jiménez, 2012). Estos fenómenos se han descrito como la falta de ajuste entre la educación de los candidatos y/o trabajadores respecto de sus puestos de trabajo, generando problemas para la gestión de recursos humanos en la medida que dentro de la organización no hay tareas suficientemente complejas o especializadas para las habilidades del trabajador o no existe la capacidad de pago para dicho perfil.

No obstante, la racionalidad respecto a la toma de decisiones pudiera verse ampliamente sesgada por la falta de evidencia en torno al comportamiento organizacional de aquellos que presentan desajuste educacional con sus trabajos (Luksyte, Spitzmueller, & Maynard, 2011). Dentro de la literatura en este respecto, se ha vinculado la situación de sobre calificación – real o percibida- con actitudes hacia el trabajo (Maynard, Joseph, & Maynard, 2006), como la satisfacción laboral (Bender & Heywood, 2006; Badillo-Amador & Vila, 2013; Fabra Florit & Vila Lladosa, 2007; Johnson & Johnson, 2000; Green & Zhu, 2010), la búsqueda de nuevos puestos de trabajo (Maynard & Parfyonova, 2013;

Verhaest & Omey, 2006) y el desempeño de los equipos de trabajo (Alfes, 2013). Mientras que otra evidencia si bien corrobora el efecto de la sobre calificación respecto de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, se contradicen los supuestos efectos en la intención de renuncia, ausentismo y otros asociados a la conducta contra productiva (Lobene, Meade, & Pond, 2015; Liu, Luksyte, Zhou, Shi, & Wang, 2015).

Los efectos antes mencionados aparecen recurrentemente citados en la literatura, mostrando que ha existido una preocupación respecto de las condiciones del comportamiento organizacional por parte de investigadores y profesionales de los recursos humanos. Sin embargo, dichos efectos distan de haber sido probados transculturalmente, facilitando teorías y premisas desde supuestos sobre un mercado laboral con alta demanda o con alta valorización del capital humano en el sistema productivo. Lo anterior se presenta como un supuesto complejo de ser asumido, en especial en economías donde los índices de desempleo tienden a ser altos (Erdogan, Bauer, Peiró, & Truxillo, 2011) o el capital humano no se presenta como parte de las ventajas competitivas de los mercados ocupacionales.

## 2.4 Relaciones Laborales

Un último elemento que requiere análisis por parte de los profesionales e investigadores del área de recursos humanos, corresponde a lo regulado por el marco legal de las relaciones laborales. Desde una perspectiva de procesos, las relaciones laborales, su calidad e intensidad, son a la vez causa y consecuencia de procesos de toma de decisiones. Es así que una decisión de promoción de un trabajador, puede ser determinado por su género y incidir en la calidad de su contrato, acceso a prestaciones y beneficios, como también la calidad de la relación laboral puede ser determinante en la interacción con otros subsistemas, como el de gestión del desempeño.

Los fenómenos cambiantes a los que se enfrentan las organizaciones frente al mercado laboral, obligan a definir posiciones en torno a diferentes tipos de regímenes contractuales como tipos de empleo. En este punto se encuentra evidencia de discriminación cuando las diferencias en la calidad contractual o en los ingresos no se da por la educación, experiencia e interrupciones de carrera (MacDermid & Wittenborn, 2007; Edin & Gustavsson, 2008), aun cuando se apliquen políticas públicas o condiciones especiales de trabajo (Glass, 2004; Halldén, Gallie, & Zhou, 2012; Edlund & Grönlund, 2008; Gebel, 2011; Lee, Kossek, Hall, & Litrico, 2011).

Las interrupciones en la carrera, ya sea de modo voluntario o involuntario, generan efectos en la disposición a pagar de los empleadores. Esto puede ocurrir en la disminución del salario de reserva del posible trabajador (Gangl, 2004), o vía la penalización del salario del trabajador por el tiempo que estuvo fuera del mercado (Gangl, 2006; Young, 2012), asumiendo la idea de la depreciación del capital humano (Gorlich & de Grip, 2009; McFadden, 2008). De esta forma la relación entre la calidad de las relaciones laborales previas y las futuras, generan espacios donde trabajadores y empleadores pueden redefinir las condiciones laborales, sin que esto se base en un criterio con ausencia de sesgo.

Dentro de las nociones actuales de desarrollo de carrera, es posible hallar la tensión entre la carrera prometeica (Arthur & Rousseau, 2001) y los efectos en el largo plazo de los períodos de desempleo (Arulampalam, 2001; Mroz & Savage, 2006). Si bien el concepto del desarrollo de carrera desvinculado de las organizaciones no es novedoso, los principios de transformación en la matriz de relaciones laborales generan menor oferta de puestos de trabajo y aumentan la incidencia del subempleo (Verbruggen, van Emmerik, Van Gils, Meng, & de Grip, 2015; Eamon & Wu, 2011; Bell & Blanchflower, 2013).

Como uno de los elementos críticos antes mencionados, los profesionales

del área de recursos humanos deben considerar en su gestión la relación entre la organización y el mercado del trabajo. En el caso del tipo de relación laboral ofrecida, su estabilidad, calidad, duración o intensidad, se debe considerar como el mercado y el marco regulatorio (Burgess, 2010; Kahn, 2012), ya sea a través de prácticas de flexibilización (Fedderke & Hill, 2011), de negociación (Flabbi & Moro, 2012) o el rediseño del trabajo (Peck & Theodore, 2002).

### **Conclusiones: Criterios y Síntesis**

La construcción de criterios específicos para establecer cuáles son los determinantes de la definición de la discriminación laboral, se muestra como una temática de alta complejidad, puesto que cada decisión de gestión presenta sus propios elementos a incluir como recomendación. Esto se expresa en el tipo de decisión: contratación, promoción, capacitación o desvinculación. Todas dichas decisiones administrativas debiesen basarse en criterios que resistan una revisión ajena a la organización, para poder detectar las fuentes de arbitrariedad. Lo anterior pudiese colocar a la política de recursos humanos de la organización en línea con criterios adecuados para fijar la calidad de las relaciones laborales con los trabajadores, sin privilegiar un grupo arbitrariamente sobre otro.

Parte de la relevancia de los criterios, radica en que el ámbito de recursos humanos es altamente sensible a la emergencia de nuevas prácticas y teorías, las cuales pueden ir o no acompañadas por evidencia que las sostenga más allá del caso particular de quien las implementó. Esta situación, se ve agravada por la permeabilidad de las culturas de gestión a las presiones por entregar soluciones innovadoras frente al cambio en los mercados. Lo anterior implica que rápidamente la difusión de prácticas sin sustento empírico deriva en la generación de sentidos comunes, como es el caso de las generaciones laborales en países donde no es clara la influencia de los hitos culturales occidentales en las creencias de la población. Es así como programas de retención de empleados basados en creencias sobre las características de las generaciones laborales, pudiesen sólo representar una discriminación en términos de programas de bienestar respecto de beneficios, compensaciones o el mismo contrato psicológico.

El análisis de las fuentes de discriminación, desde el punto de vista de la información, lleva la responsabilidad de la decisión a cuáles son los parámetros validos dentro de la organización para seleccionar una línea de acción. En este sentido, los factores comunes sobre la edad, el género, la educación, las trayectorias

laborales, requieren ser evaluados como fuente de sesgo y respeto de su aporte en tanto calidad de información. Para realizar esta evaluación, los profesionales del área de recursos humanos requieren poseer una conexión directa con la evidencia empírica, que respalda para cada organización y nación, las propias prácticas de gestión.

En el caso de los instrumentos, las recomendaciones establecidas en la literatura clásica sobre las propiedades de la medición debiesen bastar para que las organizaciones autorregulen sus fuentes de información (selección de personal, evaluación de desempeño, evaluación de potencial, detección de necesidades de capacitación). Sin embargo, en la relación de la organización con su entorno, es necesario que tanto el circuito nacional de investigadores del área como las comunidades de práctica dentro de las diferentes industrias, sean capaces de juzgar críticamente la calidad de los instrumentos disponibles y en uso.

Finalmente, desde esta perspectiva informacional, lo no observable o lo no registrado posee un rol fundamental en la calidad de los procesos de recursos humanos. Ya sea el nivel de habilidad en el caso de la selección de personal o en las decisiones de promoción; como la correcta evaluación de la productividad en la evaluación del desempeño, determinar los indicadores

correctos y su forma de evaluación es central. Para llevar a cabo estas tareas, será necesario que investigadores y comunidades de práctica desarrollen y comparten criterios aplicados a sus propios horizontes nacionales.

## Referencias

Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 254-285.

Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), pp. 708-740.

Adams, S. J. (2004). Age discrimination legislation and the employment of older workers. *Labour Economics*, 11(2), pp. 219-241.

Adnan, W., & Miaari, S. H. (2018). Voting patterns and the gender wage gap. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 146(1), pp. 222-247.

Aguinis, H., Culpepper, S. A., & Pierce, C. A. (2010). Revival of test bias research in preemployment testing. *The Journal of applied psychology*, 95(4), pp. 648-680.

Alfes, K. (2013). Perceived overqualification and performance: The role of the peer group. *Zeitschrift für Personalforschung*, 27(4), pp. 314-330.

Andriessen, I., Nievers, E., Dagevos, J., & Faulk, L. (2012). Ethnic Discrimination in the Dutch Labor Market. *Work and Occupations*, 39(3), pp. 237-269.

Antecol, H., & Bedard, K. (2004). The Racial Wage Gap: The Importance of Labor Force Attachment Differences across Black, Mexican, and White Men. *Journal of Human Resources*, 39(2), pp. 564-583.

Arabsheibani, G. R., Marin, A., & Wadsworth, J. (2004). In the pink: Homosexual-heterosexual wage differentials in the UK. *International Journal of Manpower*, 25(3/4), pp. 343-354.

Arrow, K. (1973). The theory of discrimination. En O. Ashenfelter, & A. Rees, *Discrimination in Labor Markets* (pp. 3-33). New Jersey: Princeton University Press.

Arthur, M., & Rousseau, D. (2001). *The Boundaryless Career*. Oxford: Oxford University Press.

Arulampalam, W. (2001). Is Unemployment Really Scarring? Effects of Unemployment Experiences on Wages. *The Economic Journal*, 111(475), pp. 585-606.

Arulampalam, W., Booth, A. L., & Bryan, M. L. (2007). Is There a Glass Ceiling over Europe? Exploring the Gender Pay Gap across the Wage. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(2), pp. 163-186.

Atwater, L., Wang, M., Smith, J. W., & Fleenor, J. W. (2009). Are cultural characteristics associated with the relationship between self and others' ratings of leadership? *The journal of applied psychology*, 94(4), pp. 876-886.

Badillo-Amador, L., & Vila, L. E. (2013). Education and skill mismatches: wage and job satisfaction consequences. *International Journal of Manpower*, 34(5), pp. 416-428.

Barmby, T., & Bridges, S. (2003). An analysis of the theory of biased contests in an organisational setting. *International Journal of Manpower*, 24(7), pp. 836-843.

Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, New York, EE.UU: Columbia University Press.

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15(3), pp. 273-285.

Bell, D. N., & Blanchflower, D. G. (2013). Underemployment in the UK Revisited. *National Institute Economic Review*, 224(1), F8-F22.

Bender, K. A., & Heywood, J. S. (2006). Job Satisfaction of the Highly Educated: The Role of Gender, Academic Tenure, and Earnings. *Scottish Journal of Political Economy*, 53(2), pp. 263-279.

Berry, C., Sackett, P., & Sund, A. (2013). The Role of Range Restriction and Criterion Contamination in Assessing Differential Validity by Race/Ethnicity. *Journal of Business Psychology*, 28(3), pp. 345-359.

Boboc, C., Vasile, V., Ghiță, S., & Covrig, M. (2014). Romanian Labour Migration: Employees Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 10(14), pp. 244-248.

Borowczyk-Martins, D., Bradley, J., & Tarasonisce, L. (2018). Racial discrimination in the U.S. labor market: Employment and wage differentials by skillz. *Labour Economics*, 50(1), pp. 45-66.

Burgess, K. (2010). Global Pressures, National Policies, and Labor Rights in Latin America. *Studies in Comparative International Development*, 45(2), pp. 198-224.

Burstein, P. (1990). Intergroup conflict, law, and the concept of labor market discrimination. *Sociological Forum*, 5(3), pp. 459-476.

Cheeseman, K. A., & Downey, R. A. (2012). Talking 'Bout My Generation': The Effect of "Generation" on Correctional Employee Perceptions of Work Stress and Job Satisfaction. *The Prison Journal*, 92(1), pp. 24-44.

Cheung, C.-k., Kam, P. K., & Man-hung Ngan, R. (2011). Age discrimination in the labour market from the perspectives of employers and older workers. *International Social Work*, 54(1), pp. 118-136.

Christofides, L. N., Polycarpou, A., & Vrachimis, K. (2013). Gender wage gaps, 'sticky floors' and 'glass ceilings' in Europe. *Labour Economics*, 21(1), pp. 86-102.

Collins, R. (1979). *The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification*. New York; EE.UU: Academic Press.

Contreras, D., & Plaza, G. (2010). Cultural Factors in Women's Labor Force Participation in Chile. *Feminist Economics*, 16(2), pp. 27-46.

Contreras, D., Hurtado, A., y Sara, M. F. (2012). a excepción chilena y las percepciones de género en la participación laboral femenina. *Serie Documentos de Trabajo, Departamento de Economía*, 374, pp. 1-21.

Di Maria, C., & Lazarova, E. (2012). Migration, Human Capital Formation , and Growth : An

Empirical Investigation. *World Development*, 40(5), pp. 938-955.

Dickinson, D., & Osxaca, R. (2009). Statistical Discrimination in Labor Markets: An Experimental Analysis. *Southern Economic Journal*, 76(1), pp. 16-31.

Didier, N. (2014). Selección de Personal en Chile. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, pp. 103-113.

Didier, N. (2017). Hijos de la democracia: Rasgos, Valores Individuales, Laborales y Sociales en Chile. *Revista de Psicología*, 26(2), pp. 1-16.

Dore, R. P. (1976). *The Diploma Disease: Education, Qualification, and Development*. Berkeley: University of California Press.

Eamon, M. K., & Wu, C. F. (2011). Effects of unemployment and underemployment on material hardship in single-mother families. *Children and Youth Services Review*, 33(2), pp. 233-241.

Edin, P.-a., & Gustavsson, M. (2008). Time out of Work and Skill Depreciation. *Industrial and Labor Relations Review*, 61(2), pp. 163-180.

Edlund, J., & Grönlund, A. (2008). Protection of Mutual Interests? Employment Protection and Skill Formation in Different Labour Market Regimes. *European Journal of Industrial Relations*, 14(3), pp. 245-264.

Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69, pp. 1-24.

Engel, Y., Knappert, L., & Biron, M. (2018). Entrepreneurs' Perceived Dissimilarity Promotes HR Formality and Gender Diversity in Startups. *Academy of Management Proceedings*.

Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified Employees: Making the Best of a Potentially Bad Situation for Individuals and Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), pp. 215-232.

Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. *Advances in Developing Human Resources*, pp. 607-625.

Ewens, M., Tomlin, B., & Wang, L. C. (2014). Statistical Discrimination or Prejudice? A Large Sample Field Experiment. *The Review of Economics and Statistics*, 96(1).

Fabra Florit, E., & Vila Lladosa, L. E. (2007). Evaluation of the Effects of Education on Job Satisfaction: Independent Single-Equation vs. Structural Equation Models. *International Advances in Economic Research*, 13(2), pp. 157-170.

Fan, J., Gao, D., Carroll, S., Lopez, F., Tian, T., & Meng, H. (2012). Testing the efficacy of a new procedure for reducing faking on personality tests within selection contexts. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), pp. 866-880.

Fedderke, J. W., & Hill, A. J. (2011). Industry structure and labor market flexibility in the South African manufacturing sector: A time series and panel data approach. *Economic Modelling*, 28(3), pp. 1291-1302.

Flabbi, L., & Moro, A. (2012). The effect of job flexibility on female labor market outcomes: Estimates from a search and bargaining model. *Journal of Econometrics*, 168(1), pp. 81-95.

Gangl, M. (2004). Welfare states and the scar effects of unemployment: A comparative analysis of the United States and West Germany. *American Journal of Sociology*, 109(6), pp. 1319-1364.

Gangl, M. (2006). Scar Effects of Unemployment: An Assessment of Institutional Complementarities. *American Sociological Review*, 71(6), pp. 986-1013.

García-Mínguez, P., & Sánchez-Losada, F. (2003). Statistical discrimination and growth: should we subsidize discriminated against workers? . *Economics Letters*, 79(2), pp. 255-261.

Gebel, M. (2011). Early career consequences of temporary employment in Germany and the UK. *Work, Employment & Society*, 24(4), pp. 641-660.

Ghignoni, E., & Verashchagina, A. (2013). Educational qualifications mismatch in Europe. Is it demand or supply driven? *Journal of Comparative Economics*, 42(3), pp. 670-692.

Glass, J. (2004). Blessing or curse? Work-family policies and mother's wage growth over time. *Work and Occupations*, 31, pp. 367-394.

Gorlich, D., & de Grip, A. (2009). Human capital depreciation during hometime. *Oxford Economic Papers*, 61(Supplement 1), i98-i121.

Green, F., & Zhu, Y. (2010). Overqualification, job dissatisfaction, and increasing dispersion in the returns to graduate education. *Oxford Economic Papers*, 62(4), pp. 740-763.

Guryan, J., & Charles, K. K. (2013). Taste-based or Statistical Discrimination: The Economics of Discrimination Returns to its Roots. *The Economic Journal*, 123, pp. 417-432.

Hahn, J. W., & Logvinenko, I. (2008). Generational differences in Russian attitudes towards democracy and the economy. *Europe-Asia Studies*, 60(8), pp. 1345-1369.

Hahn, R., Endenich, C., Reimsbach, D., & Wickert, C. (2018). What explains the "dormant" stage of management ideas: The case of integrated reporting. *Academy of Management Proceedings*.

Halldén, K., Gallie, D., & Zhou, Y. (2012). The skills and autonomy of female part-time work in Britain and Sweden. *Research in Social Stratification and Mobility*, 30(2), pp. 187-201.

Hanna, N. K. (2010). *e-Transformation: Enabling New Development Strategies, Innovation, Technology, and Knowledge Management*. New York, EE.UU: Springer.

Heitor, M., Horta, H., & Mendonça, J. (2014). Developing human capital and research capacity: Science policies promoting brain gain. *Technological Forecasting and Social Change*, 82(1), pp. 6-22.

Horverak, J. G., Bye, H. H., Sandal, G. M., & Pallesen, S. (2013). Managers' Evaluations of Immigrant Job Applicants: The Influence of Acculturation Strategy on Perceived

Person-Organization Fit (P-O Fit) and Hiring Outcome. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 44(1), pp. 46-60.

Hough, L., & Oswald, F. (2000). Personnel selection: Looking toward the future—Remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, pp. 631-664.

Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennial rising: The next great generation*. New York, New York: Vintage Books.

Jensen, P., & Hofäcker, D. (2011). Older Workers in a Globalizing World: An International Comparison of Retirement and Late-career Patterns in Western Industrialized Countries. *Aging and Society*, 31(3), pp. 524-526.

Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (2000). Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and applied*, 134(5), pp. 537-555.

Kahn, L. M. (2012). Labor market policy: A comparative view on the costs and benefits of labor market flexibility. *Journal of Policy Analysis and Management*, 31(1), pp. 94-110.

Kamasheva, A., Kolesnikova, J., Karasik, E., & Eldar, S. (2013). Discrimination and Inequality in the Labor Market. *Procedia Economics and Finance*, pp. 386-392.

Kampelmann, S., Vermeylen, G., & Kampelmann, S. (2016). Who Is Your Perfect Match? Educational Norms, Educational Mismatch and Firm Profitability. *IZA Discussion paper*, 10399, pp. 2-35.

Kausel, E. E., Culbertson, S. S., & Madrid, H. P. (2016). Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, pp. 27-44.

Kim, S.-H., Kim, M., Han, H.-S., & Holland, S. (2016). The determinants of hospitality employees' pro-environmental behaviors: The moderating role of generational differences. *International Journal of Hospitality Management*, 52(1), pp. 56-67.

Lance, C. E., Hoffman, B. J., Gentry, W. a., & Baranik, L. E. (2008). Rater source factors represent important subcomponents of the criterion construct space, not rater bias. *Human Resource Management Review*, 18(4), pp. 223-232.

Lee, L. (2012). Decomposing wage differentials between migrant workers and urban workers in urban China's labor markets. *China Economic Review*, 23(2), pp. 461-470.

Lee, M. D., Kossek, E. E., Hall, D. T., & Litrico, J.-b. (2011). Entangled strands: A process perspective on the evolution of careers in the context of personal, family, work, and community life. *Human Relations*, 64(12), pp. 1531-1553.

Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J., & Wang, M. (2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), pp. 250-271.

Lobene, E. V., Meade, A. W., & Pond, S. B. (2015). Perceived Overqualification: A Multi-Source Investigation of Psychological Predisposition and Contextual Triggers. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 149(7), pp. 684-710.

Luksyte, A., Spitzmueller, C., & Maynard, D. C. (2011). Why Do Overqualified Incumbents Deviate? Examining Multiple Mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), pp. 279-296.

MacDermid, S. M., & Wittenborn, A. K. (2007). Lessons From Work–Life Research for Developing Human Resources. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), pp. 556-568.

Marquis, M. H., & Tantivong, W. (2014). The wage premium puzzle and the quality of human capital. *International Review of Economics & Finance*, 33(1), pp. 100-110.

Maynard, D. C., & Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), pp. 435-455.

Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 509-536.

McArthur, A., & Young, M. (1993). Discriminatory Constraints and Personnel Selection. *Asia Pacific Human Resources Management*, 30(3), pp. 11-24.

McFadden, D. (2008). Human Capital Accumulation and Depreciation. *Review of Agricultural Economics*, 30(3), pp. 379-385.

Meurs, D., Pailhé, A., & Ponthieux, S. (2010). Child-related Career Interruptions and the Gender Wage Gap in France. *Annals of Economics and Statistics / Annales d'Économie et de Statistique*, 99/100, pp. 15-46.

Michelotti, M., & Nyland, C. (2008). Varieties of Capitalism and Diversity in Labour Standards Regulation: The Case of Italy. *European Journal of Industrial Relations*, 14(2), pp. 177-195.

Mincer, J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *Journal of Political Economy*, pp. 281-302.

Mol, S. T., Willemsen, M. E., & Van Der Molen, H. T. (2005). Predicting Expatriate Job Performance for Selection Purposes. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 36(5), pp. 590-620.

Moreno-Romero, A., & Carrasco-Gallego, R. (2012). Lifelong Learning for Women in the Network Society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, pp. 2487-2495.

Mroz, T. A., & Savage, T. H. (2006). The Long-Term Effects of Youth Unemployment. *Journal of Human Resources*, 41(2), pp. 259-293.

Murillo, I. P., Rahona-López, M., & Salinas-Jiménez, M. D. (2012). Effects of educational mismatch on private returns to education: An analysis of the Spanish case (1995-2006). *Journal of Policy Modeling*, 34(5), pp. 646-659.

Oberai, H., & Anand, I. M. (2018). Unconscious bias: thinking without

thinking. *Human Resource Management International Digest*, 26(6), pp. 14-17.

Parrado, S. D., & Lapuente, V. (2018). Mayors and Corruption in Spain: Same Rules, Different Outcomes. *South European Society and Politics*.

Peck, J. A., & Theodore, N. (2002). Tempted Out? Industry Rhetoric, Labor Regulation and Economic Restructuring in the Temporary Staffing Business. *Economic and Industrial Democracy*, 23(2), pp. 143-175.

Perrone, K. (2009). Traditional and Nontraditional Work and Family Roles for Women and Men. *Journal of Career Development*, 36(1), pp. 3-7.

Por, Y., & Zhang, Y. (2018). A decomposition method on employment and wage discrimination and its application in urban China (2002-2013). *World Development*, 110, pp. 1-12.

Precece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), pp. 125-145.

Rathelot, R. (2014). Ethnic differentials on the labor market in the presence of asymmetric spatial sorting: Set identification and estimation. *Regional Science and Urban Economics*, 48(1), pp. 154-167.

Roscigno, V. J., Garcia, L. M., & Bobbitt-Zeher, D. (2007). Social Closure and Processes of Race/Sex Employment Discrimination. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 609(1), pp. 16-48.

Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A century of Selection. *Annual Review of Psychology*, 65, pp. 693-717.

Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 59, pp. 419-450.

Sedgley, N., & Elmslie, B. (2006). Discrimination and growth: The distribution across skills matters. *Economic Letters*, 90(2), pp. 194-199.

Serneels, P. (2008). Human capital revisited: The role of experience and education when controlling for performance and cognitive skills. *Labour Economics*, 15(6), pp. 1143-1161.

Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), pp. 355-374.

Spivey, C. (2005). Time off at What Price? The Effects of Career Interruptions on Earnings. *Industrial and Labor Relations Review*, 59(1), pp. 119-140.

Steiner, D. D. (2012). Personnel Selection across the Globe. En N. Schmitt, *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 740-767). New York: Oxford University Press.

Stiglitz, J. (1975). The Theory of "Screening," Education, and the Distribution of Income. *The American Economic Review*, 65(3), pp. 283-300.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future*. New York, EE. UU: William Morrow.

Sullivan, P. (2010). Empirical evidence on occupation and industry specific human capital. *Labor Economics*, 17(3), pp. 567-580.

Toro, S. (2008). De lo épico a lo cotidiano: jóvenes y generaciones políticas en Chile. *Revista Chilena de Ciencia Política*, 28(2), pp. 143-160.

Turturean, C. I., Chirila, C., & Chirila, V. (2013). Gender Discrimination on the Romanian Labor Market – Myth or Reality? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92, pp. 960-967.

van Hooft, E., & Born, M. (2012). Intentional response distortion on personality tests: using eye-tracking to understand response processes when faking. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), pp. 301-316.

Veenman, J. (2010). Measuring Labor Market Discrimination: An Overview of Methods and Their Characteristics. *American Behavioral Scientist*, 53(12), pp. 1806-1823.

Verbruggen, M., van Emmerik, H., Van Gils, A., Meng, C., & de Grip, A. (2015). Does early-career underemployment impact future career success? A path dependency perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 90, pp. 101-110.

Verhaest, D., & Omey, E. (2006). The impact of overeducation and its measurement. *Social Indicators Research*, 77, pp. 419-448.

Young, C. (2012). Losing a job: The nonpecuniary cost of unemployment in the United States. *Social Forces*, 91(2), pp. 609-634.

## Perfil estudiantil: uso de WhatsApp y Facebook

Student profile: use of Whatsapp and Facebook



Fecha de recibido: 26 / 06 / 2018

Fecha de aceptación: 02 / 10 / 2018

**Leonel Ruvalcaba Arredondo.** Doctorando en Administración de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas, Maestro en Tecnología Educativa. México. **Correo electrónico:** l\_ruvalcabaa@uaz.edu.mx, **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-7031-8645>

**Verónica Torres Cosío.** Ph.D en Tecnología Educativa. Docente investigadora de la Unidad Académica de Docencia Superior de la Universidad Autónoma de Zacatecas. México. **Correo Electrónico:** manberjac@hotmail.com, **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-4339-6178>

**Eduardo Alejandro Carmona.** Ph.D en Administración. Docente investigador de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas. México. **Correo Electrónico:** alexcar2001@uaz.edu.mx, **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-3978-3052>

**Óscar Pérez Veyna.** Ph.D en Administración. Docente investigador de la Unidad Académica de Estudios del Desarrollo de la Universidad Autónoma de Zacatecas. México. **Correo Electrónico:** pveyna@gmail.com, **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-5371-6676>

---

### Cómo citar este artículo

Ruvalcaba A, L., Torres C, V., Carmona, E.A., y Pérez V, Ó. (2019). Perfil estudiantil: uso de WhatsApp y Facebook. NOVUM, 1(9), p.p. 32 – 57.

## Resumen

La relación entre los teléfonos inteligentes, *WhatsApp*, *Facebook* y los estudiantes del nivel medio superior es evidente, algo que se debe tener en cuenta es el perfil y el área académica en la que se forman los alumnos. La presente investigación exploratoria busca la correlación que existe entre el uso que dan los estudiantes de nivel preparatoria, con las aplicaciones *WhatsApp* y *Facebook*. Se realizó un método cuantitativo a 228 estudiantes del Programa II de la UAPUAZ y se correlacionaron los datos obtenidos a través del método de Chi – Cuadrado de Pearson por medio de tablas cruzadas de SPSS. Se concluye que los estudiantes que se forman en el área económico – administrativo dan un mayor uso a estas aplicaciones al interior del aula de clases. **Palabras clave:** Comunicación; Medios de comunicación de masas; Estadísticas de la comunicación; Tecnología de la información; Estudiante de secundaria.

## Abstract

The relationship between smartphones, *WhatsApp*, *Facebook* and students of the upper secondary level is evident, something that should be taken into account is the profile and the academic area in which students are trained. The present exploratory research looks for the correlation that exists between the use that the students of preparatory level give, with the applications *WhatsApp* and *Facebook*. A quantitative method was applied to 228 students of Program II of the UAPUAZ and the data obtained through the Chi - Square method of Pearson were correlated by means of crossed SPSS tables. It is concluded that students who are trained in the economic - administrative area give greater use to these applications inside the classroom. **Keywords:** Communication; Mass media; Communication statistics; Information technology; Secondary school students.

## Introducción

Los teléfonos inteligentes son dispositivos móviles que están insertos en la vida cotidiana de los estudiantes del nivel medio superior, usan las aplicaciones que se pueden instalar en estos para comunicarse y acceder a información sincrónica o asíncrona.

Por tal motivo, para comprender el uso que dan al *smartphone*, *WhatsApp* y *Facebook* los estudiantes del nivel medio superior, es necesario preguntar ¿tendrá que ver con el género? ¿con su perfil? ¿con el entorno en el que se desenvuelve? debido a la intrusión de los teléfonos inteligentes en la vida académica y social de los estudiantes de preparatoria.

La vida de los estudiantes al interior de un aula de clases de nivel medio superior, se ve influenciada por la inserción del *smartphone*; debido al fácil acceso a este y a la información que a través del dispositivo móvil puede obtener en cualquier momento y lugar. Por tales motivos, es necesario buscar soluciones viables para que se reorienté el uso del teléfono inteligente en la formación del estudiante del nivel medio superior sin soslayar su perfil académico y social.

## Objetivo

El presente estudio exploratorio tiene como finalidad analizar la correlación que existe entre el perfil o área

académica, en la que se forman los estudiantes del nivel medio superior y el uso de *Facebook* y *WhatsApp*.

## Fundamento Teórico

Las formas de interactuar entre los estudiantes cambian de manera sustancial gracias al teléfono inteligente, pero además la manera de coexistir difiere según el perfil escolar de los estudiantes y el espacio en el cual se desenvuelve.

Contreras y Campa, (2015) mencionan lo siguiente sobre socialización:

proceso en el cual los individuos incorporan normas, roles, valores, actitudes y creencias, a partir del contexto socio-histórico en el que se encuentran insertos a través de diversos agentes de socialización tales como los medios de comunicación, la familia, los grupos de pares y las Instituciones Educativas, religiosas y recreacionales (p. 6).

Por su lado Merton (2013) expone lo siguiente “en la medida en que esos miembros de un grupo de papeles están situados diversamente en la estructura social, pueden tener intereses y sentimientos, valores y expectativas morales, que difieren de los del que ocupa una categoría” (p. 61). Tomando en cuenta los dos conceptos expuestos, es posible explicar que el perfil del estudiante quien se ubica en un mismo nivel académico, pero con intereses, ideas y contextos sociales diferentes, influye

en el uso que le da al *smartphone* y por medio de este a las aplicaciones como *Facebook* y *WhatsApp*.

### **Socialización**

En cuanto al término socialización Berlanga & Martínez (2010) exponen lo siguiente “la era digital y la implantación generalizada de las nuevas tecnologías entre las sociedades avanzadas han producido cambios vertiginosos en el modo de relacionarse y comunicarse de los usuarios” (p. 48). Y, Barrio & Isabel (2017) mencionan que “el smartphone, se ha convertido en el dispositivo multiuso, portable e interactivo que los adolescentes utilizan en su quehacer cotidiano” (p. 25); según lo anterior, el uso del *smartphone* por parte de los estudiantes del nivel medio superior tiene varios factores que son necesarios de investigar.

En la actualidad existe una serie de posturas entre los autores que están a favor del uso de los teléfonos inteligentes, frente a esto Morales (2014) expone lo siguiente “entendemos por smartphone a un teléfono móvil con capacidad de conectarse a Internet y tener gran parte de las funciones multitarea que realiza un ordenador, aunque con algunos añadidos: GPS, acelerómetros, reproductores multimedia, cámara de fotos” (p. 93), aparatos que están

inmersos en el proceso de aprendizaje de los alumnos de nivel medio superior.

Hay posiciones en contra del uso de *WhatsApp* y *Facebook* durante las horas de estudio del alumno, Fuentes, García, & López (2017) frente a ello plantean:

resulta pertinente indagar en los efectos de esta aplicación en las relaciones personales y el bienestar psicosocial de los y las jóvenes que, sin ser nativos digitales, a menudo se ven desbordados por las exigencias y experiencias vividas en la era de la sociedad digital (p. 168).

Prensky (2013) menciona al respecto que,

para usar la tecnología con éxito en las aulas se debe combinar con un nuevo tipo de pedagogía, la de coasociación. La coasociación funciona con la tecnología porque permite que esta se use, especialmente por parte de los estudiantes, en toda su extensión (p. 31).

Se debe considerar el uso del teléfono inteligente y sus aplicaciones al interior del aula de clases sin dejar de lado el perfil académico que tiene el alumno, debido a que no es la misma visión la que tiene un estudiante del área de Ciencias Sociales, Ciencias Básicas o Ciencias Naturales sobre el uso que dan al *Smartphone*. Así, el empleo de esta tecnología puede diferir según el tipo de perfil, exigencia y entorno académico en el que se desarrolla cada uno.

Los alumnos en la actualidad interactúan constantemente entre sí por medio de *apps*; Taylor, Voelker & Pentina (2011) ofrecen una definición al respecto, “small programs that run on a mobile device and perform tasks ranging from banking to gaming and web browsing<sup>1</sup>” (p. 60); aplicaciones de comunicación y de redes sociales que permiten una interacción entre los estudiantes, “is clear that Facebook is a staple for social network users. Given this site’s popularity and dominance in the social networking realm, it is important to continue to examine how people interact with this technology<sup>2</sup>” (Ferris & Hollenbaugh, 2018, p. 54).

Las *apps* se descargan e instalan en el teléfono inteligente, herramienta que se ha vuelto indispensable en la vida social y académica del estudiante, Del Barrio (2014) describe que “se mantienen permanentemente en contacto, se relacionan, hablan, se envían WhatsApp, fotografías, videos, bromean, hacen amigos, ligan... Pero no todo puede resultar inocente” (p. 564).

El *smartphone* y las *apps* forman parte de la sociedad que está interconectada día y noche; gracias a la información que se genera al interior de las diversas poblaciones, el alumno no está exento

de este bombardeo informatacional “el internet se ha expandido por todo el mundo por medio del incremento de su propia información y capacidades, y se ha convertido en una herramienta indispensable para toda la población académica y profesionalmente activa” (Herrera, Pacheco, Palomar, & Andrade, 2010, p. 8).

### **Nomofobia**

Existen estudios sobre el uso excesivo del *smartphone* en las personas, la forma de interactuar de la sociedad se modifica constantemente con la evolución de las tecnologías, en específico del teléfono inteligente en particular Chóliz (2010) hace un comentario “the uncontrolled, inappropriate or excessive use of the mobile phone can give rise to social, behavioural and affective problems<sup>3</sup>” (p. 374). Los alumnos son adictos a la información que ellos mismos producen en sus grupos de interacción social “people are not addicted to their smartphone they are addicted to the information, entertainment, and personal connections it delivers<sup>4</sup>” (Emanuel et al., 2015, p. 296).

Es por la diversidad que existe en los centros educativos, en el cual

<sup>1</sup>Pequeños programas que se ejecutan en un dispositivo móvil y realizan tareas que van desde la banca hasta los juegos y la navegación web.

<sup>2</sup> Está claro que Facebook es un elemento básico para los usuarios de redes sociales. Dado el sitio de este popularidad y dominio en el ámbito de las redes sociales, es importante seguir examinando cómo las personas interactúan con esta tecnología.

<sup>3</sup>El uso incontrolado, inapropiado o excesivo del teléfono móvil puede dar lugar a problemas sociales, conductuales y afectivos.

<sup>4</sup>Las personas no son adictas a su teléfono inteligente, son adictas a la información, el entretenimiento y las conexiones personales que brinda

convergen diferentes gustos, preferencias e ideologías, que los *smartphone* influyen de manera directa e indirectamente; frente a esto Upreti & Singh (2017) mencionan lo siguiente “youths are so much addicted or in habit of using smartphones that it decreases their cognitive abilities. By spending lot of waking hours in a virtual world, they are becoming physically as well as psychologically unhealthy<sup>5</sup>” (p. 1075). Los alumnos son personas que tienen distintas cualidades que los hace tener una visión diferente sobre el uso que dan a las redes sociales como *Facebook* y el *WhatsApp* “las interacciones de WhatsApp se construyen y se modifican en cuestión de minutos, ya que los asuntos y las interacciones son muy variadas y salen a la luz por diferentes actores” (Fort & Pinto de Carvalho, 2016, p. 823).

Las formas de comunicarse entre los alumnos se modifican constantemente; por ello, el teléfono inteligente juega un papel importante al interior de los espacios académicos. Tresáncoras, García-Oliva, & Piqueras, (2017) comentan al respecto que “cada vez son más los estudios que relacionan la vulnerabilidad para padecer un uso problemático del Smartphone en los adolescentes con el tipo de personalidad y la presencia de

ansiedad” (p. 28); por otro lado, el área en el que se especializan los estudiantes es algo que se tiene que tomar en cuenta, dado que, en la actualidad los estudiantes se comunican principalmente por medio de *Facebook* y *WhatsApp*, comparten tareas, actividades e información de eventos sociales y académicos. Con una sola de estas *apps* se puede recibir y distribuir texto, audio, imágenes y audiovisual, permitiendo una amplia flexibilidad en la comunicación interpersonal (Ballesteros, 2016).

El arribo de los teléfonos inteligentes en la vida cotidiana del aula de clases propicia que los alumnos estén conectados permanentemente entre ellos; Yarto (2016) hace una aseveración al respecto “la expansión del mercado de la telefonía celular a nivel mundial es uno de los fenómenos más destacados en el campo de la comunicación en los últimos 25 años” (p. 204); a partir de lo anterior es que surge la pregunta central de esta investigación ¿el perfil del estudiante tiene una correlación directa con el *WhatsApp* y *Facebook*?

La relación que existe entre los estudiantes del nivel medio superior y el uso que dan a estas aplicaciones de comunicación es un tema que se debe investigar a profundidad con la

<sup>5</sup> Los jóvenes son tan adictos o tienen el hábito de usar teléfonos inteligentes que disminuye sus capacidades cognitivas. Gastando muchas horas de vigilia en un mundo

virtual, se están volviendo físicamente, así como psicológicamente insalubre.

finalidad de mejorar los procesos de aprendizaje del estudiante. Najmul, Mahfuz & Wahid, (2016) hacen una observación respecto,

Many countries have restructured their school curriculum to establish technology as a key learning area that is why they include the technological nature of society, enhancing the opportunities and possibilities for developing higher skills, including creative thinking and problem solving<sup>6</sup> (p. 42).

Por tal motivo surge la inquietud de saber si los alumnos de nivel medio superior usan el teléfono inteligente, *WhatsApp* y *Facebook* de manera diferenciada y, si el perfil de formación académica influye para que empleen estas tecnologías de la información y comunicación (TIC).

### **Perspectiva de los autores**

El uso que brindan los estudiantes de nivel preparatoria al teléfono inteligente y *apps* cambia según el perfil académico de estos, debido a los contextos y estructuras sociales en las cuales se desenvuelven. Por tal motivo, el empleo de redes sociales como *Facebook* y la aplicación de comunicación *WhatsApp* tiene un uso diferido según el área de formación escolar del estudiante. La presente investigación contribuye a analizar

como el perfil académico y género del estudiante influye para que este grupo poblacional use el *smartphone*, *Facebook* y *WhatsApp*.

Si bien es cierto, aunque varios autores han buscado la forma de insertar el uso de las TIC en los espacios escolares, se ha dejado de lado el perfil académico de los estudiantes, lo cual puede ser un factor determinante para que las estrategias de aprendizaje sean exitosas o no. Por tal motivo, es necesario atraer la atención de los estudiantes a través de una herramienta tecnológica como el *Smartphone* y de redes sociales como *Facebook* o aplicaciones de comunicación como *WhatsApp*, para que el dispositivo tecnológico no termine por ser un agente distractor para el alumno.

### **Metodología**

La Unidad Académica Preparatoria de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAPUAZ) está conformada por trece planteles, de los cuales tres se ubican en la capital del estado de Zacatecas, México en donde sus estudiantes no están excluidos del uso del *smartphone* y sus aplicaciones; ante esto, Ixtláhuac, Vargas & Rivera (2015) hacen la siguiente observación: “si bien en México el uso del celular al inicio era

<sup>6</sup> Muchos países han reestructurado su programa de estudios para establecer la tecnología como un área clave de aprendizaje es por eso que incluyen la naturaleza de la sociedad tecnológica, la mejora de las oportunidades y

posibilidades para el desarrollo de habilidades superiores, incluyendo el pensamiento creativo y la resolución de problemas.

considerado como un bien de lujo, en la actualidad son accesibles para gran parte de la población y se puede considerar como un bien necesario" (p. 49). El plan de estudio de la UAPUAZ tiene cuatro líneas de pre - especialización que están enfocadas en formar a los alumnos según sus competencias, capacidades y la carrera que cada uno de estos quiera estudiar: Químico - Biológicas; Físico - Matemático; Social - Humanístico y Económico - Administrativo.

El instrumento que se aplicó en este proceso de investigación fue una encuesta con 106 variables que contenía preguntas elementales como la edad, cuestiones emocionales, hábitos de uso del teléfono inteligente, gasto promedio semanal en servicio telefónico móvil y nivel de uso de Facebook y WhatsApp.

La encuesta se aplicó en línea por medio de *Google Forms* a los alumnos de sexto semestre del Programa II de la UAPUAZ que está ubicada en la capital del estado de Zacatecas, México; se usó el muestreo aleatorio simple para calcular la cantidad de estudiantes que respondería el cuestionario, de una población total de 667 alumnos con un intervalo de confianza del 95% se encuestaron a 228 estudiantes de manera aleatoria entre las cuatro áreas de especialización que tiene la UAPUAZ de la siguiente manera: Químico - Biológicas 108 alumnos, Social -

Humanístico 52 estudiantes, Físico - Matemático 50 personas y Económico - Administrativo 18 individuos.

Se analizaron los datos a través de las tablas cruzadas de SPSS y se correlacionó la información con el método de Chi Cuadrado de Pearson. Las variables que se trabajaron para esta investigación fueron las siguientes: área, género, qué tanto revisa el WhatsApp y Facebook, si responden mensajes de WhatsApp durante clases, si comparte tareas y trabajos por medio de WhatsApp, qué tanto se comunica a través de WhatsApp y si se relaja cuando revisa el celular.

## Resultados

Al aplicar el cuestionario a los 228 alumno de sexto semestre del Programa II de la UAPUAZ, la encuesta arrojó los siguientes resultados para las siguientes correlaciones entre área de especialidad, género y el uso que dan al WhatsApp y Facebook.

**Tabla 1.** ¿Qué tanto revisa? [App de mensajería (WhatsApp, Telegram, Messenger, etc.)] Femenino

Género	Bachillerato o Área de Especialización	Escala	Total				
			1	2	3	4	
		Recuento	8	0	1	0	9
		% dentro de bachillerato	88.9 %	0 %	11.1 %	0 %	100 %
	Económico – Administrativo	% dentro de ¿Qué tanto revisa? [App de mensajería(WhatsApp, Telegram, Messenger, etc.)]	8.0 %	0 %	10 %	0 %	7.1 %
		% del total	6.3 %	0 %	0.8 %	0 %	7.1 %
		Recuento	12	6	1	1	20
		% dentro de bachillerato	60.0 %	30.0 %	5.0 %	5.0 %	100.0 %
	Físico – Matemático	% dentro de ¿Qué tanto revisa? [App de mensajería (WhatsApp, Telegram, Messenger, etc.)]	12.0 %	50.0 %	10.0 %	25.0 %	15.9 %
		% del total	9.5 %	4.8 %	0.8 %	0.8 %	15.9 %
		Recuento	58	2	5	1	66
		% dentro de bachillerato	87.9 %	3.0 %	7.6 %	1.5 %	100.0 %
	Químico – Biológicas	% dentro de ¿Qué tanto revisa? [App de mensajería(WhatsApp, Telegram, Messenger, etc.)]	58.0 %	16.7 %	50.0 %	25.0 %	52.4 %
		% del total	46.0 %	1.6 %	4.0 %	0.8 %	52.4 %
		Recuento	22	4	3	2	31
		% dentro de bachillerato	71.0 %	12.9 %	9.7 %	6.5 %	100.0 %
	Social – Humanístico	% dentro de ¿Qué tanto revisa? [App de mensajería(WhatsApp, Telegram, Messenger, etc.)]	22.0 %	33.3 %	30.0 %	50.0 %	24.6 %
		% del total	17.5 %	3.2 %	2.4 %	16. %	24.6 %

**Fuente.** Elaboración propia.

La Tabla 1 muestra los porcentajes en escala de Likert, en donde 1 es mucho y 4 es poco, que el 88.9 % de las estudiantes del bachillerato de Económico – Administrativo respondieron que

revisan mucho el WhatsApp o alguna otra aplicación de comunicación.

**Tabla 2.** ¿Qué tanto revisa? [App de mensajería (WhatsApp, Telegram, Messenger, etc.)] Masculino

Género	Bachillerato o Área de Especialización	Escala	1	2	3	4	Total
			Reuento	7	1	0	
Masculino	Económico – Administrativo	% dentro de bachillerato	77.8 %	11.1 %	0.0 %	11.1 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto revisa? [App de mensajería(WhatsApp, Telegram, Messenger, etc.)]	9.9 %	5.9 %	0.0 %	11.1 %	8.8 %
		% del total	6.9 %	1.0 %	0.0 %	1.0 %	8.8 %
		Reuento	20	6	3	1	30
Masculino	Físico – Matemático	% dentro de bachillerato	66.7 %	20.0 %	10.0 %	3.3 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto revisa? [App de mensajería(WhatsApp, Telegram, Messenger, etc.)]	28.2 %	35.3 %	75.0 %	11.1 %	29.4 %
		% del total	19.6 %	5.9 %	2.9 %	1.0 %	29.4 %
		Reuento	27	9	1	4	41
Masculino	Químico – Biológicas <sup>7</sup>	% dentro de bachillerato	64.3 %	21.4 %	2.4 %	9.5 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto revisa? [App de mensajería(WhatsApp, Telegram, Messenger, etc.)]	38.0 %	52.9 %	25.0 %	44.4 %	41.2 %
		% del total	26.5 %	8.8 %	1.0 %	3.9 %	41.2 %
		Reuento	17	1	0	3	21
Masculino	Social – Humanístico	% dentro de bachillerato	81.0 %	4.8 %	0.0 %	14.3 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto revisa? [App de mensajería(WhatsApp, Telegram, Messenger, etc.)]	23.9 %	5.9 %	0.0 %	33.3 %	20.6 %
		% del total	16.7 %	1.0 %	0.0 %	2.9 %	20.6 %

**Fuente.** Elaboración propia.

<sup>7</sup> Un estudiante no respondió.

La Tabla 2 muestra el nivel de uso que le dan al WhatsApp los hombres, se dividió en una escala de Likert en donde 1 es mucho y 4 es poco, se observa que el 77.8 % de los encuestados del área de Económico – Administrativo revisan mucho ésta

aplicación de comunicación o alguna parecida.

De igual forma es necesario que se correlacionen los datos para saber si existe una relación entre el tipo de bachillerato y el uso de WhatsApp.

**Tabla 3.** Tabla Chi – Cuadrado de Pearson de ¿Qué tanto revisa? [App de mensajería (WhatsApp, Telegram, Messenger, etc.)]

Género		Valor	gl*	Sig. Asintótica (2 caras)
Femenino	Chi – cuadrado de Pearson	17.459 <sup>b</sup>	9	.042
	Razón de verisimilitud	16.357	9	.060
	N de casos válidos	126		
Masculino	Chi – cuadrado de Pearson	10.904 <sup>c</sup>	12	.537
	Razón de verisimilitud	12.470	12	.409
	N de casos válidos	102		

**Fuente.** Elaboración propia.

La Tabla 3 expone la correlación que existe entre el género y el uso de WhatsApp, en el caso de las mujeres si hay relación entre el área que estudian

y qué tanto revisan WhatsApp; se corrobora con un grado de significancia de .042. En los hombres no hay correlación entre estas dos variables.

\* Grados de libertad

**Tabla 4.** ¿Qué tanto revisa? [Facebook] Femenino

Género	Bachillerato o Área de Especialización	Escala	1	2	3	4	Total
			Recuento	3	3	3	
Femenino	Económico – Administrativo	% dentro de bachillerato	33.3 %	33.3 %	33.3 %	0.0 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto revisa? [Facebook]	5.4 %	9.4 %	11.1 %	0.0 %	7.1 %
		% del total	2.4 %	2.4 %	2.4 %	0.0 %	7.1 %
Femenino	Físico – Matemático	Recuento	6	10	3	1	20
		% dentro de bachillerato	30.0 %	50.0 %	15.0 %	5.0 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto revisa? [Facebook]	10.7 %	31.3 %	11.1 %	9.1 %	15.9 %
Femenino	Químico – Biológicas	% del total	4.8 %	7.9 %	2.4 %	0.8 %	15.9 %
		Recuento	31	15	14	6	66
		% dentro de bachillerato	47.0 %	22.7 %	21.2 %	9.1 %	100.0 %
Femenino	Social – Humanístico	% dentro de ¿Qué tanto revisa? [Facebook]	55.4 %	46.9 %	51.9 %	54.5 %	52.4 %
		% del total	24.6 %	11.9 %	11.1 %	4.8 %	52.4 %
		Recuento	16	4	7	4	31
Femenino	Social – Humanístico	% dentro de bachillerato	51.6 %	12.9 %	22.6 %	12.9 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto revisa? [Facebook]	28.6 %	12.5 %	25.9 %	36.4 %	24.6 %
		% del total	12.7 %	3.2 %	5.6 %	3.2 %	24.6 %

**Fuente.** Elaboración propia.

La Tabla 4 muestra el uso del Facebook, se trabajó en una escala de Likert del 1 al 4, en dónde 1 es mucho y 4 es poco, la tabla revela

que el 47.0 % del total de las alumnas encuestadas del área de Químico – Biológicas usan mucho esta red social.

**Tabla 5. ¿Qué tanto revisa? [Facebook] Masculino**

Género	Bachillerato o Área de Especialización	Escala	1	2	3	4	<b>Total</b>
		Recuento	5	2	2	0	
Masculino	Económico – Administrativo	% dentro de bachillerato	55.6 %	22.2 %	22.2 %	0.0 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto revisa? [Facebook]	11.4 %	6.9 %	9.1 %	0.0 %	8.8 %
		% del total	4.9 %	2.0 %	2.0 %	0.0 %	8.8 %
		Recuento	7	10	10	3	30
Masculino	Físico – Matemático	% dentro de bachillerato	23.3 %	33.3 %	33.3 %	10.0 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto revisa? [Facebook]	15.9 %	34.5 %	45.5 %	42.9 %	29.4 %
		% del total	4.8 %	7.9 %	2.4 %	0.8 %	29.4 %
		Recuento	18	13	9	2	42
Masculino	Químico – Biológicas	% dentro de bachillerato	42.9 %	31.0 %	21.4 %	4.8 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto revisa? [Facebook]	40.9 %	44.8 %	40.9 %	28.6 %	41.2 %
		% del total	17.6 %	12.7 %	8.8 %	2.0 %	41.2 %
		Recuento	14	4	1	2	21
Masculino	Social – Humanístico	% dentro de bachillerato	66.7 %	19.0 %	4.8 %	9.5 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto revisa? [Facebook]	31.8 %	13.8 %	4.5 %	28.6 %	24.6 %
		% del total	13.7 %	3.9 %	1.0 %	2.0 %	24.6 %

**Fuente.** Elaboración propia.

El 66.7 % de los hombres encuestados de Social – Humanístico usan mucho el Facebook, según se observa en la Tabla 5; al igual

que la correlación de las variables sexo, bachillerato y el uso de Facebook.

**Tabla 6. Tabla Chi – Cuadrado de Pearson de ¿Qué tanto revisa? [Facebook]**

Género		Valor	gl*	Sig. Asintótica (2 caras)
Femenino	Chi – cuadrado de Pearson	11.457 <sup>b</sup>	9	.246
	Razón de verisimilitud	11.656	9	.233
	N de casos válidos	126		
Masculino	Chi – cuadrado de Pearson	13.077 <sup>c</sup>	9	.159
	Razón de verisimilitud	14.877	9	.094
	N de casos válidos	102		

**Fuente.** Elaboración propia.

La prueba de Chi Cuadrado de Pearson de la Tabla 6 señala que no hay correlación entre el género, bachillerato y el uso de Facebook, los estudiantes emplean esta red social de manera indistinta no importa la formación de estos.

**Tabla 7. ¿Responde mensajes de WhatsApp cuando está en clase? Femenino**

Género	Bachillerato o Área de Especialización	Escala	Total	
			No	Si
Femenino	Económico - Administrativo	Recuento	5	4
		% dentro de bachillerato	55.6 %	44.4 %
		% dentro de ¿Responde mensajes de WhatsApp cuando está en clase?	11.4 %	4.9 %
	Físico - Matemático	% del total	4.0 %	3.2 %
		Recuento	9	11
		% dentro de bachillerato	45.0 %	55.0 %
	Químico - Biológicas	% dentro de ¿Responde mensajes de WhatsApp cuando está en clase?	20.5 %	13.4 %
		% del total	7.1 %	8.7 %
		Recuento	20	46
	Social - Humanístico	% dentro de bachillerato	30.3 %	69.7 %
		% dentro de ¿Responde mensajes de WhatsApp cuando está en clase?	45.5 %	56.1 %
		% del total	15.9 %	36.5 %

**Fuente.** Elaboración propia.

El 69.7 % de las mujeres que estudian en el bachillerato de Químico - Biológicas contestaron que sí responden mensajes de WhatsApp durante clases, como se muestra en la Tabla 7.

\* Grados de libertad

**Tabla 8.** ¿Responde mensajes de WhatsApp cuando está en clase? Masculino

Género	Bachillerato o Área de Especialización	Escala	No	Si	Total
Masculino	Económico - Administrativo	Recuento	2	7	9
		% dentro de bachillerato	22.2 %	77.8 %	100.0 %
		% dentro de ¿Responde mensajes de WhatsApp cuando está en clase?	4.7 %	11.9 %	8.8 %
	Físico – Matemático	% del total	2.0 %	6.9 %	8.8 %
		Recuento	19	11	30
		% dentro de bachillerato	63.3 %	36.7 %	100.0 %
Masculino	Químico – Biológicas	% dentro de ¿Responde mensajes de WhatsApp cuando está en clase?	44.2 %	18.6 %	29.4 %
		% del total	18.6 %	10.8 %	29.4 %
		Recuento	16	26	42
	Social – Humanístico	% dentro de bachillerato	38.1 %	61.9 %	100.0 %
		% dentro de ¿Responde mensajes de WhatsApp cuando está en clase?	37.2 %	44.1 %	41.2 %
		% del total	15.7 %	25.5 %	41.2 %
Masculino	Social – Humanístico	Recuento	6	15	21
		% dentro de bachillerato	28.6 %	71.4 %	100.0 %
		% dentro de ¿Responde mensajes de WhatsApp cuando está en clase?	14.0 %	25.4 %	20.6 %
	Social – Humanístico	% del total	5.9 %	14.7 %	20.6 %

**Fuente.** Elaboración propia.

El 77.8 % de los hombres de Económico – Administrativo responden mensajes de WhatsApp durante clase, la Tabla 8 lo muestra.

**Tabla 9.** Tabla Chi – Cuadrado de Pearson de ¿Responde mensajes de WhatsApp cuando está en clase?

Género		Valor	gl*	Sig. Asintótica (2 caras)
Femenino	Chi – cuadrado de Pearson	3.296 <sup>b</sup>	3	.348
	Razón de verisimilitud	3.186	3	.364
	N de casos válidos	126		
Masculino	Chi – cuadrado de Pearson	8.857 <sup>c</sup>	3	.031
	Razón de verisimilitud	8.970	3	.030
	N de casos válidos	102		

**Fuente.** Elaboración propia.

La Tabla 9 de Chi – Cuadrado de Pearson, muestra que hay un grado de significancia de .031 en los hombres, lo

cual indica, que existe una correlación entre el bachillerato y que respondan mensajes de WhatsApp durante clases.

\* Grados de libertad

**Tabla 10. ¿Comparte trabajos y/o tareas vía WhatsApp? Femenino**

Género	Bachillerato o Área de Especialización	Escala	No	Si	Total
Femenino	Económico - Administrativo	Recuento	0	9	9
		% dentro de bachillerato	0.0 %	100.0 %	100.0 %
		% dentro de ¿Comparte trabajos y/o tareas vía WhatsApp?	0.0 %	7.3 %	7.1 %
	Físico - Matemático	% del total	0.0 %	7.1 %	7.1 %
		Recuento	0	20	20
		% dentro de bachillerato	0.0 %	100.0 %	100.0 %
	Químico - Biológicas	% dentro de ¿Comparte trabajos y/o tareas vía WhatsApp?	0.0 %	16.3 %	15.9 %
		% del total	0.0 %	15.9 %	15.9 %
		Recuento	1	65	66
Social - Humanístico	Químico - Biológicas	% dentro de bachillerato	1.5 %	98.5 %	100.0 %
		% dentro de ¿Comparte trabajos y/o tareas vía WhatsApp?	33.3 %	52.8 %	52.4 %
		% del total	0.8 %	51.6 %	52.4 %
	Social - Humanístico	Recuento	2	29	31
		% dentro de bachillerato	6.5 %	93.5 %	100.0 %
	Social - Humanístico	% dentro de ¿Comparte trabajos y/o tareas vía WhatsApp?	66.7 %	23.5 %	24.6 %
		% del total	1.6 %	23.0 %	24.6 %

**Fuente.** Elaboración propia.

La Tabla 10 muestra que la gran mayoría de las estudiantes de los cuatro bachilleratos usan el WhatsApp para compartir trabajos, tareas y apoyarse en actividades académicas.

**Tabla 11. ¿Comparte trabajos y/o tareas vía WhatsApp? Masculino**

Género	Bachillerato o Área de Especialización	Escala	No	Si	Total
Masculino	Económico - Administrativo	Recuento	1	8	9
		% dentro de bachillerato	11.1 %	88.9 %	100.0 %
		% dentro de ¿Comparte trabajos y/o tareas vía WhatsApp?	16.7 %	8.3 %	8.8 %
	Físico - Matemático	% del total	1.0 %	7.8 %	8.8 %
		Recuento	0	30	30
		% dentro de bachillerato	0.0 %	100.0 %	100.0 %
	Químico - Biológicas	% dentro de ¿Comparte trabajos y/o tareas vía WhatsApp?	0.0 %	31.3 %	29.4 %
		% del total	0.0 %	29.4 %	29.4 %
		Recuento	4	38	42
	Químico - Biológicas	% dentro de bachillerato	9.5 %	90.5 %	100.0 %
		% dentro de ¿Comparte trabajos y/o tareas vía WhatsApp?	66.7 %	39.6 %	41.2 %
		% del total	3.9 %	37.3 %	41.2 %
		Recuento	1	20	21

Social – Humanístico	% dentro de bachillerato	4.8 %	95.2 %	100.0 %
	% dentro de ¿Comparte trabajos y/o tareas vía WhatsApp?	16.7 %	20.8 %	20.6 %
	% del total	1.0 %	19.6 %	20.6 %

**Fuente.** Elaboración propia.

Los hombres en su mayoría comparten tareas vía WhatsApp, esto puede verse en los porcentajes de la Tabla 11.

**Tabla 12.** Tabla Chi – Cuadrado de Pearson de ¿Comparte trabajos y/o tareas vía WhatsApp?

Género		Valor	gl*	Sig. Asintótica (2 caras)
Femenino	Chi – cuadrado de Pearson	3.130 <sup>b</sup>	3	.372
	Razón de verisimilitud	3.158	3	.368
	N de casos válidos	126		
Masculino	Chi – cuadrado de Pearson	3.373 <sup>c</sup>	3	.338
	Razón de verisimilitud	4.902	3	.179
	N de casos válidos	102		

**Fuente.** Elaboración propia.

La Tabla 12 muestra que no existe una correlación entre el género, bachillerato y si comparten tareas o trabajos vía WhatsApp; el uso que dan los alumnos a esta herramienta y que fines académicos, es de manera indistinta y no importa en qué bachillerato se encuentre el estudiante.

\* Grados de libertad

**Tabla 13.** ¿Qué tanto se comunica por medio de apps de smartphone? [Amigos] Femenino

Género	Bachillerato o Área de Especialización	Escala	1	2	3	4	<b>Total</b>
		Recuento	7	0	1	1	
Femenino	Económico – Administrativo	% dentro de bachillerato	77.8 %	0.0 %	11.1 %	11.1 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto se comunica por medio de apps de smartphone? [Amigos]	7.1 %	0.0 %	14.3 %	16.7 %	7.1 %
		% del total	5.6 %	0.0 %	0.8 %	0.8 %	7.1 %
		Recuento	15	3	2	0	20
Femenino	Físico – Matemático	% dentro de bachillerato	75.0 %	15.0 %	10.0 %	0.0 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto se comunica por medio de apps de smartphone? [Amigos]	15.2 %	21.4 %	28.6 %	0.0 %	15.9 %
		% del total	11.9 %	2.4 %	1.6 %	0.0 %	15.9 %
		Recuento	56	7	3	0	66
Femenino	Químico – Biológicas	% dentro de bachillerato	84.8 %	10.6 %	4.5 %	0.0 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto se comunica por medio de apps de smartphone? [Amigos]	56.6 %	50.0 %	42.9 %	0.0 %	52.4 %
		% del total	44.4 %	5.6 %	2.4 %	0.0 %	52.4 %
		Recuento	21	4	1	5	31
Femenino	Social – Humanístico	% dentro de bachillerato	66.7 %	12.9 %	3.2 %	16.1 %	100.0 %
		% dentro ¿Qué tanto se comunica por medio de apps de smartphone? [Amigos]	21.2 %	28.6 %	14.3 %	83.3 %	24.6 %
		% del total	16.7 %	3.2 %	0.8 %	4.0 %	24.6 %

**Fuente.** Elaboración propia.

La Tabla 13 muestra que el 84.8 % de las mujeres encuestadas de Químico – Biológicas se comunican mucho con sus amigos por

medio del smartphone, la pregunta se dividió en una escala de Likert en dónde 1 es mucho y 4 es poco.

**Tabla 14.** ¿Qué tanto se comunica por medio de apps de smartphone? [Amigos] Masculino

Género	Bachillerato o Área de Especialización	Escala	1	2	3	4	<b>Total</b>
			Recuento	0	1	1	
Masculino	Económico – Administrativo	Recuento	7	0	1	1	9
		% dentro de bachillerato	77.8 %	0.0 %	11.1 %	11.1 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto se comunica por medio de apps de smartphone? [Amigos]	9.6 %	0.0 %	20.0 %	20.0 %	8.8 %
	Físico – Matemático	% del total	6.9 %	0.0 %	1.0 %	1.0 %	8.8 %
		Recuento	17	8	3	2	30
		% dentro de bachillerato	56.7 %	26.7 %	10.0 %	6.7 %	100.0 %
	Químico – Biológicas	% dentro de ¿Qué tanto se comunica por medio de apps de smartphone? [Amigos]	23.3 %	42.1 %	60.0 %	40.0 %	29.4 %
		% del total	16.7 %	7.8 %	2.9 %	2.0 %	29.4 %
		Recuento	32	9	0	1	42
	Social – Humanístico	% dentro de bachillerato	76.2 %	21.4 %	0.0 %	2.4 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto se comunica por medio de apps de smartphone? [Amigos]	43.8 %	47.4 %	0.0 %	20.0 %	41.2 %
		% del total	31.4 %	8.8 %	0.0 %	1.0 %	41.2 %
		Recuento	17	2	1	1	21
		% dentro de bachillerato	81.0 %	9.5 %	4.8 %	4.8 %	100.0 %
		% dentro de ¿Qué tanto se comunica por medio de apps de smartphone? [Amigos]	23.3 %	10.5 %	20.0 %	20.0 %	20.6 %
		% del total	16.7 %	2.0 %	1.0 %	1.0 %	20.6 %

**Fuente.** Elaboración propia.

El 81.0 % de los hombres de Social – Humanístico contestaron que se comunican mucho con sus amigos por medio del teléfono

inteligente, lo anterior se observa en la Tabla 14. La pregunta se dividió en una escala de Likert en dónde 1 es mucho y 4 es poco.

**Tabla 15.** Tabla Chi – Cuadrado de Pearson de ¿Qué tanto se comunica por medio de apps de smartphone? [Amigos]

Género		Valor	gl*	Sig. Asintótica (2 caras)
Femenino	Chi – cuadrado de Pearson	17.108 <sup>b</sup>	9	.047
	Razón de verisimilitud	18.528	9	.030
	N de casos válidos	126		
Masculino	Chi – cuadrado de Pearson	10.994 <sup>c</sup>	9	.276
	Razón de verisimilitud	14.220	9	.115
	N de casos válidos	102		

**Fuente.** Elaboración propia.

La Tabla 15 muestra la prueba de Chi – Cuadrado de Pearson de la pregunta ¿Qué tanto se comunica por medio de apps de smartphone? [Amigos], a lo que se observa que hay una significancia de .047 entre género femenino y el bachillerato en el que se

forma la estudiante, por lo que indica que hay una correlación entre estas dos variables por consiguiente las mujeres del bachillerato de Químico - Biológicas son las que más se comunican a través del teléfono inteligente.

**Tabla 16.** ¿Se relaja al revisar el celular? Femenino

Género	Bachillerato o Área de Especialización	Escala	Total	
			No	Sí
Femenino	Económico - Administrativo	Recuento	2	7
		% dentro de bachillerato	22.2 %	77.8 %
		% dentro de ¿Se relaja al revisar el celular?	4.4 %	8.6 %
	Físico – Matemático	% del total	1.6 %	5.6 %
		Recuento	10	10
		% dentro de bachillerato	50.0 %	50.0 %
		% dentro de ¿Se relaja al revisar el celular?	22.2 %	12.3 %
		% del total	7.9 %	7.9 %
	Químico – Biológicas	Recuento	24	42
		% dentro de bachillerato	36.4 %	63.6 %
		% dentro de ¿Se relaja al revisar el celular?	53.3 %	51.9 %
		% del total	19.0 %	33.3 %
	Social – Humanístico	Recuento	9	22
		% dentro de bachillerato	29.0 %	71.0 %
		% dentro de ¿Se relaja al revisar el celular?	20.0 %	27.2 %
		% del total	7.1 %	17.5 %

**Fuente.** Elaboración propia.

La Tabla 16 muestra que el 77.8% de las mujeres encuestadas de Económico – Administrativo contestaron que las relaja revisar el celular, este porcentaje es el más alto de entre los cuatro bachilleratos.

\* Grados de libertad

**Tabla 17. ¿Se relaja al revisar el celular? Masculino**

Género	Bachillerato o Área de Especialización	Escala			Total	
			No	Si		
Masculino	Económico - Administrativo	Recuento	0	9	9	
		% dentro de bachillerato	0.0 %	100.0 %	100.0 %	
		% dentro de ¿Se relaja al revisar el celular?	0.0 %	12.9 %	8.8 %	
	Físico – Matemático	% del total	0.0 %	8.8 %	8.8 %	
		Recuento	15	15	30	
		% dentro de bachillerato	50.0 %	50.0 %	100.0 %	
	Químico – Biológicas	% dentro de ¿Se relaja al revisar el celular?	46.9 %	21.4 %	29.4 %	
		% del total	14.7 %	14.7 %	29.4 %	
		Recuento	14	28	42	
	Social – Humanístico	% dentro de bachillerato	33.3 %	66.7 %	100.0 %	
		% dentro de ¿Se relaja al revisar el celular?	43.8 %	40.0 %	41.2 %	
		% del total	13.7 %	27.5 %	41.2 %	
		Recuento	3	18	21	
		% dentro de bachillerato	29.0 %	71.0 %	100.0 %	
		% dentro de ¿Se relaja al revisar el celular?	9.4 %	25.7 %	20.6 %	
		% del total	2.9 %	17.6 %	20.6 %	

**Fuente.** Elaboración propia.

El 100.0 % de los hombres encuestados de Económico – Administrativo respondieron que se relajan al revisar el celular,

lo anterior se observa en la Tabla 17, este dato es el más alto de los cuatro bachilleratos.

**Tabla 18. Tabla Chi – Cuadrado de Pearson de ¿Se relaja al revisar el celular?**

Género		Valor	gl*	Sig. Asintótica (2 caras)
Femenino	Chi – cuadrado de Pearson	3.106 <sup>b</sup>	3	.376
	Razón de verisimilitud	3.107	3	.375
	N de casos válidos	126		
Masculino	Chi – cuadrado de Pearson	11.872 <sup>c</sup>	3	.008
	Razón de verisimilitud	14.617	3	.002
	N de casos válidos	102		

**Fuente.** Elaboración propia.

La Tabla 18 muestra un grado de significancia de .008 en la prueba de Chi – Cuadrado de Pearson en el sexo masculino, lo cual apunta que hay una correlación entre el bachillerato y el relajarse al revisar el *smartphone*.

## Discusión

Después de observar las dieciocho tablas, es notorio que existe una correlación significativa entre el perfil educativo de los estudiantes, el *smartphone* y *WhatsApp*, esta última, como una herramienta de comunicación y construcción de espacio de social; en ese sentido, los teléfonos inteligentes modifican de manera sistemática las estructuras sociales de los estudiantes del nivel medio superior, pero esa alteración se hace de una forma diferenciada según el perfil académico, algo que no se debe dejar de lado debido a que los alumnos son parte de la sociedad en general.

En las seis pruebas estadísticas que se realizaron para la construcción de este

artículo se muestra que existen diferentes correlaciones entre mujeres, hombres, bachillerato y el uso que le dan al *WhatsApp* “los jóvenes hispanos en México reconocen que el *smartphone* ha puesto al alcance aplicaciones que satisfacen diversas necesidades de información y entretenimiento” (Gutiérrez, Santana, & Pérez, 2017, p. 65).

Hay una diferencia entre el uso que dan los géneros a las aplicaciones y teléfono inteligente, existen distintos motivos de porqué las mujeres revisan considerablemente el *WhatsApp* a diferencia de los hombres; el 88.9 % de las alumnas encuestadas de Económico – Administrativo son las que emplean más esta aplicación y las que revisan menos son las alumnas de Físico – Matemático con un 60%. La Tabla 3 expone una correlación entre género, bachillerato y si revisan mucho el *WhatsApp* con un grado de significancia de .042, en los hombres no hay una correlación.

\* Grados de libertad

La Tabla 9 muestra un grado de significancia de .031 de correlación entre los hombres, bachillerato y responder mensajes durante clases; los alumnos que están en Económico - Administrativo son los que más contestan mensajes de WhatsApp durante clases, esto se verifica con un 77.8% de los encuestados de ese bachillerato, y los que responden menos el WhatsApp durante clases son los que estudian en Físico - Matemático con un 36.7% de los encuestados de esa área.

Para la pregunta sobre platicar con amigos por medio del *smartphone* hay una correlación de .047 de grado significancia entre las mujeres, bachillerato y el uso de WhatsApp. Las alumnas que usan más el teléfono inteligente para comunicarse con sus amigos son de Químico - Biológicas con un 84.8%, lo anterior se corrobora en la Tabla 15.

El 100% de los hombres de Económico - Administrativo respondieron que se relajan al revisar el *smartphone*, esto se corrobora con un grado de significancia de .008 de la Tabla 18. Lo anterior suscita la pregunta ¿por qué las personas del género masculino que se están formando en un área administrativa se relajan más que los de las otras al revisar el teléfono inteligente?

Finalmente, revisar mucho Facebook o compartir tareas y trabajos por medio del WhatsApp no tiene una correlación con el bachillerato y género de las personas que hacen uso de estas aplicaciones.

### Conclusiones

La presente investigación ha dejado abierta multiples opciones para seguir determinando el uso de dispositivos móviles en las instituciones de educación. A partir de esta, se investigará posteriormente por medio de métodos cualitativos, los factores que influyen para que una alumna que está en un bachillerato del área administrativa revise más el WhatsApp a una que se encuentra en el área de las ciencias básicas. Igualmente, este tipo de investigación cualitativa contribuirá a responder por qué los hombres que se están especializando en las áreas Económico - Administrativo son los que responden más el WhatsApp durante clases. Asimismo, por qué las mujeres que están en Químico - Biológicas son las que platican más con sus amigos por medio de las aplicaciones que se usan en el *smartphone*.

Es claro que se abren diferentes líneas de investigación no sólo sobre el uso que le dan los estudiantes al WhatsApp y al teléfono inteligente, sino también en el nivel de empleo que dan a esta tecnología las personas con

diferentes perfiles, en especial aquellos que estudian en el área Económico - Administrativo; ya que, como se muestra en otros estudios anteriores, la relación de las tecnologías de la información y comunicación con los sistemas educativos al parecer fueron diseñados para enseñar a unos alumnos que ya no existen como lo mencionan en algún momentos los autores Gutiérrez, Palacios y Torrego Segovia (2010). Se debe tener en cuenta que los estudiantes actuales se incorporarán en un futuro al sector laboral y, es necesario conocer qué uso le dan los individuos con perfiles diferentes a los teléfonos inteligentes y a sus aplicaciones.

La necesidad de estudiar este fenómeno se da por “el reducido número de artículos científicos sobre el tema objeto de estudio [que] dificulta su criba minuciosa” (corchetes del autor) (Castro & Moral, 2017, p. 83).

Se concluye y se corrobora que el perfil del estudiante, *smartphone* y el *WhatsApp* tienen una correlación diferenciada, el perfil escolar de los alumnos influye en el nivel de uso del *WhatsApp* y el teléfono inteligente, lo cual se muestra en el presente artículo científico.

## Referencias

Ballesteros, E. (2016). Circulación de memes en WhatsApp: ambivalencias del humor desde la perspectiva de género. *EMPIRIA Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, 35, pp. 21-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297147433002>

Barrio, Á., & Isabel, R. (2017). Hábitos de uso del WhatsApp por parte de los adolescentes. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), pp. 23-30. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349853220003>

Berlanga, I., & Martínez, E. (2010). Ciberlenguaje y principios de retórica clásica. Redes sociales: el caso Facebook. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 7(2), pp. 47-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82315410004>

Castro, A., & Moral, M. de la V. (2017). Uso problemático de redes sociales 2.0 en nativos digitales: análisis bibliográfico. *Health and Addictions*, 17(1), pp. 73-85. Recuperado de <http://ojs.haaj.org/index.php/haaj/article/view/284>

Chóliz, M. (2010). Mobile Phone Addiction: A Point Of Issue. *Addiction. Society for the Study of Addiction*, 105(2), pp. 373-374. <https://doi.org/10.1111/j.1360-0443.2009.02854.x>

Contreras, C. R., & Campa, R. (2015). Caracterización del perfil de los

estudiantes de secundarias en el acceso y uso de internet a partir de las TIC. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 61, pp. 1-21. Recuperado de <http://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/941/pdf>

Del Barrio, Á. (2014). Los adolescentes y el uso de los teléfonos móviles y de videojuegos. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 3(1), pp. 563-570. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17060/ijodaep.2014.n1.v3.536> Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349851785055>

Emanuel, R., Bell, R., Cotton, C., Craig, J., Drummond, D., Gibson, S., Williams, A. (2015). The truth about smartphone addiction. *College Student Journal*, 49(2), pp. 291-299. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c3098216-e9d7-4022-a019-6c1b70332140%40sessionmgr4008>

Ferris, A. L., & Hollenbaugh, E. E. (2018). A Uses and Gratifications Approach to Exploring Antecedents to Facebook Dependency. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 62(1), pp. 51-70. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/08838151.2017.1375501> Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/322815486\\_A\\_Uses\\_and\\_Gratifications\\_Approach\\_to\\_Exploring\\_Antecedents\\_to\\_Facebook\\_Dependency](https://www.researchgate.net/publication/322815486_A_Uses_and_Gratifications_Approach_to_Exploring_Antecedents_to_Facebook_Dependency)

Fort, M., & Pinto de Carvalho, A. P. (2016). Mediación, mediatización y polos de intercambios comunicativos por WhatsApp. *Razón y Palabra*, 20(95), pp 820-835. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199550145048>

Fuentes, V., García, M., & López, M. A. (2017). Grupos de clase; Grupos de WhatsApp. Análisis de las dinámicas comunicativas entre estudiantes universitarios. *Prisma Social*, 18, pp. 144-171. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353751820006>

Gutiérrez, A., Palacios, A., & Torrego Segovia, L. (2010). Tribus digitales en las aulas universitarias. *Revista Científica de Educomunicación*, 17(34), pp. 173-181. <https://doi.org/10.3916/C34-2010-03-17> Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15812481020>

Gutiérrez, M. E., Santana, J. C., & Pérez, M. (2017). Smartphone: usos y gratificaciones de los jóvenes en México en 2015. *Palabra Clave*, 20(1), pp. 47-68. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64949843003>

Herrera, M. F., Pacheco, M. P., Palomar, J., & Andrade, D. (2010). La adicción a Facebook relacionada con la baja autoestima, la depresión y la falta de habilidades sociales. *Psicología Iberoamericana*, 18(1), pp. 6-18. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133915936002>

Ixtláhuac, M. A., Vargas, J. G., & Rivera, L. C. (2015). Análisis del segmento

de la telefonía móvil en México: Iusacell. *Negotium*, 10(30), pp. 38-52. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78238677003>

Merton, R. K. (2013). *Teoría y estructura sociales*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Morales Corral, E. (2014). ¿Puede el Smartphone ayudar a la divulgación científica? *Prisma Social*, 12, pp. 89-119. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353744531003>

Najmul Hasan, Mahfuz Ashraf, & Wahid Murad. (2016). Introducing Mobile Internet as a Learning Assistant for Secondary and Higher Secondary Students. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), pp. 42-55. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0061> Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/303815541\\_Introducing\\_mobile\\_internet\\_as\\_a\\_learning\\_assistant\\_for\\_secondary\\_and\\_higher\\_secondary\\_students](https://www.researchgate.net/publication/303815541_Introducing_mobile_internet_as_a_learning_assistant_for_secondary_and_higher_secondary_students)

Prensky, M. (2013). *Enseñar a nativos digitales*. México D.F.: SM.

Taylor, D. G., Voelker, T. A., & Pentina, I. (2011). Mobile application adoption by young adults: a social network perspective. *WCOB Faculty Publications*, 1, pp. 60-70. Recuperado de [http://digitalcommons.sacredheart.edu/wcob\\_fac/1/?utm\\_source=digitalcommons.sacredheart.edu%2Fwcob\\_fac%2F1&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](http://digitalcommons.sacredheart.edu/wcob_fac/1/?utm_source=digitalcommons.sacredheart.edu%2Fwcob_fac%2F1&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)

Tresáncoras, A. G., García-Oliva, C., & Piqueras, J. A. (2017). Relación del uso problemático de WhatsApp con la personalidad y la ansiedad en adolescentes. *Health and Addictions* 2017, 17(1), pp. 27-36. Recuperado de <http://ojs.haaj.org/index.php/haaj/article/view/272>

Upreti, R., & Singh, R. (2017). Transformation of man into Smartphone Slave. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 8(9), pp. 1075-1078. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/320322866\\_Transformation\\_of\\_man\\_into\\_Smartphone\\_Slave](https://www.researchgate.net/publication/320322866_Transformation_of_man_into_Smartphone_Slave)

Yarto, C. (2016). La investigación Sociológica alrededor del Teléfono Celular. Una revisión de la literatura del 2000 al 2010. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 25(4), pp. 203-213. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12249087016>

# Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela

Acquired needs that boost the work motivation in the employees of electric service companies in the Zulia State of Venezuela



Fecha de recibido: 01 / 03 / 2018

Fecha de aceptación: 05 / 04 / 2018

**Zoraima Aurelia Donawa Torres.** Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones, Ph.D en Ciencias Gerenciales, Mg. en Gerencia de Empresas, Politóloga. Docente Agregado e Investigadora del Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas. Venezuela. **Correo electrónico:** zdonawa62@hotmail.com **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-6142-9500>

---

## Cómo citar este artículo

Donawa Torres, Z.A. (2019). Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela, *NOVUM*, 1(9), p.p. 58 - 73.

## Resumen

El presente artículo tiene como objetivo fundamental identificar las necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela. Para cumplir el objetivo se estudió la teoría de David McClelland contenida en los autores Davis y Newstrom (2001), Robbins y Judge (2013), Newstrom (2011), y Bedoya (1995), entre otros relevantes. La metodología utilizada fue descriptiva, no experimental, transeccional y de campo. La población estuvo compuesta por 2.456 empleados, la muestra fue seleccionada mediante la fórmula de Sierra Bravo y quedó constituida por 548 empleados en total. Se elaboró un cuestionario utilizando las categorías de respuestas tipo Likert de 48 ítems el cual fue validado por expertos en el área. La confiabilidad del instrumento fue determinada por el método Alfa de Cronbach presentando un 0.94 de confiabilidad. Los resultados reflejaron la presencia significativa de necesidades adquiridas de motivación hacia el logro, la afiliación, la competencia y la ausencia hacia el poder. Se concluye que los empleados se presentan actitudes favorables que los ayudan a ejercer influencia y un posible dominio hacia las actividades laborales del trabajo en grupo propiciando intercambios efectivos en el mismo. Se recomienda examinar con la orientación profesional las necesidades de poder que se encuentran solapadas en el personal. **Palabras clave:** Condiciones de Empleo; Convenio Colectivo; Cualificación Profesional; Adaptación Social; Compromiso Contractual.

## Abstract

The main objective of this article is to identify the acquired needs that drive job motivation in the employees of electric service companies in the Zulia State of Venezuela. To fulfill the objective, the David McClelland theory contained in the authors Davis and Newstrom (2001), Robbins and Judge (2013), Newstrom (2011), Bedoya (1995), supported by other authors was studied. The methodology used was descriptive, not experimental, transeccional and field. The population was composed of 2,456 employees, the sample was selected through the formula of Sierra Bravo, consisting of 548 employees. A questionnaire was elaborated using the Likert type response categories of 48 items, validated by experts in the area. The reliability of the instrument was determined by the Cronbach's Alpha method, presenting a reliability of 0.94. The results reflected the significant presence of acquired needs of motivation towards achievement, affiliation and competence and absence towards power. It is concluded that the employees favorable attitudes that help them to exert influence and a possible dominion towards the work activities in group propitiating effective exchanges in the work. It is recommended to examine with the professional orientation the power needs that are overlapped in the personnel. **Keywords:** Conditions of employment; Collective agreements; Occupational qualifications; Social Adaptation; Contract Law.

## Introducción

Las organizaciones están constituidas por un conjunto de personas con objetivos en común, pero cada una con sus propias necesidades, siendo algunas de ellas las que se adquieren en el contexto social. Estas necesidades que se aprenden, impulsan acciones en el comportamiento de un empleado hacia su trabajo. En este sentido, la motivación laboral es definida como el impulso que origina, guía y mantiene el comportamiento de un individuo dentro de una organización hacia el alcance de las metas u objetivos deseados.

Dentro del comportamiento organizacional, las teorías sobre el estudio de la motivación permiten inferir que la motivación laboral, es una variable determinante en la productividad, ya que permite incentivar a las empresas que la incorporen como estrategia para alcanzar los objetivos y las metas organizacionales. Una de esas teorías fue creada por el psicólogo David C. McClelland quien ha contribuido a la comprensión de la motivación laboral, al identificar en su teoría de las necesidades adquiridas en los empleados, que produce impulsos motivacionales hacia el logro, afiliación, competencia y poder de los empleados en las organizaciones.

Sobre la importancia que representa

los indicadores que miden actitudes de comportamiento hacia la motivación para las organizaciones en el esquema de esta teoría se ha fundamentado esta investigación; así, el propósito de la misma fue identificar las necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas del sector eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela.

### 1. Marco teórico

#### 1.1 Necesidades adquiridas

En palabras de Max-Neef (1998), una persona, es un ser de necesidades múltiples e interdependientes. Por ello, las necesidades humanas deben entenderse como un sistema en que las mismas se interrelacionan e interactúan. Las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas, clasificables, al parecer las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos; lo que cambia a través del tiempo y de las culturas, es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de ellas.

Dentro de este marco, cabe considerar que, las organizaciones son un conjunto de personas con necesidades fundamentadas en la adquisición de una cultura, que trabajan en equipo con el propósito de alcanzar sus objetivos. Cada una de las personas o miembros de estas organizaciones o empresas, tienen sus propias necesidades, que pueden ser definidas como la percepción de sensaciones de

apetencia, carencias o deficiencias, que a criterio de Chiavenato (2009), pueden ser fisiológicas como los alimentos, psicológicas como la autoestima o sociológicas como la interacción social.

En este sentido, las necesidades sociales son adquiridas en un contexto social, surgen a partir de la experiencia personal única y varían de forma considerable de una persona a otra, los seres humanos adquieren las necesidades sociales a través de la experiencia, el desarrollo y la socialización. Sin embargo, según lo advierte Reeve (2010) las necesidades sociales que se adquieren, como el logro, afiliación, intimidad y poder, dependen del tipo de ambiente social en el que las personas se crían, viven e intentan crear su futuro.

## **1.2 Necesidades adquiridas que impulsan el trabajo en los empleados de las organizaciones**

Las necesidades adquiridas por los empleados de una organización son el resultado de su interacción con el entorno. Para Chiavenato (2002) la motivación es el resultado de la interacción individuo, entorno y contexto. Del este modo, Robbins (2004) establece una relación entre la motivación con tres elementos fundamentales: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades individuales; donde el esfuerzo, es la fuerza o la intensidad del

comportamiento del individuo hacia la organización; el objetivo, es la dirección del comportamiento del individuo dentro de la organización; y la necesidad, la carencia de la persona que crea un estado de tensión generando un impulso que dura y persiste en su comportamiento hasta reducirlo o eliminarlo.

En este sentido, se infiere que la motivación nace de una necesidad insatisfecha, que estimula el impulso en el individuo para la realización de un esfuerzo dirigido hacia el logro de la meta propuesta. Motivar, según Romero (1999) es impulsar a una persona a actuar de determinada manera, dando origen a una propensión hacia un comportamiento específico.

Vale decir que, en el contexto empresarial, la motivación surge de las necesidades adquiridas por un empleado, que producen un impulso orientando su comportamiento hacia la obtención de metas particulares para la satisfacción de esas necesidades. En efecto, Newstrom (2007) define los impulsos motivacionales como los impulsos originados por la interacción del empleado con la organización, reflejados en su comportamiento. Los empleados en las organizaciones, tienden a desarrollar ciertos impulsos motivadores o deseos intensos de algo, como producto del ambiente cultural, los cuales afectan la forma en que las

personas consideran su empleo y enfocan su vida (Newstron, 2011).

Sobre la base de estas ideas, se hace necesario hacer mención al psicólogo David Clarence McClelland, quien propuso un modelo de necesidades, denominadas por algunos autores como necesidades aprendidas y por otros, necesidades adquiridas; ambas relacionadas con la motivación, que, desde su punto de vista, tenían raíces en la cultura. Por su parte, los autores Davis y Newstrom (2001) explican los impulsos motivacionales con base en el esquema de McClelland, como el producto de las motivaciones respectivas en un individuo.

Estos impulsos motivacionales que surgen de las necesidades adquiridas en los empleados de una organización, representan las bases teóricas que sustentan esta investigación, por lo que se estima conveniente, analizar con precisión, cuál es el esquema que rige el comportamiento de un empleado con impulsos motivacionales dentro de la empresa en estudio. Para ello, es necesario identificar las características de los empleados con necesidades adquiridas de logro, afiliación, competencia y/o poder:

### **1.2.1 Necesidad de logro**

Robbins y Judge (2013) señalan que dentro de la teoría de las necesidades de McClelland, la necesidad de logro es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de

estándares. Es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas (Chiavenato, 2009). La necesidad de logro, es la medida en que un individuo siente un fuerte deseo de desempeñar bien tareas desafiantes y de cumplir sus normas personales de excelencia, acotan Jones y George (2010).

Por su parte, Davis y Newstrom (2001) expresan que la motivación de logro es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. Esto significa que las personas se afanan por un impulso, por el logro de los objetivos de la organización evitando el fracaso y obteniendo el éxito en situaciones competitivas. La motivación hacia el logro es la motivación para el trabajo, en tal sentido, es interesante analizar cuál sería la conducta de un empleado con motivación al logro en la empresa.

Entre las características que se presentan en los empleados con impulsos de necesidades hacia el logro, pueden estar Según Davis y Newstrom (2001):

- Trabajan más duro, cuando perciben que recibirán reconocimiento por sus esfuerzos. En este sentido, Górdon (1997) considera que los individuos se afanan por alcanzar los objetivos demostrando su competencia.

- Trabajan más duro, cuando solo hay un riesgo moderado de fracasar. Según Stoner y Freeman (1994), tienden a enfrentar riesgos moderados para alcanzar sus metas, es decir, no se arriesgan para impactar a los demás.
- Trabajan más duro, cuando reciben retroalimentación específica por su desempeño, también disfrutan cuando esa retroalimentación es específica y rápida, según Koontz, Weihrichy Cannice (2012).
- Les gusta las situaciones en las que toman personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.
- Gibson, Ivancevich y Donnelly (2002), consideran que los individuos motivados al logro asumen responsabilidades en las que puedan personalmente asumir soluciones de problemas.
- Tienden a fijarse metas moderadas.
- Comparten, confían y reciben ideas de sus subordinados cuando actúan como gerentes.
- Son obsesivos por el éxito. Según Bedoya (1995), los individuos motivados al logro dirigen su comportamiento hacia la obtención de resultados derivados de las metas planteadas.
- Piensan en avanzar en su carrera, a desempeñar mejor su trabajo o

en cómo lograr algo importante. Al efecto, Robbins (2004) considera que los individuos motivados al logro luchan por un logro personal y más que por la recompensa.

Según estas consideraciones, el gerente de las organizaciones, debe tener presente al planificar las funciones y tareas de los empleados, el reconocimiento por el logro de esas tareas, brindándoles confianza y responsabilidad para que sean exitosos dentro de la organización elevando el nivel de productividad de la misma.

### **1.2.2 Necesidad de Afiliación**

Argumentan los autores Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), que la necesidad de afiliación en un empleado, refleja el deseo de interactuar socialmente, el interés por las relaciones personales y, en consecuencia, la responsabilidad social adquiere preponderancia sobre la consecución de las tareas. La motivación de afiliación es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad (Newstrom, 2011). En una organización, advierte Newstrom (2007) la necesidad de establecer relaciones afectivas para sentir satisfacciones internas, en ocasiones dificulta la asignación de tareas complicadas, la dirección y vigilancia de las actividades laborales

por razones de amistad.

Entre las características de los empleados con Impulsos de necesidades por afiliación se encuentran:

- Trabajan más intensamente, cuando se les felicita por la evaluación de su trabajo, por su cooperación y por sus actitudes favorables.
- Seleccionan amigos para que les rodeen en el trabajo. Según Guillén (1999) el motivo de afiliación es una necesidad de tener relaciones afectivas.
- Desean libertad en el trabajo para desarrollar relaciones sociales.
- Tratan de proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales.
- Buscan situaciones que les permitan establecer relaciones sociales. Bedoya (1995) considera que la motivación por afiliación hace que el individuo involucre sus pensamientos y sus sentimientos.
- Consideran importantes las opiniones de los demás. Según Romero (1999) aprenden a dar y recibir afecto y a necesitar la aprobación de los demás.
- Tratan de restaurar relaciones rotas.

Bajo este orden de ideas, se infiere, que en las organizaciones los empleados

con motivación afiliativa generan un agradable ambiente laboral que algunas veces es determinante para lograr la eficiencia de la empresa.

### 1.2.3 Necesidad de competencia

La motivación hacia la competencia es un “impulso por realizar un trabajo de gran calidad” (Davis y Newstrom, 2001, p.129). Los empleados orientados por el impulso hacia la competencia valoran sus habilidades y capacidades orientando sus metas hacia la calidad de productos y servicios.

Entre las características de los empleados con Impulsos de necesidades hacia la competencia están:

- Se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento personal.
- Buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello.
- Esperan que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad; los individuos motivados hacia la competencia, generan dentro de la organización servicios competitivos porque están enfocados hacia la reducción del tiempo.
- Se esfuerzan por ser innovadores. Según Górdon (1997), buscan ejecutar funciones para demostrar maestría y competencia.
- Se benefician de sus experiencias.

En este sentido, el gerente puede asignar tareas en las que el empleado pueda desarrollar sus habilidades y destrezas brindándole la oportunidad de realizar trabajos con alta calidad logrando una ventaja competitiva para la organización.

#### **1.2.4 Necesidad de Poder**

La motivación por poder es un impulso a influir en los demás y modificar situaciones, afirma Newstrom (2007). Este impulso hacia el poder hace que un empleado logre influir en los demás y ejercer el control sobre ellos. Sin embargo, las personas con esta necesidad, que buscan el poder en forma legítima logran obtenerlo gracias a su desempeño y a la aceptación de los demás, de otra forma, serían líderes fracasados.

Por otro lado, los autores mencionados afirman que McClelland (1985) clasifica dos modalidades distintas de expresión del poder, de índole personal y social respectivamente. El poder personal se caracteriza por el deseo de dominio sobre los demás y se relaciona estrechamente con la competitividad y la agresión. El poder social, por el contrario, es una motivación más elaborada que tiene por objeto contribuir al beneficio de los demás, acotan Palmero y sus colaboradores (2002).

Asimismo, los estudios de McClelland revelan que tanto en los hombres como

en las mujeres con alta motivación de poder se manifiestan más impulsos violentos cuando lo buscan en forma ilegítima lo que desencadena en la fusión del deseo de poder con la agresividad.

Entre las características de los empleados con Impulsos por poder se encuentran:

- Buscan crear un impacto en su organización y corren riesgos para lograr ese impacto.
- Pueden usar el poder en forma constructiva o destructiva.
- Tratan de influir en los demás y de controlarlos.
- Buscan posiciones de líder en los grupos.
- Son personas que buscan puestos de liderazgo.
- Les gusta convencer a otros.
- Disfrutan mandando, usando autoridad y asumiendo responsabilidades que le otorguen prestigio ante los demás.
- Robbins y Judge (2009) acotan que son individuos que sienten la necesidad de poder para tener impacto sobre los demás y Bedoya (1995) considera que es la necesidad de provocar una impresión.
- Robbins y Judge (2013) señalan que la necesidad de poder es la necesidad de hacer que otros se

comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.

- Pasan más tiempo pensando cómo obtener y ejercer el poder y la autoridad.
- Según Palmero, Fernández y Martínez (2002) estos individuos disfrutan mandando utilizando la autoridad y desempeñando funciones que le otorgue prestigio ante los demás.

Bajo esta perspectiva, el gerente puede ofrecer oportunidades de ascensos en los empleados para que obtengan y desarrollen posiciones de liderazgo gracias a su desempeño y asuman autoridad y responsabilidad dentro de la organización.

## 2. Marco metodológico

El presente estudio se llevó a cabo bajo la corriente positivista obteniendo resultados netamente cuantitativos. Cerdá (2005) señala que este paradigma de investigación positivista, es la tendencia dominante de muchos científicos e instituciones contemporáneas. Del mismo modo, cabe notar que para Arias (2012) las investigaciones descriptivas establecen la estructura o el comportamiento de un evento, un fenómeno un individuo o un grupo. Desde esta perspectiva, esta investigación es descriptiva, pues en la recolección de datos, se observaron y se cuantificaron las características de

un grupo para identificar las necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico, identificando características, formas de conducta y estableciendo comportamientos que son concretos, como lo acota Méndez (2003).

Por otra parte, cabe considerar, que el diseño de investigación es no experimental, como lo enuncian Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables, es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. Al mismo tiempo, es una investigación transeccional o transversal, en la cual se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único; y finalmente cabe destacar que, es una investigación de diseño de campo, dado que se elaboró un cuestionario para la recolección de los datos sobre la realidad del contexto, como lo enuncian Tamayo y Tamayo (2004).

Se utilizó, el método de análisis y síntesis, que permite que la nueva información sea estructurada de tal manera que se logre inferir las relaciones causa-efecto entre las variables, como lo establece Méndez (2003).

Dentro de este marco ha de considerarse que, Bavaresco (2008)

define la población como el conjunto total de unidades de observación que se consideran en una investigación. En efecto, para esta investigación, se tomaron las empresas del sector eléctrico de los Municipios del estado Zulia con características definidas

como empleados administrativos, de ambos sexos, distintas edades, profesionales y no profesionales; y posteriormente se aplicó la ecuación de Sierra (2000) para extraer la muestra como se agrupan en el Cuadro 1.

**Cuadro 1.** *Población y Muestra*

Municipios	Población	Muestra
Miranda, Santa Rita, Cabimas, Simón Bolívar, Lagunillas, Valmore Rodríguez y Baralt	519	216
Almirante Padilla, Catatumbo, Colon, Francisco Javier Pulgar, Jesús Enrique Losada, Jesús María Semprún, Cañada de Urdaneta, Machiques de Perijá, Mara, Maracaibo, Páez, Rosario de Perijá, San Francisco, Simón Bolívar y Sucre.	1.937	332
<b>Total</b>	<b>2.456</b>	<b>548</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

Con la evidencia de una muestra constituida por un total de 548 empleados administrativos, se aplicó el tipo de muestreo aleatorio, probabilístico o al azar simple, distinguido por Hurtado (2010) como el muestreo en el cual todos los miembros de una población, tienen la misma oportunidad de ser seleccionados a formar parte de la muestra.

Dentro del contexto metodológico, es oportuno mencionar sobre el instrumento de recolección de datos que, a juicio de Balestrini (2005), entre el encuestador y el encuestado el medio de comunicación escrita se denomina cuestionario. Tal como lo ilustra la autora, se elaboró un formulario de encuesta de 24 ítems con categoría de respuesta tipo Likert de 2

positivas, 2 negativas y una neutral. El cuestionario obtuvo la validez del juicio de 9 expertos en el área, para obtener el grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir, como lo establecen los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014); quienes además explican que el cálculo del coeficiente de Alfa Cronbach, es uno de los métodos utilizados para obtener el grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes o la confiabilidad del instrumento. Con el objeto de obtener la confiabilidad del cuestionario, se llevó a cabo el procedimiento versado en 10 pruebas del instrumento tipo piloto, que arrojaron la validez del instrumento en un 0.96, es decir que el instrumento es confiable.

Para el procesamiento de los datos se utilizó como herramientas estadísticas descriptivas, que permiten la construcción de tablas de frecuencias absolutas y relativas con los ítems correspondientes a cada indicador, obteniendo la frecuencia y el porcentaje de la misma en cada una de las alternativas de respuesta.

## Resultados y discusión

Al identificar las necesidades

adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas del sector eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela, los resultados reflejados en el Gráfico 1, permiten evidenciar que el 87% de los empleados sienten necesidades adquiridas de logro, 96% necesidades por afiliación, 93% necesidades por la competencia y solo el 30% de los encuestados manifestaron necesidades adquiridas hacia el poder.



**Gráfico 1.** Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral  
**Fuente.** Elaboración propia.

Estos resultados revelan que la mayoría de los empleados de la organización en estudio, poseen grandes necesidades de logro, tienden a estar muy motivados por los retos y situaciones laborales competitivas, tienen éxito en trabajos interesantes, satisfactorios, estimulantes y complejos. Asimismo, les agrada la autonomía, la variedad y la retroalimentación frecuente por parte

de sus supervisores; es decir, les agrada saber qué tan bien están realizando las cosas.

Del mismo modo, se debe acotar que son personas con un deseo intenso de éxito y un temor igualmente intenso de fracasar, adoptan un enfoque realista ante el riesgo, gozan de la ejecución de sus propios espectáculos. Son empleados cuyo comportamiento

refleja el control en sí mismos, consultan a expertos sobre las habilidades y el conocimiento que requieren para asumir plena responsabilidad en la consecución de sus metas, consideran que si ganan se llevan el crédito, pero si pierden aceptan su culpa para evitar que esta condición se pueda convertir en frustración o ansiedad.

En el mismo orden de ideas, se debe notar que el 96% de los empleados de las empresas de servicio eléctrico poseen necesidades de afiliación, perciben la necesidad de establecer relaciones de afecto entre sus compañeros sintiéndose satisfechos internamente. Esto significa que los empleados aprenden a dar y recibir afecto, a necesitar la aprobación de otros, por esa razón tratan de proyectar una imagen favorable. Estos empleados comparten sentimientos y contenidos que forman la cultura organizacional, trabajan haciendo progresar al grupo en función de la productividad de la organización.

Los empleados de estas empresas, trabajan con espíritu de equipo, dando lugar al establecimiento de solidaridad, generando en ellos el sentido de pertenencia, participando activamente en todas las tareas emprendidas, compartiendo el interés común por el grupo y por el funcionamiento de la empresa ya que tienen una idea clara y precisa de los fines y objetivos hacia

los que hay que tender. Poseen compañeros amigables que brindan apoyo lo cual permite que se produzca una mayor satisfacción laboral, condición que se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo, amigable o cuando muestra interés personal. Este grupo de personas aprecian la existencia de una conducta colectiva y el sentimiento de una solidaridad igualmente firme ante los éxitos o los fracasos. Termina por ser un grupo en el que todos son iguales ya que les propicia la identificación con la organización para luchar por un trabajo efectivo y elevar el nivel de productividad.

Considerando que el 93% de los empleados poseen necesidades hacia la competencia, se puede inferir que son empleados que valoran sus habilidades y capacidades orientando sus metas hacia la calidad de productos y servicios, se esfuerzan por tener un gran dominio de su trabajo, por su crecimiento personal, buscan realizar buenos trabajos sintiendo satisfacción interna, se esfuerzan por ser innovadores y se benefician de sus experiencias.

Resulta importante para la organización contar con un personal con este tipo de impulso ya que, para las empresas de servicio, la competencia con base en el tiempo, es indispensable el diseño de estrategias enfocadas a reducir el tiempo que toma

entregar el producto o el servicio. Por tal razón, es beneficioso para la empresa en estudio contar con empleados que en su mayoría se esfuerzan por el dominio y la calidad de su trabajo.

Finalmente, se observa en el Gráfico 1, las necesidades hacia el poder en los empleados de las empresas del sector eléctrico solo en un 30%, por lo que se arguye que una minoría de los empleados sienten el deseo de tener impacto, de ser influyentes y controlar a los demás, luchan por influenciar a los otros, se orientan hacia situaciones competitivas o al estatus, tienden a ser más interesados en el prestigio y en ser influenciadores que en el desempeño eficaz.

Del mismo modo, se debe considerar que menos de la mitad de los empleados disfrutan mandando, usando la autoridad, asumiendo responsabilidades y desempeñando funciones que le otorguen prestigio ante los demás. Asimismo, se infiere lo significativo que representa que solo 30% de los empleados de la organización en estudio poseen impulsos motivacionales hacia el poder dado que, cuando la necesidad de poder es personalizada la conducta es negativa, sobre todo si se expresa a través de la manipulación agresiva y la explotación de los demás en función de conseguir solo metas personales.

## Conclusiones

El análisis del enfoque teórico que sirvió de sustentación a la variable motivación laboral, tipificada por McClelland como impulsos motivacionales, que enuncian las necesidades básicas y que se convierten en estímulos de comportamiento para los empleados de toda organización, permitió sustentar las explicaciones precisas de la realidad observada.

Después de finalizados todos los procesos de investigación desarrollados para alcanzar el objetivo, formulados y analizados los datos obtenidos, se establecen como conclusiones que se identifican necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico del estado de Zulia en Venezuela y se evidencia, además, la presencia de estas impulsando la motivación hacia el logro organizacional.

Los empleados de estas empresas experimentan una actitud hacia el trabajo favorable que les permite asumir el valor de la responsabilidad, buscan en toda circunstancia progresar en sus funciones laborales, tomando en cuenta sus capacidades, que los conducirán al logro personal e institucional, así como a desear el reconocimiento por méritos profesionales.

De igual manera, se identificaron en la mayoría de los empleados necesidades hacia la afiliación que indica una importante percepción y sensación de autonomía laboral, por lo que se deduce la presencia de sentimientos orientados hacia la necesidad de mantener relaciones de afiliación con los compañeros y de proyectar una imagen personal que propicie la aceptación por parte de los integrantes de su entorno laboral. Esta condición se confirma con el deseo que convierte al trabajo en un factor decisivo para satisfacer necesidades de estima.

Se identifican las necesidades hacia la competencia para una mayoría significativa de los empleados quienes reconocen su necesidad de crecer como persona, con posibilidades de ejercer dominio de su trabajo proyectado en el deseo de ser competitivos a través de sus actividades laborales, las cuales podría generar satisfacción interna significativa. Este componente permite concluir que el personal estudiado se dirige de acuerdo a la búsqueda del desarrollo de sus capacidades y potencialidades.

Finalmente se puede determinar la ausencia de las necesidades hacia el poder en la mayoría de los empleados, lo que permite inferir que este impulso no es dominante como necesidad. Ante los otros impulsos se revela el poder, como una ausencia de frustración. No

obstante, se visualiza la necesidad de liderar y de ser aceptado por los demás en la organización.

Sobre la base de las conclusiones de esta investigación, es necesario inferir en primer lugar que la eficiencia de una organización deriva de su productividad; en tal sentido, la capacidad de producción depende en gran medida del capital humano o de los esfuerzos individuales que adquieren los empleados en función de sus necesidades, estimulando su motivación laboral hacia su desempeño e incrementando la productividad en las organizaciones. Y, en segundo lugar, que los gerentes de las organizaciones deben comprender la complejidad e individualidad de las personas que trabajan para ellos, con el fin de aplicar de forma correcta las generalizaciones sobre la motivación en pro de lograr rentabilidad en sus organizaciones.

## Referencias

Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Espíteme.

Balestrini, M. (2005). *Como se elabora un proyecto de investigación*. Venezuela: Editorial BL Consultores Asociados.

Bavaresco de Prieto, A.M. (2008). *Las Técnicas de la Investigación. Manual para la elaboración de Tesis, Monografías, Informes*. Zulia, Venezuela: Ediluz.

Bedoya Orozco, M. (1995). *Motivación trabajo y éxito*. Mérida, Venezuela: Editorial Venezolana.

Cerda H. (2005). *Los elementos de la investigación*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Búho/LTDA.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: Editorial McGraw-Hill.

Davis, K. y Newstrom, J.W. (2001) *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: Editorial McGraw-Hill.

Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2002). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill /Interamericana Editores S.A.

Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Guillén, C. (1999). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: McGraw-Hill /Interamericana Editores S.A.

Hernández, R., Fernández C., y Baptista L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill /Interamericana Editores S.A.

Hurtado J. (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.

Ivancevich, J.M., Konopaske, R., y Matteson, M. T. (2006).

*Comportamiento organizacional*. México, D.F.: McGraw-Hill /Interamericana Editores S.A.

Jones, G.R., y George, J.M. (2010). *Administración contemporánea*. México, D.F.: McGraw-Hill /Interamericana Editores S.A.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012) *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México, D.F.: McGraw-Hill /Interamericana Editores S.A.

Max-Neef, M.A. (1993). *Desarrollo a Escala Humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Barcelona, España: Editorial Nordan-Comunidad y Icaria Editorial, S.A.

Méndez, C.E (2003). *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: McGraw-Hill /Interamericana Editores S.A.

Palmero, F., Fernández, E., Chóliz, M., y Martínez-Sánchez, F. (2002). *Psicología de la motivación y la emoción*. Madrid, España: McGraw-Hill /Interamericana Editores S.A.

Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. México, D.F.: McGraw-Hill /Interamericana Editores S.A.

Robbins, S.P., y Judge, T.A. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Robbins, S.P., y Judge, T.A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Romero, O. (1999). *Crecimiento*

*psicológico y motivaciones sociales.*  
Mérida, Venezuela: Editorial Karol.

Sierra, R. (2000). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios.* Madrid, España: Editorial Paraninfo.

Stoner, J.A., Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). *Administración.* Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica.* México, D.F.: Editorial Limusa, S.A. y Grupo Noriega Editores.

# Estado del arte de la gerencia de personas en empresas de la región antioqueña

Status of the art of people management in companies in the region of Antioquia



<https://pixabay.com/es/medell%C3%ADn-colombia-banderas-182328/>

Fecha de recibido: 02 / 07 / 2018

Fecha de aceptación: 11 / 10 / 2018

**Jahir Alexander Gutiérrez Ossa.** Ph.D en Administración Pública en Atlantic International University (USA), Mg. en Desarrollo en la Universidad Pontificia Bolivariana en Medellín y Economista Industrial de la Universidad de Medellín. Comisionado de Ordenamiento Territorial (2015-2017) para el Departamento de Antioquia. Investigador Asociado Colciencias. Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad CES. Colombia. **Correo electrónico:** algutierrez@ces.edu.co **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-8564-0397>

**Viviana Hercilia Mondragón Morales.** Mg. en Administración del Tecnológico de Monterrey México; Esp. en Gestión Humana del CEIPA Colombia e Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional de Colombia. Jefe de Posgrados Facultad Ciencias Administrativas y Económicas Universidad CES. Alianza Escuela de Administración Universidad del Rosario. Colombia. **Correo electrónico:** vmondragon@ces.edu.co **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0003-0411-4980>

---

## Cómo citar este artículo

Gutiérrez Ossa, J.A., y Mondragón M, V.H. (2019). Estado del arte de la gerencia de personas en empresas de la región antioqueña, *NOVUM*, 1(9), p.p. 74 - 105.

## Resumen

Este artículo está dirigido a conocer cómo está siendo tratado el tema de la gerencia de las personas en las organizaciones y el conocimiento que hay actualmente sobre el mismo, específicamente en empresas de la región antioqueña. También se pretende identificar las tendencias que existen para el desarrollo de esta temática en la región y en otras partes del mundo. Más que una cuestión semántica, la gestión de las personas en las empresas ha cambiado con el cambio de culturas, tecnologías y avances económicos y sociales. La pluralidad de personas con que contamos en las organizaciones de hoy hace que sea necesaria una nueva forma de dirigir, gestionar y desarrollar el llamado “Recurso Humano”. El método exploratorio y descriptivo, es la herramienta principal para estructurar el estado del arte de la gerencia de personas en empresas de la región antioqueña. Los temas por tratar están encaminados en primer lugar, a contextualizar la gerencia de personas. En segundo lugar, a la revisión de los enfoques organizacionales y de la teoría expresa acerca del tema y, en tercer lugar, identificar la forma en que se realiza la gestión de personas en empresas de trayectoria de la ciudad. **Palabras clave:** Gestión Humana; Gerencia de Personas; Talento Humano; Recursos Humanos; Empresas antioqueñas.

## Abstract

This paper is aimed at knowing how the subject about the management of the people in the organizations is treated, and the knowledge about it, specifically in Antioquia's companies. It also seeks to identify the trends that exist for the development of this issue in the region and in other parts of the world. More than a semantic question, the management of people in companies has changed with the change of cultures, technologies and economic and social advances. The plurality of people that we have in today's organizations, show us that a new way of directing, managing and developing the so-called “Human Resource” is necessary. The exploratory and descriptive method will be the main tool for structuring the state of the art of people management in companies in the region of Antioquia. The topics to be addressed are aimed primarily at contextualizing people management. Second, to review organizational approaches and theory on the subject, and third, to identify the way in which people are managed in companies of the city. **Keywords:** Mobile Commerce; Bibliometric Indicators; Lotka's Law; Generalized Inverse Power; Least Squares.

## Introducción

La organización empresarial ha pasado a través del tiempo por diferentes enfoques y estructuras que han dado respuesta a la evolución tecnológica y social de cada era y de cada economía. Pasando de la revolución industrial a la revolución de la tecnología, y de la sociedad de la información a la del conocimiento; valores, derechos y expectativas han cambiado a su propio ritmo produciendo brechas de gestión y de ética que requieren una nueva valoración del ser humano en las organizaciones, que conlleve al establecimiento de metodologías y herramientas propias para las realidades de hoy y del futuro cercano.

Entender la dirección de las personas en las organizaciones más allá de la función administrativa de contratar, pagar, controlar y despedir, será la diferenciación de los nuevos profesionales y líderes empresariales de nuestra región y de nuestro país. Identificar el talento, potencializar y desarrollar a las personas, guiarlas hacia el logro de sus propios objetivos, alineados a los objetivos de la empresa misma, hará que se generen nuevas realidades económicas y sociales, que conllevarán hacia un nuevo ciclo empresarial. Lo anterior es importante porque brinda herramientas a la dirección para el diseño y desarrollo de planes de relevo generacional, programas efectivos de carrera y una

gestión óptima del conocimiento individual, del equipo y de la organización misma. Si entendemos con mayor claridad y pertinencia los nuevos “hilos” que movilizan a las personas en las organizaciones, no como algo generalizado, si no como una subcultura dentro de otra cultura organizacional, tendremos no empleados, si no coequiperos poniendo al servicio de las empresas lo mejor de su talento y su potencial, y enlazando generaciones y conocimientos, permitiendo el real crecimiento y la sostenibilidad de la compañía. Así mismo, permitirá a la educación superior, formar los empleados, directivos y empresarios como líderes con nuevas condiciones y capacidades.

Las empresas son organizaciones conformadas por diferentes recursos como lo son los materiales, las máquinas, los equipos y las instalaciones, entre otros. Sin embargo, son las personas las que le dan vida o sentido a las mismas, son quienes definen estrategias y metodologías, y quienes hacen realidad lo planeado o lo presupuestado. Es por esto, que se hace necesaria la gestión efectiva de sistemas y procesos, los cuales se encuentran, de una u otra forma, liderados por personas. Según sea la respuesta y el actuar de la gente, se cumplirán óptimamente las metas de supervivencia, sostenibilidad y competitividad de empresas, sectores y

de la economía misma de las regiones. La cuestión es que las personas de hoy no responden de la misma manera que lo hacían las personas hace 30 años. Más que un tema generacional, es una respuesta cultural. La rapidez de los cambios tecnológicos y la urgencia de las decisiones en el día a día no nos han permitido entender a las personas y repensar la gestión de estas en las empresas. Pasar del tradicional “gestionar”, es decir, de administrar a las personas como recursos, a “gerenciar”.

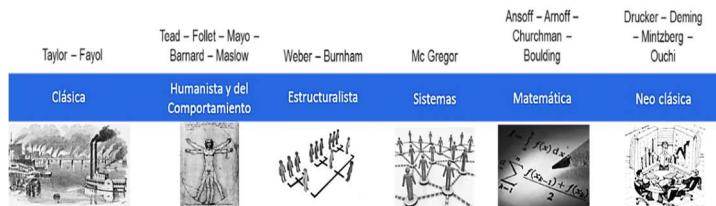
Para definir el gerenciar nos basamos inicialmente en las palabras de Alcarraz (2017) quien propone que “gerenciar es saber guiar a la organización hacia la maximización de sus fortalezas, es saber posicionar las fortalezas de las organizaciones en nuevos lugares, en lugares donde no tiene oportunidades, es saber abrir caminos donde no la hay”.

De esta manera, gerenciar a las personas será guiar a las personas

hacia la maximización de sus fortalezas, llevándolos a nuevos lugares, abriendo caminos o creando nuevas realidades para nuestras organizaciones.

## 1. Evolución administración organizacional

Es relevante conocer cuál ha sido el recorrido a través de la historia del pensamiento administrativo y gerencial (Figura 1) con el objetivo de identificar las tendencias con las que direccionalos hoy nuestras organizaciones, las cuales enmarcan el proceso de gestión de recursos y del trabajo con las personas en las mismas. De las diferentes teorías existentes, revisamos las generalidades de las principales escuelas, esperando con ello evidenciar y relacionar las características en las empresas de la región antioqueña al hacer el análisis de la estructura empresarial de este sector colombiano.



**Figura 1.** Evolución general de las escuelas administrativas  
**Fuente.** Elaboración propia.

De acuerdo con lo expuesto por Ramírez y Ramírez (2008), presentamos la Tabla 1 donde

exponemos las características generales de las diferentes escuelas que han aportado al proceso de

gerencia de las personas en las organizaciones.

**Tabla 1. Características principales de las escuelas administrativas**

Escuela administrativa	Características principales
Escuela Clásica	<p>Los principios de la Administración Científica de Taylor (1911) son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sustituir en el trabajo el criterio individual y la improvisación del obrero, por métodos basados en procedimientos científicos.</li> <li>2) Seleccionar científicamente a los obreros y posteriormente entrenarlos, enseñarles el método planteado y desarrollarlos para producir más y mejor. En el pasado este elegía su propio trabajo y se auto entrenaba lo mejor que podía.</li> <li>3) Controlar el trabajo para asegurarse que todo se había realizado de acuerdo con los principios de la ciencia que había sido desarrollada.</li> <li>4) Existe una división del trabajo y responsabilidad entre la administración y el trabajador casi por igual. La administración queda al mando de todo el trabajo para el cual es mejor que los obreros.</li> </ol> <p>Los principios generales sobre Administración de Fayol (1888) son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Principio de la división del trabajo. Todos no deben hacer lo mismo al mismo tiempo.</li> <li>2) Principio de autoridad. La facultad de mando tiene dos fuentes: la legal (inherente a la función) y la personal (emanada de la inteligencia, juicio, prudencia, valor moral y aptitud de mando del jefe).</li> <li>3) Principio de la disciplina. Respeto y acatamiento de las normas establecidas, convaleviando a las personas a comportarse de determinada manera.</li> <li>4) Principio de unidad de mando. La organización de las actividades en la empresa debe estar dispuesta de tal manera que una persona tenga un solo jefe.</li> <li>5) Principio de la unidad de dirección. En una empresa todas las actividades deben ser armónicas con la misión, políticas, objetivos y rumbo de la misma.</li> <li>6) Principio de la subordinación del interés particular al interés general. El interés de un trabajador o grupo de trabajadores, no debe prevalecer sobre los objetivos e intereses de la empresa.</li> <li>7) Principio de la remuneración personal. La compensación por el servicio prestado debe ser equitativa y satisfactoria tanto para quien la recibe como para quien la otorga.</li> <li>8) Principio de la centralización y descentralización. La delegación de la autoridad depende del tamaño de la organización.</li> <li>9) Principio de la jerarquía. Serie de jefes que constituyen la cadena de comunicación de la organización. La mayor parte de las comunicaciones que van de arriba hacia abajo, se expresan en órdenes, instrucciones, reglas, manuales y procedimientos. Mientras que las comunicaciones que generalmente van de abajo hacia arriba se expresan en informes, respuestas, acciones y comportamientos.</li> <li>10) Principio de orden. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Para Fayol este orden incluye lo material y lo social.</li> <li>11) Principio de equidad. Combinación de generosidad y justicia.</li> <li>12) Principio de estabilidad del personal. Los cambios perturban la organización del trabajo. Una persona requiere tiempo para iniciarse en una función nueva y adocinamiento (instrucción) para llegar a desempeñarla bien, si está dotada de las condiciones para hacerlo.</li> <li>13) Principio de iniciativa. El hombre inteligente experimenta las más vivas sensaciones cuando es capaz de concebir un plan y asegurar su ejecución: es la concreción de su capacidad creatora.</li> </ol> <p>Principio de la unión del personal o espíritu de cuerpo. La armonía, la solidaridad y la unión del personal constituyen la mayor fuerza de una empresa. Se requiere de un verdadero talento para mantener la unión; en cambio, no se requiere mucha inteligencia para dividir.</p>
Escuela humanística	<p>Principales exponentes de la escuela humanística:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordway Tead (1891 - 1973): La administración es ante todo un arte y el administrador debe ser un maestro, una especie de educador que, partiendo del conocimiento de la naturaleza humana, logre la colaboración de los trabajadores.</li> <li>• Mary Parker Follett (1868 - 1933): Estableció cuatro principios:       <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunicación directa:</b> si un jefe hace participar a las personas en el proceso de planeación del trabajo, logra mayores resultados en su ejecución. <b>Relaciones Recíprocas:</b> la labor de cada una de las personas que hacen parte de la organización inciden en el trabajo de los otros, estableciendo una interacción significativa que pone en movimiento el engranaje empresarial. <b>Ley de la situación:</b> no hay una única forma para resolver los problemas y una persona no debe dar siempre órdenes a otra. <b>Control sobre los hechos:</b> a medida que se perfecciona el proceso del trabajo, el control se hace menos al personal y más en los resultados.</li> <li>• George Elton Mayo (1880 - 1949): Comprobó a través de un estudio científico que realizó en la Western Electric Company que la productividad de una persona no está determinada sólo por sus capacidades físicas o mentales sino también por las normas sociales y las expectativas personales que ella tiene. El comportamiento obedece a causas que el mismo hombre puede ignorar (fisiológicas, psicológicas y sociales).</li> <li>• Chester Barnard (1886 - 1961): La tendencia a la cooperación es una necesidad del individuo que pertenece a un grupo, haciendo que sea eficaz y eficiente para sobrevivir en el sistema. La autoridad se fundamenta en la aceptación de las decisiones, sin esta aceptación, es vanal la pretensión de una persona para dirigir a otros.</li> </ul> </li> </ul>
Escuela Estructuralista Max Weber (1864 - 1920) es considerado uno de los autores más influyentes	<p>Metodología para la organización de las empresas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Fijar objetivos.</li> <li>b) Descomponer todo el proceso en actividades específicas y luego agruparlas por homogeneidad.</li> <li>c) Asignar el trabajo dividido a personas o grupos de personas.</li> <li>d) Estructurar la autoridad.</li> <li>e) Estructurar y clasificar los cargos.</li> <li>f) Estructurar los procesos para cada función (pasos).</li> <li>g) Determinar los métodos de control.</li> <li>h) Señalar los procedimientos de coordinación (reuniones e informes).</li> <li>i) Estructurar y establecer los métodos de dirección (reglamentos, instrucciones, sanciones, premios, entre otros).</li> </ol>
Escuela del Comportamiento Administrativo - Behaviorista	<p>Se caracteriza por afirmar que en un grupo humano vinculado por relaciones de trabajo, se puede distinguir un determinado comportamiento o conducta influido por dos factores principales: el nivel cultural de las personas que forman el grupo y el estilo de dirección que reciben.</p> <p>Maslow (1943): afirma que el hombre actúa e induce al grupo a luchar por la satisfacción de las necesidades que siente o considera más importantes. Cuando la necesidad satisfecha es común a todos, tanto el individuo como el grupo alcanzan el mismo beneficio.</p>
Escuela de Sistemas	<p>Para McGregor (1960): la organización es un sistema integrado por un conjunto de subsistemas. Estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El individuo: Es el elemento principal de una organización. Constituye en sí mismo un sistema complejo que se manifiesta por su personalidad, sus actitudes y sus motivaciones. El individuo no solo contribuye al funcionamiento de la organización, sino que él mismo espera realizar dentro de ella sus propios fines.</li> <li>• La organización formal: Formada por la estructura de las tareas asignadas a cada individuo.</li> <li>• La organización informal: Constituida por las relaciones que los individuos establecen de manera espontánea y libre, congruentes o incongruentes con las tareas formales asignadas a cada uno de ellos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tipo de gerencia: Es sinónimo de dirección. La ejerce una persona o un grupo de personas que también tienen asignadas tareas de gobierno de la organización (políticas, órdenes, instrucciones, estrategias y sanciones).</li> <li>• La planta y el medio físico: Conformada por las instalaciones y el ambiente material que las rodea.</li> </ul>
Escuela de Administración por Objetivos Peter Drucker (1954)	<p>El proceso para la formulación del plan de objetivos es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una evaluación de resultados y diagnosticar las debilidades de la empresa de manera objetiva, deducir las conclusiones que permitan tomar nuevas decisiones.</li> <li>• Fijar objetivos generales y particulares con base en el diagnóstico. A partir de los objetivos establecidos por la alta gerencia, comienza el proceso de fijación de metas de las unidades de la organización. La suma de las metas de los subordinados forma la totalidad de los objetivos de la organización y exigen una jerarquización según el nivel, la importancia y la prioridad que se les asigne en el plan general.</li> <li>• Diseñar la estrategia. Una vez determinadas las metas, se requiere definir las estrategias y las técnicas, precisar los recursos que se necesitan, establecer el apoyo logístico, los métodos y las acciones que cada jefe debe desarrollar para alcanzar los objetivos.</li> <li>• Autocontrol. El individuo y no su superior será el responsable de controlar su propio desempeño en las actividades requeridas para implementar el plan de acción. Debe recibir retroalimentación y la información necesaria para garantizar su progreso y tomar acciones correctivas por iniciativa propia.</li> <li>• Evaluación continua. Las revisiones periódicas destinadas a asegurar el progreso y los resultados en términos de los objetivos establecidos son fundamentales para el éxito del proceso. Pueden ser realizadas por las mismas personas o por un individuo en particular o por grupos comisionados para tal fin. Es función de la alta gerencia y de cada jefe convocar a estas reuniones para analizar la marcha del trabajo.</li> </ul>
Escuela Matemática de la Administración (década de los 50)  Autores que se destacan: Herbert Simon, Igor Ansoff, Leonard Arnoff, West Churchman y Kenneth Boulding.	<p>Ha dado origen a varias técnicas de investigación científica aplicadas al campo administrativo en situaciones reales o simuladas. Estas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La econometría administrativa: En investigación de mercados por medio de ecuaciones matemáticas y proyecciones estadísticas se puede medir el comportamiento de los clientes (opinión en cuanto a precios, preferencias, canales de distribución, entre otros).</li> <li>• La programación administrativa: Envuelve problemas interrelacionados de tiempo, recursos, costos, transportes.</li> <li>• La teoría de colas: Análisis de los puntos de espera en los procesos; es decir, las demoras en momentos críticos.</li> <li>• Las gráficas o grafos: Diagramas que muestran una secuencia de operaciones (GANTT, PERT, CPM).</li> <li>• La teoría de los juegos: Técnica de simulación de operaciones en la cual puede haber varios individuos que asumen un papel, simulando una situación real en una empresa o negocio. Todos deben alcanzar ciertas metas, utilizando algunos recursos y adoptando cada quien ciertas estrategias.</li> <li>• Las probabilidades: Estimaciones que se hacen con base en datos conocidos y en la experiencia. La mayoría de las decisiones envuelven ciertos riesgos. El administrador mediante estimaciones cuantificadas puede acercarse a decisiones que tengan mayor probabilidad de éxito.</li> </ul>
Teoría Z o Rasgos de la Administración Japonesa - William Ouchi (1993)	<p>Los pasos que requiere realizar una empresa interesada en cambiar su programa administrativo a uno con base en la teoría Z son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Comprender la organización Z.</li> <li>Analizar la filosofía de la compañía.</li> <li>Comprometer al líder.</li> <li>Desarrollar las habilidades para las relaciones humanas.</li> <li>Crear estructuras e incentivos.</li> <li>Evaluación del propio desempeño y los resultados del sistema.</li> <li>Comprometer al sindicato.</li> <li>Procurar la estabilidad del empleo.</li> <li>Tomar decisiones en un proceso lento de evaluación y promoción.</li> <li>Ampliar los horizontes profesionales.</li> </ol>

**Fuente.** Adaptado de Ramírez y Ramírez (2008).

Expresan Wilmer, De Pelekais y Pelekais (2009):

La postmodernidad es una época lo suficientemente nebulosa en todos los órdenes del pensamiento humano. Los paradigmas se están rompiendo para dar pasos a nuevas formas del pensamiento. En este sentido, la gerencia no podía ser la excepción. Una nueva forma de gerenciar se abre camino para administrar en el mundo empresarial. Es así como la gerencia postmoderna se vuelve más exigente en cuanto a los procesos y a la vez más flexible ante lo humano. Esta es una gerencia de recambios, es decir, implica una combinación de retos y cambios que indudablemente exigen innovación. El gerente debe tener la habilidad de armonizar los basamentos

filosóficos y epistemológicos de la ciencia gerencial con una redimensión contemporánea que aadecue el proceso a los turbulentos, impredecibles y globales ambientes de la actualidad.

Cada teoría administrativa ha ido aportando en el proceso de dirección y gestión de las organizaciones hasta lograr lo que tenemos hoy: una mezcla de saberes que son enfocados de acuerdo con el estilo de la persona que lidera a cada una de ellas.

## 2. Evolución industria antioqueña

Echavarría y Villamizar (2005), exponen que la dinámica industrial del país fue baja antes de la década de los

1930, pero creció marcadamente desde ese momento. En 1920, Antioquia (Medellín) era el primer centro manufacturero del país, y durante los años cuarenta el Departamento generó la mayor parte de la producción moderna de textiles (más del 70%), cigarrillos (casi el 100%) y también, en menor grado, de cerveza y cemento (Bell,1921; Berry,1987). “El país se movió hacia la estructura “típica” entre 1925 y 1953, y se mantuvo cerca de dicho patrón en las décadas posteriores” (Echavarría,1999; En Echavarría y Villamizar, 2006, p.13).

En años recientes, se encuentra que la estructura industrial en 1980 tiene un peso exageradamente alto en bienes de consumo y bajo en los demás sectores. El nivel actual de participación en Colombia o América Latina no es muy diferente hoy al de los países de la OECD (18.6%) o al de la economía mundial (18.8%). Según la Cámara de Comercio de Medellín, la composición del PIB de Antioquia hasta 2014, se encuentra discriminado en las siguientes actividades de mayor participación en la producción del Departamento:



**Figura 2.** Composición PIB Antioquia hasta 2014.

**Fuente.** Elaboración propia.

Estas cuatro actividades representan más de dos tercios de la producción Departamental. Las ramas explotación de minas y canteras (2,1%) y electricidad, gas y agua (5,2%) fueron las de menor participación en la generación de valor agregado del Departamento. Tres subregiones aportan el 82% de la producción total de Antioquia: el Valle de Aburrá es la de mayor contribución, con dos tercios del total, mientras que le siguen en participación las subregiones del Oriente (8,5%) y el Urabá (7,6%). A finales del 2014, el tamaño de las

empresas en Antioquia estaba representado así: 89% microempresas, 8% pequeñas, 2% medianas y 1% grandes. Se observa que solo las subregiones Valle de Aburrá, Oriente y Urabá cuentan con una participación importante de medianas y grandes empresas.

Los cambios en la base empresarial en los últimos 15 años muestran consistencia con la transformación en la estructura productiva hacia los servicios. La industria y el comercio pierden participación, y la ganan las actividades de servicios a las empresas,

hoteles y restaurantes, informática y actividades conexas, construcción, transporte y telecomunicaciones. Otra de las dinámicas que vale la pena señalar, es la reducción de la participación de las industrias en áreas densamente ocupadas, trasladándose a municipios o áreas con menor aglomeración urbana. Una característica adicional para tener en cuenta en los cambios de la economía regional es la dinámica de agencias y sucursales propiedad de empresas de Antioquia. Esto constituye un indicador de la iniciativa empresarial regional orientada a la expansión y a un crecimiento sostenido.

### **3. Características de las personas hoy**

#### **3.1 Cambios poblacionales en el mundo en los últimos 25 años**

Según el Fondo de Población de las Naciones Unidas (2014), hoy vivimos en un mundo muy distinto, ya que se ha visto transformado por la revolución digital y los avances en la medicina y el conocimiento humano. La UNFPA comenta acerca de los cambios que se han realizado en los últimos 25 años, los cuales incluyen: hoy el mundo cuenta con la mayor generación de jóvenes de todos los tiempos, la proporción de personas que viven en condiciones de pobreza extrema se ha reducido prácticamente a la mitad; sin embargo, actualmente la desigualdad económica está creciendo, la población

mundial creció aproximadamente una cuarta parte, pasando de 5.660 millones a 7.240 millones aunque crece a un menor ritmo, las mujeres tienen menos hijos y la maternidad en la adolescencia se ha reducido al menos un 50% en muchos países, la mortalidad materna e infantil se han reducido prácticamente a la mitad, la esperanza de vida ha aumentado 5,2 años en todo el mundo (70 años), las muertes por enfermedades no transmisibles, como cardiopatías, cánceres, diabetes y enfermedades respiratorias crónicas, aumentaron un 30% entre 1990 y 2010, a las escuelas asisten más niños que nunca, el mundo es cada vez más urbano, hay más migrantes internacionales, el mundo está envejeciendo, las personas mayores de 60 años componen el grupo de edad en más rápido crecimiento, el número de personas desplazadas dentro de sus países a consecuencia de conflictos o de la violencia alcanza cifras récord, con repercusiones desproporcionadas en el caso de las mujeres y las niñas.

#### **3.2 Cambios poblacionales en Antioquia**

Según el informe presentado por la Gobernación de Antioquia en 2012, esta región ha pasado de ser una población joven a ser madura. Ello se interpreta como el proceso de envejecimiento de la población y entre otros factores, es efecto del control de la natalidad en el Departamento.

**Tabla 2.** Indicadores demográficos de la estructura poblacional de Antioquia

ÍNDICE	AÑO			
	1985	1993	2005	2012
Índice de Fritz	206 704	166 206	140 213	128 227
Índice de Burgdófer	1.66	1.56	1.13	0.82
Índice de Envejecimiento	0.124	0.173	0.225	0.286
Índice Demográfico de Dependencia	0.613	0.619	0.545	0.483
Índice de Número de Niños por Mujer	0.457	0.453	0.334	0.308

Fuente: DANE

Procesa: Departamento Administrativo de Planeación

**Fuente.** Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) En: Gobernación de Antioquia (2015).

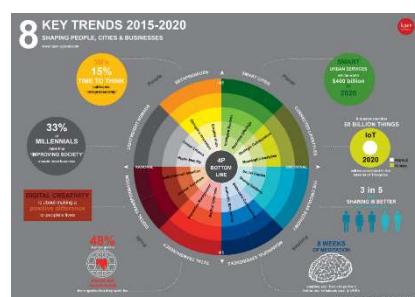
Se observa en la Tala 2 que el Índice de Envejecimiento viene incrementándose y que para el año 2005 alcanzó a ser casi el doble de 1985. Actualmente, por cada 100 antioqueños menores de 20 años, existen 29 adultos mayores de más de 65 años, mientras que en 1985 se contabilizaban solo 12. Frente al índice de niños por mujer en edad fecunda que se observa en descenso sostenido, se espera que continúe siendo menor en la medida en que se implementen más programas de acceso y uso a los métodos de planificación familiar, y como efecto indirecto de que más mujeres antioqueñas accedan a la educación superior y al mercado laboral como mano de obra calificada, porque con ello continuarán retardando la edad para tener sus hijos y el número de hijos deseados.

La población del Valle de Aburrá representa el 58% de todos habitantes de Antioquia; por tanto, su evolución demográfica es similar a la del Departamento. Los habitantes de Urabá son el 10% de la población

antioqueña y luego del Valle de Aburrá, es la subregión con más población. Los habitantes de Oriente son el 9% de todos habitantes de Antioquia.

### 3.3 Cambios y mega tendencias en las personas

Rogelio Salcedo (s.f) de la Asociación Mexicana de Profesionales de Recursos Humanos –ERIAC-, describe las siguientes mega tendencias en recursos humanos para 2020: Mundo incierto. Construcción de sí mismo. Consumo simbólico. Fusión de realidades. Gestión del tiempo. Las tendencias claves que encontramos entonces entre 2015 y 2020 se muestran en la Figura 3.



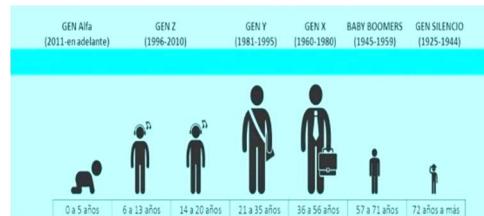
**Figura 3.** Tendencias claves.

**Fuente.** KJAER GLOBAL.

Así mismo, Salcedo (s.f) enumera como macro fuerzas en recursos humanos las siguientes: economía globalizada, uso extenso de tecnología, internet/conectividad, cambios demográficos, transparencia, diversidad, ambientalismo/ecología, y uso de recursos sustentables. Lo que impacta en procesos como el reclutamiento y la selección, gestión de las personas, estructuras organizacionales, la gestión del conocimiento y en liderazgo ético y responsable.

### 3.4 Generaciones

Las generaciones humanas se refieren al perfil de personalidad que tienen en común las personas nacidas en un mismo período de tiempo, las cuales se ven influenciadas por condiciones políticas, económicas y sociales similares (este período normalmente es de 20 años). Los gerentes de las organizaciones de hoy y, en especial los gerentes de gestión humana, no pueden seguir liderando a las personas de la misma manera que lo hacían hace 30 años. En la actualidad, convivimos 6 generaciones lo que hace que se requieran distintas formas de relacionarnos y de direccionarnos para lograr los objetivos individuales y de equipo. Para esto, es necesario conocer las características de cada generación (Figura 4) y sus motivaciones.



**Figura 4.** Generaciones.

**Fuente.** Adaptado de  
<https://pbs.twimg.com/media/C43qUTYWEAAyerH.jpg>

Así mismo, es importante conocer a profundidad estas generaciones en las organizaciones ya que, se observa en el medio (Figura 4), la generalización de actividades y acciones orientadas a solo una o un par de ellas. Al respecto, podemos considerar el artículo de la Revista Portafolio (octubre 11 de 2018) donde se plantea que,

Crear políticas y programas específicos para que los millennials sientan un verdadero compromiso y felicidad en sus trabajos, no es necesario para las empresas. Así lo determinó un estudio realizado por Procter & Gamble (P&G) con el que se buscó desmentir algunos mitos sobre esta generación en el trabajo. La principal conclusión del análisis es que los millennials no esperan ser tratados de una forma diferente a otras generaciones. “Para P&G los millennials no deberían ser tratados de una forma diferente a otras generaciones en cuanto a fuerza laboral, así representen más del 25% de la población mundial y más del 30% en Latinoamérica”, señaló la firma.

## 4. Evolución gerencia de personas en las organizaciones

### 4.1 Contextualización

La gerencia es la función de la organización responsable de dirigir y coordinar las otras partes de esta. Según Vivar (2000), el concepto de gerencia incluye destrezas, técnicas administrativas y la comprensión de las relaciones humanas en las organizaciones. Drucker (2000) menciona que existen tres tareas principales que debe desempeñar el gerente en su función: cumplir el propósito y misión de la empresa, hacer productiva la labor y que el trabajador se sienta realizado, y dirigir los impactos y las responsabilidades sociales. De esta manera, el gerente en cualquier tipo de organización debe según plantea Callejas (2005): formular, ejecutar y evaluar las acciones que permitan el logro de los objetivos organizacionales, y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control.

La gestión por su parte es definida como el conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial (Rodríguez Sifontes, 2010). La gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo,

determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control (Rodríguez Sifontes, 2010).

Esta distinción es importante en el proceso de entendimiento de las personas en las empresas dado que, la naturaleza misma de ser humanos hace que la gestión tal como se definió anteriormente, esa aplicación de reglas y acciones sobre recursos y procesos, no funcionen de la manera esperada por las directivas de las empresas. Como se detalló en el concepto de gerencia, esta requiere más de dirigir y coordinar a las personas para el logro de los objetivos propuestos, y en esa pequeña variante de significados, hay un amplio camino de construcción, más que de herramientas, de relaciones.

### 4.2 Antecedentes del talento humano en las organizaciones

Partiendo del desarrollo industrial en América y Europa a principios del siglo XX, encontramos que las personas no eran administradas en sus recientes concebidos trabajos, sino que se gestionaban de manera empírica, alineados con las necesidades de las máquinas y de la productividad de las teorías administrativas nacientes. Según explica Rémond (2003),

Esperábamos que las máquinas aligeraran la carga de los hombres especialmente en las tareas de mayor penuria o más fastidiosas; ahora bien,

en una primera etapa, el taylorismo, al separar en etapas los movimientos y fraccionar los tiempos permitió el trabajo en cadena, que ha sometido al hombre a la máquina y desmenuzado el trabajo (p. 96).

Luego, empezaron a realizarse estudios que incluían a la persona en relación con el trabajo:

Los primeros estudios relacionados con la administración del talento humano se centraron en el aspecto ontológico.

...Fueron las escuelas de psicología y los profesionales de la ciencia de la psicología que trabajaban en las industrias directamente, quienes se interesaron por el tema humano y social producto de la relación hombre-trabajo; con sus observaciones se preguntaban por los fenómenos producto de la triada: capital, máquinas y hombre, que los llevó a investigar y a utilizar el método científico, para dar respuesta a sus hipótesis y, por consiguiente, contribuir a los desarrollos administrativos de sus empresas (Santos, 2015).

Munsterberg (1911), Elton Mayo (1920), Kurt Lewin y León Festinger (1940) entre otros, son algunos de los autores que iniciaron la investigación del comportamiento humano en las organizaciones, dando lugar a las teorías de personas con las que nos encontramos hoy. En la década de 1940 aparecen conceptos como el liderazgo y su relación con el ambiente interno y externo. Y la motivación en la década de 1960, estudiando cómo el individuo se ve afectado positiva o negativamente de acuerdo con las

circunstancias de modo y lugar, el ambiente y cultura empresarial, el grupo de trabajo donde se integra al trabajo u otros factores como los familiares y sociales. Robbins y Judge (2009) expresan que los postulados y aplicaciones de la teoría del comportamiento organizacional tardaron mucho en ser incorporados en los programas de enseñanza de administración:

Hasta finales de la década de 1980, la currícula de las escuelas de negocios hacía énfasis en los aspectos técnicos de la administración, y se centraban en específico en la economía, contabilidad, finanzas y las técnicas cuantitativas. Los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de las personas recibían atención mínima en relación con los aspectos técnicos de la administración. (p. 4).

Otras teorías importantes que tienen relación con el desarrollo de la gestión del talento humano son: la cultura organizacional (1971), la teoría del coaching (1978), la teoría sistémica (1950), el trabajo multidisciplinario (2013), la inteligencia emocional e inteligencias múltiples (finales del siglo XX), el concepto de neurona espejo (1996), y la gestión del conocimiento (1995).

#### **4.3 Tendencias de gestión humana**

De acuerdo con lo expuesto por Saldarriaga Ríos (2008) acerca de las tendencias en gestión humana, presentamos en la Tabla 3, un resumen

de los principales aportes encontrados hasta el año 2003:

**Tabla 3. Aportes en gestión humana.**

Autores	Fuentes
Sheppeck y Miletello (2000)	Desarrollo del desempeño superior de los empleados. Respaldo para fomentar la motivación. Consolidación de comportamientos productivos específicos. Organización del mercado laboral.
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997)	Atención a la gente. Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales. Socio estratégico.
Wintermantel y Mattimore (1997)	Provisión de servicios a clientes. Procesos y sistemas funcionales. Formulación estratégica de la organización. Creación y utilización del capital intelectual.
Ulrich (1997)	Experto administrativo. Defensor del empleado. Agente de cambio. Socio estratégico.
Buyens y De Vos (1999)	Proceso decisorio. Apoyo a gerentes de línea. Implementación de prácticas de amplio rendimiento.
Lozano (1999) Cortina (2003) y Sen (2003)	Responsabilidad social. Responsabilidad con el entorno.
Hewitt (1998)	Arquitectos de capacidades organizacionales. Arquitectos de capacidad estratégica. Arquitectos de nuevas mentalidades.
Lake (1998)	Objetivos: estrategia, dirección y ajuste. Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad e interdependencia. Sistemas: información, recompensas y procesos. Cultura: valores y objetivos primarios. Gente: estilo, competencia y desarrollo.
Burke (1998)	Mejora del funcionamiento. Reestructuración. Cambio y poder. Desarrollo de equipos. Aprendizaje organizacional.
Ehrlich (1998)	Estrategia empresarial. Manejo del cambio. Defensor de los intereses de los empleados. Aprendizaje y mejora de aptitudes.
Mohram y Lawler III (1998)	Desarrollo de estrategias. Diseño de la organización. Cambio de capacidades de dirección. Integración de prácticas de alto rendimiento. Construcción del nuevo contrato psicológico.

**Fuente.** Calderón Hernández (2006). En Saldarriaga Ríos (2008, p. 146-147).

En el artículo “*Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*” los autores exponen que:

La literatura especializada sobre gestión humana ha señalado importantes cambios en su concepción y en los roles que desempeña para aportar valor en la construcción de ventajas competitivas sostenibles a través de la gente y como respaldo para lograr los objetivos organizacionales. [...] Según los resultados, hay una mayor madurez en las áreas de talento humano, reconocimiento del área como

capacidad organizacional y de la persona como fuente de éxito y valoración de los sistemas de prácticas como condición para que gestión humana agregue valor. Dos deudas están pendientes: la apropiada medición de sus resultados y el poco aporte a la conformación de capital tecnológico (Calderón, Valencia, y Álvarez, 2010, p. 14).

Respecto a estas deudas, Torres Ordoñez (2005) muestra 4 diferentes enfoques para medir el capital humano, definidos a partir de su

investigación bibliográfica y de su propia experiencia:

- ✓ Medición de la correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de las empresas a través de estudios de investigación en varias empresas.
- ✓ Medición de la contribución estratégica del capital humano de acuerdo con la estrategia de la empresa o Unidad de Negocio.
- ✓ Medición del impacto de intervenciones o programas específicos de capital humano a través de procesos de medición que vinculen las acciones de capital humano con los resultados de negocio y cuantifiquen sus beneficios económicos particulares.
- ✓ Medición del impacto económico del capital humano a nivel de la empresa a través de indicadores financieros de productividad y generación de valor del capital humano.

Aunque este estudio nos ofrece opciones importantes para la medición de las personas en las organizaciones, ésta no es una realidad claramente evidenciable en las empresas, son aproximaciones de unas cuantas, incluso extranjeras, lo que evidencia la necesidad de conocer y entender nuestras propias realidades para adaptar o proponer modelos que se

adapten a nuestra cultura y a nuestro entorno micro y macroeconómico.

Las personas a través de los procesos de mejoramiento y de innovación, utilizan la tecnología y desarrollan otras nuevas que ponen al servicio de otras personas y organizaciones. Por este motivo, al gestionar eficientemente el conocimiento y la sucesión que ocurre no solo a partir del cambio generacional sino también de las variaciones por empleabilidad y por proyectos de vida personales; se podrán conservar los aprendizajes logrados en el transcurso de la vida laboral y sumarán en el camino hacia el logro de los objetivos empresariales. Durante los últimos 15 años, diversas tendencias han transformado y están transformando la manera tradicional de gestionar a las personas en las empresas. Las que más sobresalen actualmente según Great Place to Work (2016) son: las redes sociales, el teletrabajo y el Big Data.

Great Place explica que, según el estudio Social Recruiting Survey 2015 de JobVite, el 96% de las empresas utilizan las redes sociales e internet en los procesos de selección y reclutamiento. Expone también que, gracias al Big Data, los directores de Recursos Humanos van a poder crear mapas cualitativos y cuantitativos del capital humano a través del análisis de las evaluaciones del desempeño, los estudios del ambiente organizacional,

los índices de satisfacción, las evaluaciones de competencias o mediante la valoración de los currículos de los colaboradores. Otras tendencias que dominarán el panorama laboral en los próximos años y que tienen como base la tecnología, la globalización y el impacto generacional son según la ESAN (2015): aprendizaje social, gestor de comunidades, *knowmad*, inteligencia colectiva, nuevos entornos de trabajo y énfasis en el talento.

Cada organización está construyendo su propio modelo de gestión humana, acercándose unas empresas al modelo de gerenciamiento de personas, manteniéndose otras en el modelo de relaciones industriales y otras más, proponiendo y adaptando herramientas y experiencias buscando como fin último la competitividad y la sostenibilidad. Resulta importante entonces, identificar las buenas prácticas que puedan aportar al establecimiento de un modelo de gestión empresarial que potencialice el talento de las personas en las organizaciones y gestione su conocimiento y experiencia en el tiempo, aportando así, en el capital intelectual de las mismas, en la permanencia competitiva de las compañías en el mercado y en el tiempo.

#### **4.4 Gerencia de personas**

Afirman Dolan, Valle, Jackson y Schuller (2003), que:

La gestión estratégica del recurso humano tiene como finalidad dotar a los directores de recursos humanos y a todo el personal, de las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar la gestión humana a la gestión general de la organización, identificar, formular y aplicar políticas de recursos humanos para toda la organización; pero más allá de ello, debe concebir la organización desde una perspectiva sistémica y multidimensional, en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas de gestión humana que hagan posible una administración en la que el ser humano sea el eje central.

La evolución en la gerencia ha traído a las organizaciones de hoy la búsqueda de una verdadera ventaja competitiva basada en las personas que las conforman. En una sociedad donde el acceso a la información y a los datos tiende a ser igual para todos, la diferenciación vital estará en quienes accedan a ella efectivamente y al uso que estas personas le den para el aumento de la competitividad, para la perdurabilidad de las compañías y de la sociedad misma.

Para Nonaka y Takeuchi (1998) en la nueva sociedad, en donde las organizaciones cambian y se transforman rápidamente, y en donde las oportunidades y las amenazas son globales, solo serán competitivas las organizaciones que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la organización y

lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías, productos, procesos y demás actividades de la organización. Así, “crear nuevos conocimientos significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforman en un ininterrumpido proceso de autorenovación organizacional y personal” (Nonaka y Takeuchi en Senge, 1992).

Por su parte, Chiavenato (2002) explica que:

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto.

Aporta Saravia (2000):

La presión de la competitividad sobre las organizaciones y la necesidad de consolidación en un contexto global incierto-impredecible han situado, como se ha visto, la atención en la fortaleza y crecimiento profesional del personal. De tal manera que el camino de la evolución institucional está, en parte, en manos de la propia gente que lleva adelante una organización. Entendiendo que las variables principalmente externas pueden ser incontrolables, el personal requiere un desarrollo permanente que afine su percepción de los hechos reales y potenciales se antice a factores de cambio, evite situaciones de riesgo, los minimice, en definitiva, no solamente trabaje bien en su puesto, sino también, tenga plena conciencia de la productividad profesional.

Gallardo y Alonso (1996) describen la evolución de la concepción del ser humano a través de escritos realizados en 1978 por Schein, en los que se pueden distinguir cuatro nociones básicas: racional – económico, humanista, autorrealización, e integral. Este último concepto se refiere al ser humano como un microsistema individual y complejo que cuenta con muchas formas de motivación que están afectadas por las características de cada organización y por su propia percepción, sus valores y motivaciones; es decir, por sus sistemas individuales. Estos sistemas no son estáticos, sino que cambian constantemente de acuerdo con la experiencia adquirida de cada persona, por lo que se hace necesario, considerar la capacidad intrínseca de cada uno en el trabajo.

Las personas son el principal activo de las organizaciones ya que todo el proceso productivo, de servicio y de apoyo depende de ellos. Y al ser un microsistema individual y complejo, requiere ser motivado y dirigido desde esa nueva concepción de ser y no de “cosa”. Para lograr lo anterior, más que una cuestión semántica, se requiere un cambio de enfoque en el papel que desempeña la gestión humana en las organizaciones. “La fatiga de los modelos centrados única y exclusivamente en los procesos y la rentabilidad por encima de las personas” (Londoño, 2016), están

afectando a todas las generaciones por igual en nuestras empresas.

Como bien concluye Saldarriaga Ríos (2008):

Podría decirse que hoy, más que nunca, las perspectivas de la gestión humana encuentran una exuberante posibilidad de hallar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización. Por ello, la gestión humana se debe plantear no como una serie de estrategias o actividades que se desarrollan para administrar el recurso humano, sino como un conjunto de políticas acordes con la cultura organizacional y la planeación estratégica. En términos de Beer (1998), no solamente participar en actividades rutinarias de la administración de personal tradicional, sino obtener un papel protagónico en la formulación y ejecución de políticas de gestión humana.

Algunos ejemplos de los sistemas nuevos que están surgiendo para ser gestores de personas en las organizaciones según la Revista Dinero en su artículo *Gerencia centrada en la gente* (2016) son: holocracia, organización receptiva, retrabajo, modelo SEMCO, modelo Teal de Frederic Laloux.

Dado que el concepto de gerencia de personas es un concepto nuevo que apenas se está desarrollando en el medio, pretendemos conocer con la presente investigación, cómo está

siendo abordado el tema en las empresas de Colombia, específicamente en la región antioqueña, con el fin de identificar el avance de los modelos gerenciales humanos y progresar en su conceptualización.

## 5. Método

Teniendo en cuenta lo planteado por Díaz-Narváez y Calzadilla (2016),

En general, no existe acuerdo en la clasificación de las distintas formas de investigación y, la que se asume por los diferentes autores, depende del paradigma epistemológico que sustentan. No obstante, algunos metodólogos parecen coincidir en que los tipos de investigación pueden ser clasificados como exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

...El primer tipo de investigación es la exploratoria, y se emplea esencialmente cuando el objeto de investigación se presenta ante los científicos como algo totalmente nuevo o insuficientemente conocido.

...La investigación descriptiva opera cuando se requiere delinear las características específicas descubiertas por las investigaciones exploratorias. Esta descripción podría realizarse usando métodos cualitativos y, en un estado superior de descripción, usando métodos cuantitativos. Estos últimos tienen como función esencial medir (de la forma más precisa posible) las características, propiedades, dimensiones o componentes descubiertos en las investigaciones exploratorias; de esta manera, los estudios exploratorios se interesan por

descubrir, mientras que las investigaciones descriptivas, en última instancia, se interesan en medir con la mayor precisión posible.

La investigación propuesta reconoce la importancia de partir del método exploratorio, propio de las ciencias básicas y exactas. No obstante, dado su perfil de atender planteamientos en cuanto a la compilación, definición o identificación temática, se pretende con la aplicación del método elaborar algunos marcos con los cuales dar cuenta de los objetivos planteados. Por ende, no se compromete con formulaciones de ninguna clase, ni enfoques de naturaleza cualitativa o cuantitativa, dado que el recurso más relevante que puede ofrecer este método en sí, es el de proveer herramientas, muestras e instrumentos de trabajo con los cuales poder explicar las premisas contenidas en las preguntas y que, a tono de lo encontrado, podrían abonar para perfilar trabajos más amplios y profundos sobre la gerencia de las personas en empresas de la región antioqueña. De lo logrado en dicho contenido, se pretende entregar elementos descriptivos y de análisis sobre los cuales construir una idea de lo que implica la gerencia de personas en empresas de esta región. No contiene hipótesis, debido a su naturaleza de búsqueda y menos, la predilección por algún enfoque de investigación.

El método descriptivo es importante dado que nos permite establecer las características específicas de la situación observada e identificar la relación existente entre dos o más variables, permitiendo que conozcamos situaciones, hábitos y comportamientos de las personas y de las organizaciones mismas analizadas.

Para el presente trabajo se diseñó un cuestionario, que tuvo como base la revisión bibliográfica realizada a lo largo del proyecto de investigación. Con base en la *Metodología de la investigación para administradores* de García (2016), se utilizaron preguntas cerradas con el fin de invitar al participante a responder de manera breve y específica. Se incluyó la opción “otras” en algunas de las opciones de respuesta con el fin de permitir descripciones o categorías no previstas. El instrumento se estructuró conforme a la definición de la gerencia de personas, que es el eje temático central, que se aborda frente a las entrevistas realizadas en la materia.

Debido a que es un tema de naturaleza restringida, se tuvo en cuenta aspectos de derechos de autor y/o información privilegiada, que no pueda divulgarse, en común acuerdo y decisión con los directivos y ejecutivos entrevistados. En cuanto a las restricciones, por la naturaleza del tema, en lo que concierne a las empresas internacionales, no implica el contar

con suficiente información o de fácil acceso. El cuestionario se realizó por medio de una encuesta anónima en línea con una duración promedio de 10 minutos aplicada a diferentes profesionales, empleados y empresarios principalmente del Valle de Aburrá. Las consideraciones éticas del proyecto están conforme a lo establecido en el reglamento de Ética y Gobierno Corporativo de la Universidad CES. De paso conforme al Artículo 12 de la Resolución 8430 de 1993 el proyecto no presenta ninguna clase o tipo de riesgo para la Universidad CES o las personas involucradas en el estudio tanto de manera directa o indirecta.

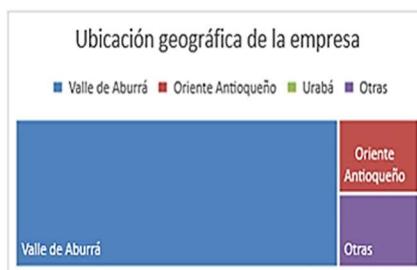
## 6. Resultados

De acuerdo con el Informe de Competitividad de Medellín (2016), del total de empresas formales de Medellín

El 80% de las empresas encuestadas están ubicadas en el Área Metropolitana (Figura 5). Para este estudio, no obtuvimos respuestas de empresas localizadas en Urabá,

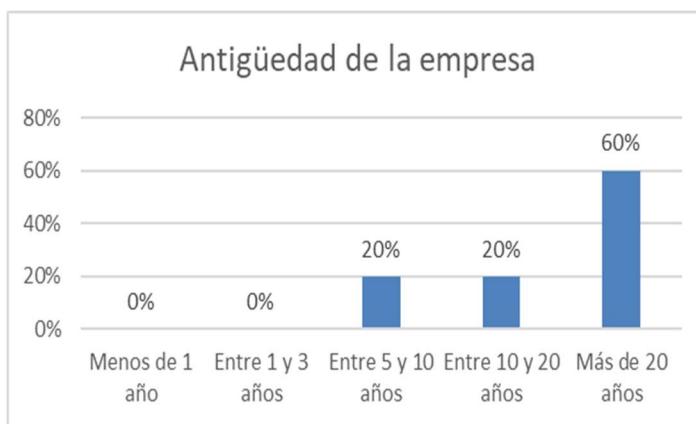
en 2015 (89.164) el 87% eran microempresas, el 9,6% pequeñas empresas, el 2,6% empresas medianas y el 0,8% empresas grandes. Para este estudio, se enviaron por correo electrónico 150 cuestionarios obteniendo una respuesta efectiva del 15%, donde en su mayoría respondieron empresas grandes de grupos empresariales.

A continuación, exponemos los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada.



**Figura 5. Ubicación geográfica**  
**Fuente.** Elaboración propia.

aunque es importante tener en cuenta que varias de las empresas ubicadas en este municipio son gerenciadas por empresas matriz que se encuentran en Medellín o Bogotá.

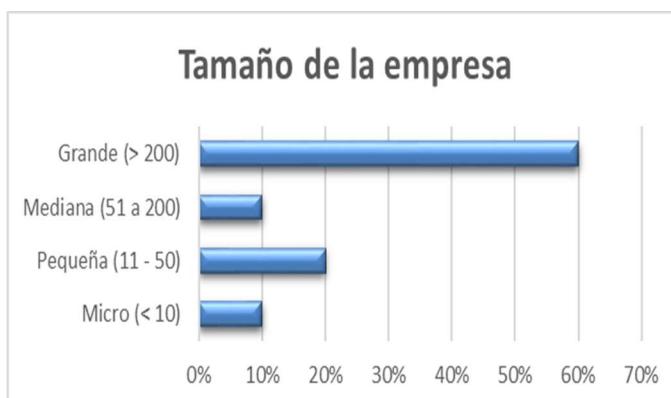


**Figura 6.** Antigüedad de la empresa

**Fuente.** Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 6, las empresas del estudio tienen más de 5 años de existencia jurídica, siendo en su mayoría empresas de amplia trayectoria (más de 60 años), lo que

traza una ruta interesante en los estilos de dirección y en la madurez de la organización, incluyendo a los empleados que hacen parte de ella.

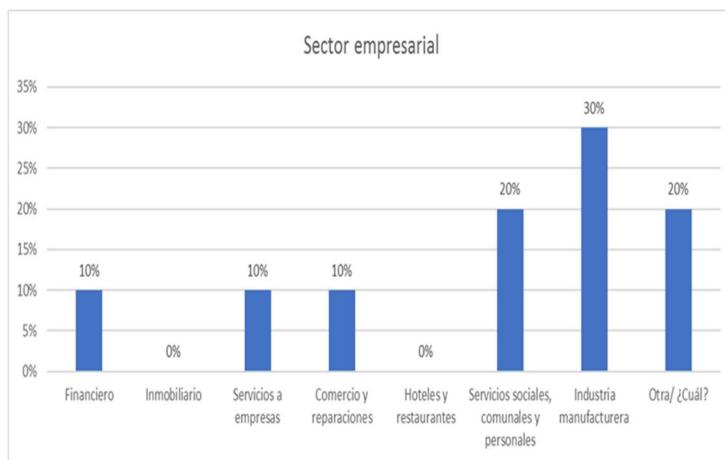


**Figura 7.** Tamaño de la empresa

**Fuente.** Elaboración propia.

El 60% de las empresas encuestadas son clasificadas como grandes

empresas, con más de 200 empleados, como se observa en la Figura 7.



**Figura 8.** Sector empresarial.

**Fuente.** Elaboración propia.

Respecto al sector empresarial (Figura 8), aunque la industria manufacturera sigue liderando en la región (30%), otros sectores de interés compiten cercanamente como la tecnología (20%) y los servicios a personas (salud y educación) (20%).

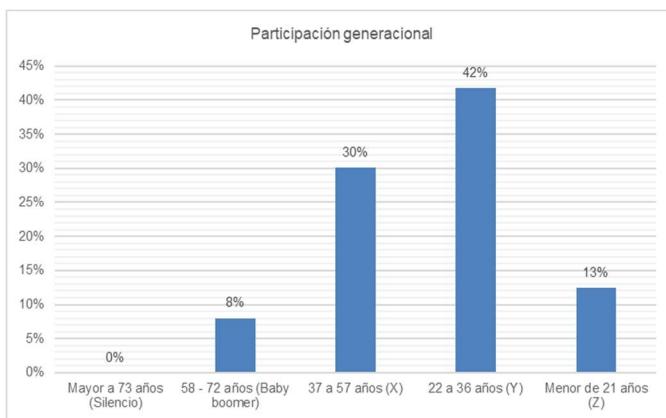
encuesta perciben una participación en su mayoría igual de empleados hombres y mujeres (40%). Todavía se presenta en la región estereotipos acerca de los trabajos que son realizados por hombres o mujeres, por ejemplo, se considera que la confección es una empresa de mayoría mujeres y la industria automotriz es una empresa de mayoría hombres.



**Figura 9.** Participación por género.

**Fuente.** Elaboración propia.

En la Figura 9 se puede observar que las personas que participaron en la



**Figura 10.** Participación generacional.

**Fuente.** Elaboración propia.

En las empresas encuestadas, se observa la interacción de al menos 4 de las 5 generaciones aptas para trabajar (Figura 10). La generación Y representa el mayor porcentaje de participación con un 42%, sin embargo, la X sigue con una

diferencia de 12 puntos porcentuales (30%). En los extremos encontramos a las generaciones Baby boomer y Z con sólo 4 puntos de diferencia entre ellas. No se observaron empleados de la generación silencio.

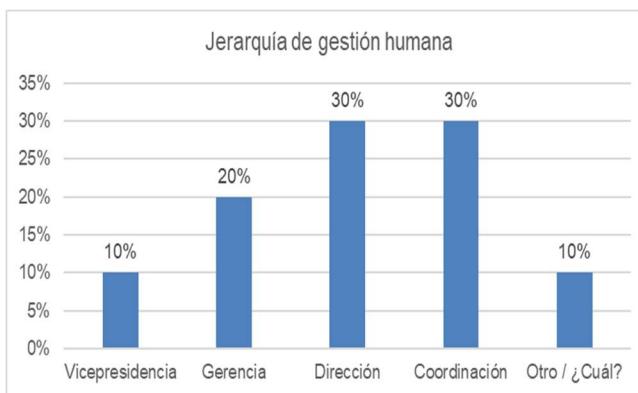


**Figura 11.** Rotación del personal

**Fuente.** Elaboración propia.

Con un promedio del 13,9% de rotación anual del personal en las empresas encuestadas, el 80% pertenece al nivel

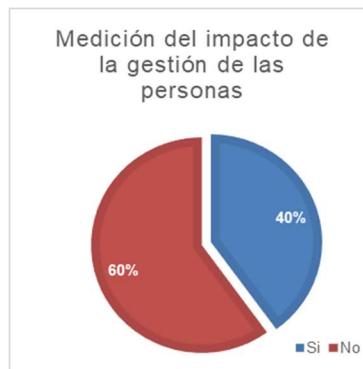
operativo y el 20% a los mandos medios (Figura 11). No se observó rotación en el nivel gerencial.



**Figura 12.** Jerarquía de gestión humana  
**Fuente.** Elaboración propia.

En la mayoría de las organizaciones (Figura 12) donde trabajan las personas encuestadas, el área de gestión humana está ubicada en nivel medio (táctico) ya sea liderada desde

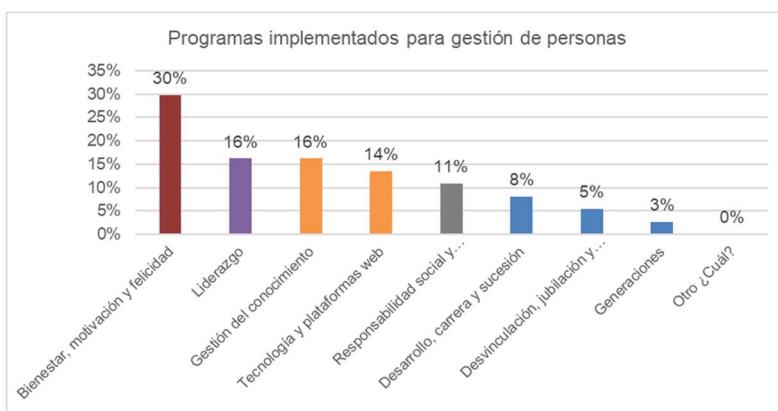
una dirección o una coordinación (60%). El 30% de las empresas analizadas tienen ubicada a gestión humana en un nivel estratégico, gerencia o vicepresidencia.



**Figura 13.** Medición del impacto de la gestión de las personas  
**Fuente.** Elaboración propia.

El 40% de las empresas encuestadas realizan algún tipo de medición relacionado con las personas en la organización. Estas mediciones son, por ejemplo: sistema de vigilancia

epidemiológica de factores de riesgo psicosocial, evaluación de desempeño 360, y medición de clima organizacional. El 60% restante no realiza estas mediciones (Figura 13).



**Figura 14.** Programas implementados para gestión de personas

**Fuente.** Elaboración propia.

Más del 80% de los programas implementados en las organizaciones están dirigidos a mejorar condiciones que le apuntan al presente laboral de los empleados de la compañía, siendo la actividad más representativa aquella relacionada con el bienestar, la motivación y la felicidad (30%). Le siguen casi a la mitad, 16%, los programas de liderazgo y de gestión del conocimiento, así como las tecnologías y plataformas web (14%). A pesar del énfasis legal y de comunidad, el 11% de las empresas que hacen parte de la encuesta tienen implementados programas relacionados con la responsabilidad social y la

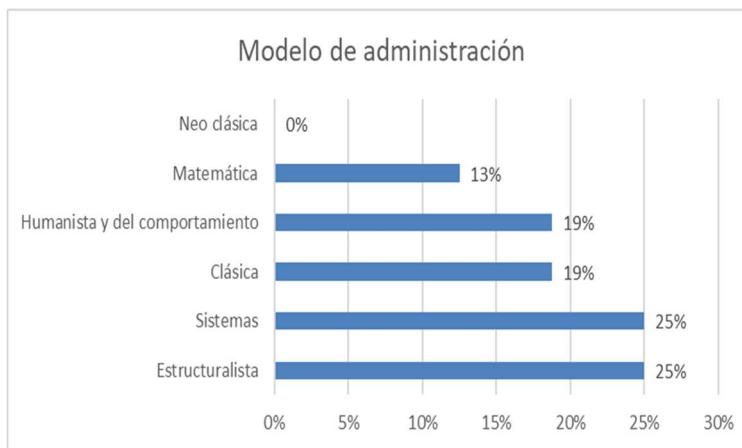
sostenibilidad. Lo que más falta desarrollar e implementar tiene que ver con el futuro de los empleados en la organización y fuera de ésta (16%): planes de desarrollo, carrera y sucesión (8%), desvinculación, jubilación y pensión (5%), y gestión de generaciones (3%) como se evidencia en la Figura 14.

Comparando el resultado anterior con lo evidenciado por Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) en la Tabla 4, podemos observar que la deuda de gestión humana como área estratégica aún sigue latente en el país.

**Tabla 4.** Prácticas estratégicas y su evaluación

Prácticas de gestión humana	Importantes (%)	Bien estructuradas (%)	Por mejorar (%)
Gerencia del talento	43,2	27,5	28,6
Gerencia del cambio y la transformación cultural	41,0	25,6	24,9
Desarrollo del liderazgo	35,9	19,0	23,8
Socio estratégico	28,6	23,8	13,6
Balance vida-trabajo	26,4	21,6	37,7
Aprendizaje organizacional	23,4	22,3	28,9
Gerencia de la responsabilidad social empresarial	18,7	24,5	22,0
Sistemas de medición	18,3	18,3	20,9
Construcción de capital social y relacional	15,0	15,0	13,6
Gerencia de la globalización y la diversidad	8,8	16,8	14,3

**Fuente.** Calderón, Naranjo, Álvarez (2010, p. 25).



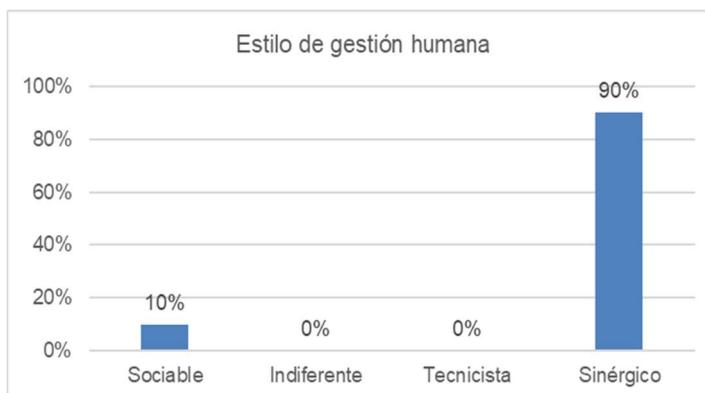
**Figura 15.** *Modelo de administración.*

**Fuente.** Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 15, más del 80% de las personas encuestadas perciben que el modelo de administración que funciona en su compañía actualmente está dentro del grupo de escuelas que propusieron sus principios teóricos hasta los años 60, en el siglo XX: modelo estructuralista (25%), sistemas (25%), clásico (19%), y humanista y del comportamiento (19%).

Los participantes del estudio no tienen visualización de elementos neoclásicos

en sus empresas, y observan sólo algunas implementaciones relacionadas con la escuela matemática (13%) la cual tiene que ver con la investigación de operaciones, la econometría administrativa, la programación administrativa, la teoría de colas, las gráficas o diagramas que muestran una secuencia de operaciones (GANTT, PERT, CPM), la teoría de los juegos y las probabilidades. Estas escuelas hacen parte de las nacientes después de 1960.

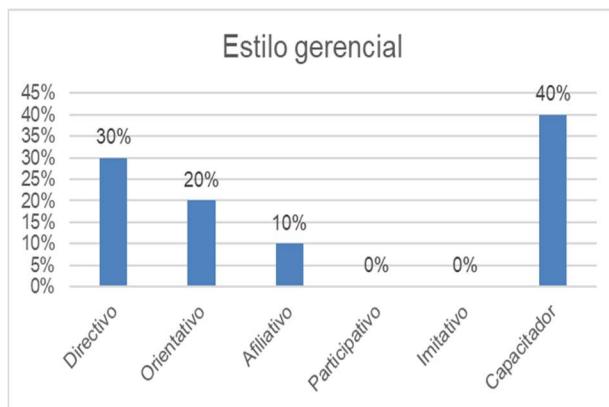


**Figura 17.** *Estilo de gestión humana*

**Fuente.** Elaboración propia.

El estilo de gestión humana identificado por los encuestados (Figura 17) es en su mayoría Sinérgico (90%), presentando un alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las

personas. El otro estilo que identifican es el sociable (10%). Los otros dos estilos del modelo no se evidencian por parte de los participantes en el estudio.



**Figura 18. Estilo gerencial**  
**Fuente.** Elaboración propia.

En este estudio, es estilo de jefatura (dirección o gerencial) que más se presenta es el capacitador (40%). Le siguen de cerca el estilo directivo (30%) y el orientativo (20%). El estilo afiliativo llega a presentarse en un 10%. Los demás estilos de dirección y liderazgo no se evidenciaron: participativo e imitativo (timonel).

Como lo plantea Jiménez en el documento Modelo de Competitividad Empresarial (2007):

Las empresas son el reflejo de sus gerentes. El estilo gerencial y las decisiones gerenciales son la causa directa de los resultados y el posicionamiento de las organizaciones. Es por esta razón que se ve con frecuencia, como empresas en crisis se recuperan de manera sorprendente cuando se cambia al gerente general.

## Conclusiones y recomendaciones

Ante eventos nuevos que se presentan en el tiempo o cambios que no vemos venir porque nos acostumbramos al funcionamiento del día a día, es importante tener en cuenta, al realizar los análisis de los estudios, no sólo los elementos normales o promedios, sino también los raros o extremos que nos permitan observar el panorama general de los resultados, para así evitar que la observación de las cosas comunes que se repiten se conviertan en “lo esperado” y tomemos decisiones erróneas basados solo en expectativas.

Como lo menciona Nassim Taleb en el libro El Cisne Negro (2016): “debemos estudiar principalmente los sucesos raros y extremos para poder entender los habituales”. De esta manera, esperamos reducir el impacto del Problema de la inducción de Russell, donde pasamos “lógicamente” de los

casos específicos a las conclusiones generales.

Cuando dejamos abierta la ventana de la incertidumbre y el cambio, nuestras expectativas no pierden su aire de realidad, evitando creencias absolutas, permitiendo que nos ajustemos a los cambios de manera más rápida y que co-creemos los nuevos modelos que requerimos para este nuevo entorno organizacional.

Nuestro objetivo general al iniciar este estudio pretendía establecer el desarrollo teórico de la gerencia de personas en empresas de la región antioqueña y encontramos que, a pesar de los avances técnicos y tecnológicos de nuestras organizaciones, los modelos de administración en los negocios y el papel que cumplen las áreas de gestión humana en los mismos siguen estando por debajo de la evolución de las otras áreas core y de apoyo. Sin embargo, las empresas grandes, de más de 200 empleados y de más de 20 años de existencia, parecen tener una ventaja sobre las demás, al haber incorporado un cambio en su manera de gestionar las personas y de obtener valor para la empresa a través del desarrollo conjunto de habilidades técnicas y humanas, de realizar énfasis en las tareas y en las personas.

La ausencia o poca participación de microempresas y empresas de menos de 3 años, supone un nicho de mercado, grande, naciente, creciente a partir del énfasis en los emprendimientos, que merece nuestra atención para proveer de elementos de dirección general y de personas, de tal

manera que desarrollen mejores competencias para su sostenimiento en el tiempo y para su competitividad en “un mundo de grandes”. Como se menciona en el artículo del periódico El Colombiano (2017) “*Antioqueños crearon 102 empresas por día en 2016*”: La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia contabilizó en 2016 la creación de 25.360 nuevas empresas, entre sociedades y personas naturales, cifra superior en 8,9 % a la lograda en 2015. Y en el artículo también del periódico El Colombiano (2017) “*48% de pymes prevé un aumento de su producción para 2018: Acopi*”: En Antioquia, las pequeñas y medianas empresas representan el 10,2% de la base empresarial (186 mil empresas), y según sector económico, 13,3% son manufactureras, de acuerdo con cifras de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Números que proveen la industria y el comercio del día a día y que en variadas ocasiones dan soporte a las grandes y medianas compañías.

En lo que tiene que ver con el tema intergeneracional, observamos la necesidad de crear modelos y programas que tengan en cuenta las necesidades de cada grupo y que, a la vez, preparen a las personas y a las organizaciones para los relevos generados no solo por la edad sino también por las características de cada grupo. La rotación es algo que se vuelve normal, por ejemplo, para el grupo de la generación Y, especialmente a nivel operativo, y cada vez será más normal en mandos medios o estratégicos a medida que las generaciones Y y Z hagan parte de estos niveles organizacionales. Así

mismo, a medida que la generación X, los baby boomers y las políticas de salud pública abran nuevos espacios para los mayores, gracias al mejoramiento de nuestro ciclo vital y al aumento de nuestra expectativa de vida, las organizaciones deberán replantear modelos de trabajo, motivadores, estilos de dirección y programas que den respuesta a este grupo poblacional creciente.

La gestión de las personas en las organizaciones todavía adolece de la dirección estratégica, lo que se evidencia en: el nivel de jerarquía dada al área, los indicadores y las mediciones que se presentan para dar cumplimiento a temas legales y normativos más que por convicción y desarrollo competitivo, y en programas de bienestar enfocados al día a día<sup>8</sup>.

Por último, es importante tener en cuenta que la gerencia de las personas en las empresas no las realiza sólo el área de gestión humana o recursos humanos; la gerencia de las personas se da en la cotidianidad, en el relacionamiento de jefes y empleados, en la ejecución del estilo de liderazgo por la gerencia misma. Es desde la dirección que deben adaptarse los puestos de trabajo para que las personas obtengan lo mejor de ellas y de las situaciones que viven, como el director de una orquesta filarmónica, es su papel, lograr la mejor interpretación en conjunto, con la correcta y completa armonización de los talentos, haciendo uso de las

mejores herramientas para su fina interpretación.

Señala Darceles (2007):

Los directivos y responsables de dirigir las organizaciones de todo tipo que actúan en la vida económica son los que deben jugar un papel principal en propiciar el cambio de concepción de trabajo. Deben fomentar en sus organizaciones estilos, dinámicas y formas de trabajo que impulsen la creatividad, la libertad, la cooperación, el aprendizaje, la inteligencia. O, dicho de otro modo, que aprovechen la diversidad y potencialidad de sus personas para convertirse en organizaciones que basan su ventaja competitiva en la innovación. Muchas organizaciones innovadoras contagiarán al resto y nos arrastrarán a dar el salto al estadio de la innovación.

Así mismo, argumenta Añez (2009):

Con la globalización los nuevos patrones de acumulación encuentran en la gerencia del conocimiento una inagotable producción de innovaciones, las cuales se convierten en una fuente de valor para la empresa. En este marco, las estrategias han cambiado. En la era preindustrial, lo fundamental para generar valor eran las materias primas, el capital financiero y la tecnología de punta. En el mundo globalizado, éstos no han perdido importancia, pero se incluye el conocimiento como un recurso inagotable materializado en el trabajo mental de la fuerza laboral, siendo este monopolizado por la nueva organización del trabajo, en cuya estructura se representa la relación de apropiación y acumulación del

---

<sup>8</sup> “motivadores del hoy”, que dejan de lado el papel primordial de la gerencia de las personas en la empresa en el desarrollo

(personal, profesional y laboral), la desvinculación (sucesión, rotación y jubilación), y la gestión intergeneracional

conocimiento como capital de la empresa.

Más que indicar o “mandar” el camino, el estilo gerencial debe ser inspirador para lograr sinergia, orientar cuando sea necesario, capacitar o democratizar cuando sea requerido y dirigir cuando haya que tomar la decisión final. He aquí pues, que este estudio nos muestra un inicio y nos demuestra que todavía nos falta conocer, proponer e innovar en lo que tiene que ver con las personas en nuestras organizaciones.

Expone Gutiérrez, Vega y Concha (2013):

La administración por su parte ha servido para que la gerencia sea conjeturada en momentos precisos para la empresa como la toma de decisiones estratégicas, la definición de políticas corporativas o tareas a seguir. En este tramo de las explicaciones ha prevalecido cierto desgaste a la hora de interpretar concretamente las bases en que se apoya la gerencia. Ha sido el interés por confinar la gerencia a tareas específicas y rutinarias, que en muchos casos terminan por extraviar el propósito de elevar la gerencia a los niveles deseados para la trayectoria de la empresa y del gerente al frente de ella.

[...] La formación de quien lidera la organización es necesaria más no suficiente. En cabeza de la gerencia, debe tenerse claro el mapa de alcance, desarrollo y fortalecimiento de la empresa, más esto, requiere de una revisión profunda sobre qué áreas de dicho mapa han de ser localizadas.

A partir del estudio, se sugiere a nivel académico y de investigación aplicada:

- ✓ Plantear metodologías alusivas a la gerencia de personas en las organizaciones.
- ✓ Diseñar índices, indicadores a partir del establecimiento de factores y variables de gerencia de personas.
- ✓ Desarrollar investigación de campo, como segunda etapa del proyecto actual, alusivo a la gerencia de personas en organizaciones de la región antioqueña y de otras regiones del país.
- ✓ Postular la creación de la línea de investigación sobre gerencia de personas en empresas.
- ✓ Redirigir las investigaciones en la línea, incluyendo el tema de gestión intergeneracional.
- ✓ Postular el grupo de estudio sobre gerencia de personas que incluya temas relacionados con su dirección y gestión en las organizaciones.

## Referencias

Alcarraz, S. (10 de enero de 2017). ¿Qué es gerenciar? Escuela Mundial de Líderes. Recuperado de <http://gerencia-lidersamuelalcarraz.blogspot.com.co/2011/03/que-es-gerenciar.html>

Añez, C. (2009). Gerencia del conocimiento: Modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual. Actualidad Contable, (18), pp. 22 - 33.

Arias Jiménez, F. (10 de febrero de 2017) “Antioqueños crearon 102

empresas por día en 2016". El COLOMBIANO. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas-aumenta-la-creacion-de-sociedades-en-antioquia-YJ5902881>

Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J., y Álvarez Giraldo, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 23(41). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Colombia: Editorial Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Editorial McGraw-Hill.

Darceles, M. (2007). Trabajador del conocimiento y el salto a la innovación. Revista EAN, (61), pp. 31-38.

Díaz-Narváez, VP., Calzadilla-Núñez, A. (2016) Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las ciencias de la salud. Revista Ciencias de la Salud. 14(01), pp. 115-121. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/recis/v14n1/v14n1a11.pdf>

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., y Shuler, R. (2003). La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales del siglo XXI. España: Editorial McGraw-Hill.

Echavarría, J.J., y Villamizar, M. (2006) El proceso colombiano de desindustrialización. Banco de la república. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra361.pdf>

Fondo de Población de las Naciones Unidas. (7 de abril de 2014) ¿Cómo ha cambiado el mundo en los últimos 20 años? ONU. Recuperado de: <https://www.unfpa.org/es/news/c%C3%B3mo-ha-cambiado-el-mundo-en-los-%C3%BAltimos-20-a%C3%B1os>

Great place to work. (6 de abril de 2016) La nueva era de RR.HH digital: tendencias de futuro. Recuperado de: <https://cepymenews.es/la-nueva-era-de-rrhh-digital-tendencias-de-futuro/>

Gutiérrez, J.A., Vega, J.D., y Concha, J.R. (2013). Modelo Gerencial de la Empresa Exportadora Colombiana. Casos Antioquia, Atlántico, Cundinamarca y Valle del Cauca. Colombia. (Informe de investigación). Universidad CES y Universidad ICESI.

Jiménez M, M H (2007). Modelo de Competitividad Empresarial. Umbral Científico. (9), pp. 115-125. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/304/30400913.pdf>.

Londoño, P. (22 de diciembre de 2016) Gerencia centrada en la gente. Revista Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/futuro-gerencia-centrada-en-la-gente-por-pablo-londono/240357>

Medellín, cómo vamos. (29 de septiembre de 2016). Informe de competitividad. Recuperado de <https://www.medellincomovamos.org/medellin-mas-competitiva->

entre-2012-y-2015-y-con-  
oportunidades-en-la-gestion-de-  
microempresas/

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1998). La organización creadora de conocimiento, cómo las compañías japonesas crean la innovación. México: Oxford.

Olve, N., Roy, J., y Wetter, M. (2000) Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000 Editores.

Pulido Patrón, L. (12 de diciembre de 2017). "48% de pymes prevé un aumento de su producción para 2018: Acopi". El COLOMBIANO. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/cae-percepcion-de-produccion-y-ventas-de-pymes-JI7846469>

Ramírez, C., y Ramírez, M.P. (2008). Fundamentos de administración. Colombia: Ecoe Ediciones.

Remond, R. (2003). El siglo XX. México: Publicaciones Cruz O.S.A.

Revista Portafolio. (11 de octubre de 2018) Millennials no quieren políticas especiales para ellos en sus trabajos. Portafolio. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/millennials-no-quieren-politicas-especiales-para-ellos-en-sus-trabajos-522218>

Robbins, S.P., y Judge T. (2009) Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson.

Rodríguez Sifontes, C.E. (2010). "Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC "Hermanos Gómez". Aplicación de AMIGA". (Tesis). Universidad de Camagüey.

Salcedo Villacampa, R. (s.f.). Megatendencias en recursos humanos. Presentación. Recuperado de: <http://www.ericac.com.mx/apps/sitem/files/Mega%20Tendencias%20en%20RH%202020%20ERICAC.pdf>

Saldarriaga Ríos, J.G. (13 de junio de 2008). La gestión humana a nivel mundial: tendencias y perspectivas. Universidad San Buenaventura y ASCORT. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html)

Santos Martínez, R. (2015) Administración del talento humano: evolución teórica siglo XX. Colombia: Fundación Universitaria Juan de Castellanos.

Saravia Gallardo, M.A. (2000). Un modelo estructural de competencias para la productividad Universidad Católica Boliviana San Pablo. Colombia. (Ponencia). Congreso Mundial de Gestión del Talento Humano desde el Enfoque de Competencias Laborales.

Senge, P. (1992). La quinta disciplina. España: Editorial Gránica.

Taleb, N. (2016). El Cisne Negro. España: Espasa Libros, S. L. U.

Torres Ordoñez, J.L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. Pensamiento & Gestión. (18), pp. 151-176. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3599/2319>

Wilmer, R., De Pelekais, C., y Pelekais, E. (2009). Innovación en el proceso organizacional clave del éxito

gerencial. Revista Electrónica de  
Gerencia Empresarial. (1), pp. 62 -  
79.

# La función control en la administración. Un acercamiento desde la economía política

The control functions in the administration. An approach from political economy



## Resumen

La administración ofrece un marco para el desarrollo económico de los países. La función control se encuentra dentro de las más conocidas y estudiadas; sin embargo, no se aprecia que exista consenso en algunos de sus puntos más significativos. El presente artículo tiene como objetivo aplicar el conocimiento que ofrece la Economía Política para la comprensión del problema de la dirección y la función de control con un enfoque marxista. Se empleará como método de investigación el análisis histórico-lógico, que permite analizar cada categoría propuesta desde la visión de los principales autores marxistas. Las conclusiones señalan la importancia de la aplicación consecuente de la función control, a partir de la comprensión de su naturaleza vinculada a la economía política. **Palabras clave:** Economía de la empresa; Marxismo; Doctrina económica; Desarrollo económico y social.

## Abstract

The administration offers a framework for the economic development of the countries. The control function is among the most known and studied, however, it is not appreciated that there is broad consensus on some of its most significant points. The aim of this article is to apply the knowledge offered by Political Economy to the understanding of the problem of management and the control function with a Marxist approach. The historical-logical analysis will be used as a research method, which allows analyzing each proposed category from the perspective of the main Marxist authors. The conclusions point to the importance of the consistent application of the control function, based on an understanding of its nature linked to political economy. **Keywords:** Business Economics; Marxism; Economic doctrines; Economic and social development.

## Introducción

El progreso de las organizaciones depende del rol de los recursos humanos, una de sus fuerzas productivas. El desarrollo organizacional alcanzado hasta el momento ha tenido como resultados que cualquier empresa requiere de una complicada coordinación de habilidades humanas especializadas, materiales y tecnologías para realizar su trabajo. Actualmente el factor más importante para ser competitivos es la gestión de su personal, su motivación y compromiso (Robbins, 2004).

La estrecha relación existente entre la ciencia, la tecnología y el desarrollo social ha sido puesta de manifiesto en múltiples investigaciones (Roldán, 2009; Escobar, 2018). El economista Alfredo González hace mención al papel de la ciencia en la actividad productiva.

Hoy día la ciencia se transforma en fuerza productiva directa y contribuye a superar las dificultades en el crecimiento extensivo de los factores de producción y el agotamiento del medio y los recursos naturales a escala planetaria [...] Los procesos productivos se hacen cada vez más indirectos y heterogéneos; surgen las materias primas y materiales sintéticos, la genética y los nuevos materiales reordenan los bloques elementales de la naturaleza, y las máquinas asimilan progresivamente las distintas funciones humanas, con una revolución informática que extiende las fronteras de la sustituibilidad del conocimiento y

la inteligencia humana (González, 2004, p. 155).

El desarrollo de la administración científica ha estado aparejado a las necesidades siempre crecientes del hombre para crear bienes de uso y servicio a partir del perfeccionamiento de las empresas. Sin embargo, su actual importancia radica en que esta ciencia está llamada a modificar los mecanismos de gestión que permitan anticiparse al cambio constante en que se encuentra nuestra sociedad, a partir de las características que imponen la globalización neoliberal, sobre todo, a los países en vías de desarrollo. Los países subdesarrollados están urgidos a superar el estado de desconexión con la economía internacional y tienen que ver más allá del desarrollo de los distintos sectores de la economía, empleando para ello, la gestión eficaz y eficiente de todos sus recursos (financieros, materiales, humanos, etc.).

Para el desarrollo exitoso de una investigación en las ciencias sociales resulta imprescindible que se logre comprender la esencia del fenómeno apelando a métodos científicos oportunamente validados. En este caso resulta muy gratificante encontrar una salida desde la experiencia de la Economía Política. ¿Por qué esta ciencia es necesaria para comprender los procesos de la administración? Según Ramón Sánchez Noda (2004) existen varias razones por las que la

Economía Política se convierte en el centro de atención para las demás ciencias económicas aplicadas. En primer lugar, se muestra la función metodológica de la Economía Política que más que expresar datos y resultados económicos explica las relaciones que se establecen entre estos a la hora de producir, distribuir, cambiar y consumir. Además, porque la forma de comprender categorías y conceptos de estas ciencias aplicadas con un menor nivel de abstracción y asociados a los registros económicos, a su control y que están presentes en la práctica empresarial – léase capital de trabajo, valor agregado, activos fijos, etc.- carecen de valor si se analizan ajeno al contexto humano. Se concibe como altamente ilustrativa de este fenómeno la siguiente idea de Roberto Muñoz: "... si aceptamos que en última instancia la economía política, para decirlo de alguna manera, es la madre de las ciencias económicas" (2004, p. 70).

Por ello se considera importante definir la Economía Política a través del pensamiento de importantes economistas. Para Héctor Castaño (2004, p. 29) "La economía política expresa teóricamente la contradicción práctica entre la esencia del hombre y la sociedad capitalista mediante la toma como principio fundamental del trabajo bajo su forma enajenada". El ya mencionado Muñoz en la propia obra piensa que "A la economía política le

interesa descubrir la naturaleza de las relaciones de producción; en virtud de qué leyes y regularidades cambian, y su lugar dentro del conjunto de relaciones de un modo de producción determinado" (2004, p. 70).

Para Sánchez Noda:

La economía política como ciencia económica y social, se ocupa no solo del conocimiento de los datos, sus causas, razones para la fundamentación del proceso de evolución económica. Esta ciencia reconoce que siempre existe una concepción previa, para el análisis de los procesos económicos y sociales y también para la elaboración del instrumental que garantiza el funcionamiento macro y microeconómico de la sociedad (2004, p. 125).

Por tanto, para los fines de esta investigación se considera que la Economía Política se convierte en el marco para la explicación de las relaciones, así como las leyes y principios que explican estas relaciones, que se establecen por los seres humanos en el momento de crear y "compartir" los bienes materiales y espirituales que se producen para mantener la especie. Es por ello que reviste especial interés la comprensión teórico metodológica de la investigación para la dirección desde la economía política.

Se propone como objetivo de este artículo aplicar el conocimiento que ofrece la Economía Política para la

comprensión del problema de la dirección y la función de control con un enfoque marxista.

Se empleará como método de investigación el análisis histórico-lógico, que permite analizar cada categoría propuesta desde la visión de los principales autores marxistas.

## Desarrollo

### **La administración. Su devenir histórico**

La creación de la vida material del hombre, la producción de los servicios, el desarrollo de las actividades que forman parte de su cultura estética, la creación y evolución del progreso científico-técnico e incluso manifestaciones tan negativas para la humanidad como la guerra, se llevan a cabo por medio de instrucciones de diferente carácter. Cualquier ministerio, empresa, órgano de Poder Popular, organización política, asociación, etc., es un grupo social creado por el hombre para el cumplimiento de un fin determinado.

La existencia de los grupos sociales es una consecuencia, tanto del carácter social del hombre como de la complejidad creciente de los procesos materiales e intelectuales. En estas organizaciones los hombres establecen relaciones entre sí con el fin de lograr cumplir los objetivos y metas propuestas (Marx, 1962).

Se requiere de una función especial y de una profesión relativamente nueva: la función de dirección y la profesión de dirigente. La dirección da vida y pone en marcha a las organizaciones. Dirigir es en esencia, convertir recursos en resultados (Stoner y Freeman, 1994). Tomando esta idea como referencia, se sostiene que la dirección constituye una disciplina de tipo social, por cuanto su acción va encaminada a la conducción de los hombres y por ende del grupo social hacia determinados logros consecuentes con un sistema social específico y bajo ciertas restricciones. Dicho de otra forma, se ejerce por personas y sobre personas, de ahí que en definitiva sea el trabajo del hombre, el objetivo que se trace, sus conocimientos, su constancia, su honestidad, su visión ideológica de la realidad objetiva, lo que da el contenido y determina los resultados de esta actividad. Se deduce fácilmente el carácter clasista de esta disciplina y su papel fundamental en los procesos que caracterizan cada formación económica. El que dirige representa los intereses de la clase en el poder; por tanto, tiene un compromiso ideológico en esa línea y consecuentemente debe responder a ella.

Al analizar el trabajo de dirección, Marx rompió las relaciones deterministas y simplificadoras del mismo. Lo que había sido visto vinculado a la posesión de los medios

de producción, comenzó a comprenderse más cercano a las relaciones de producción. En *El Capital* (1962) se enfatiza en el carácter social y coordinado del trabajo y la necesidad de contar con personas encargadas de planificar, organizar, dirigir y controlar a las demás personas. Estas ideas dejan bien establecido el carácter social y prioritariamente materialista del trabajo, así como su papel en la transformación y evolución humana. Lenin compartió los criterios de Marx en este aspecto.

Se comparte el criterio de que el trabajo de dirección surge como una forma de compartir las metas y objetivos comunes de los grupos humanos y a la vez, organizar todos los esfuerzos de los sujetos implicados. El principal aporte de Marx y Lenin se concretan en apreciar estos rasgos y darle carácter científico en el inicio del capitalismo burgués.

Posiblemente los antecedentes más complejos y antiguos de la dirección deban buscarse en el surgimiento y desarrollo del Estado, que como se conoce, es una consecuencia del desarrollo de las fuerzas productivas, de la descomposición de la sociedad primitiva, del surgimiento de la propiedad privada y de la aparición de las clases (Stoner y Freeman, 1994).

La organización bajo el principio territorial, la necesidad de crear

instrumentos de represión clasista que permitieran garantizar el poder de una clase sobre la otra, el financiamiento del sistema de gobierno mediante tributos monetarios, y la necesidad de irse perfeccionando continuamente para asimilar el reto de fuerzas productivas y relaciones de producción más desarrolladas, hicieron del Estado una fuente de problemas económicos, políticos, sociales, militares y religiosos, cuya solución implicó e implica aún establecer jerarquías, procedimientos, niveles de decisión, delegación de autoridad, presupuestos, sistemas de información, etc.

Hace unos doscientos años, se produce un acontecimiento que va a promover el desarrollo acelerado de la dirección como disciplina independiente: la revolución industrial. Este fue un fenómeno socioeconómico en el que se integraron la transformación de las relaciones feudales en capitalistas y la transformación del trabajo manual en mecánico. Fue un fenómeno político y técnico. La revolución industrial ocasionó el cambio súbito en la forma en que se llevaba a cabo la producción hasta esos momentos.

Al modificar sustancialmente la tecnología de la producción, derivó transformaciones también sustanciales a escala de la sociedad, todo lo cual debía encontrar una respuesta en el campo de la dirección. Esta respuesta

no fue inmediata, aunque si progresiva. No fue hasta principios del siglo XX que surgieron los primeros elementos de lo que se llamó administración científica.

Se acepta el razonamiento de que en las condiciones contemporáneas la dirección ha alcanzado dimensiones de disciplina científica y debe de ser capaz de dar respuesta a la conducción de instituciones sumamente complejas, tanto en su extensión como en su contenido y objetivos. Este desarrollo acelerado de las instituciones contemporáneas es un resultado de la llamada Revolución científico técnica, la cual es también un factor de desarrollo de la propia disciplina de dirección.

Así, la administración es una forma que asume las relaciones de producción en cualquier sistema social como medio de organizar las fuerzas productivas. En el caso de las organizaciones lucrativas o no; son una forma de lograr que los esfuerzos humanos y los demás recursos, permitan alcanzar los objetivos y fines propuestos.

En este caso se demuestra que la relación dirigente-dirigido es expresión de la búsqueda de los intereses de la clase en el poder y a la vez del tipo de propiedad. Es necesario comprender la relación dialéctica que se establece entre estas categorías de la economía política. Resulta llamativo observar cómo en la actualidad se esfuerza el

sistema capitalista por proponer formas de explotar mejor a los hombres a partir de una mejor gestión, o sea, una mejor forma de lograr que los recursos de todo tipo rindan de manera adecuada.

La complejidad del momento actual donde los recursos son cada vez más escasos demanda de modos nuevos y más eficaces para lograr que los hombres creen los bienes necesarios para su supervivencia, a pesar de que exista un capitalismo irracional que pretenda acabar con la humanidad. Las nuevas formas de gestión que se propongan, desde el empleo eficiente de todos los recursos – entre ellos el humano- están convocados a ganar espacios a partir de la comprensión dialéctica de la conexión entre las fuerzas productivas, las relaciones de producción, las formas de propiedad y el modo de producción concreto de un determinado momento histórico.

Actualmente la administración se encuentra en pleno proceso de desarrollo académico. Múltiples son los estudios que se enfocan hacia las herramientas como el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2006), Dirección Estratégica (Ronda, 2008), paradigmas como la Dirección por Valores (Blanchard y O'Connor, 1997; Dolan, 2012). Sin duda, este auge de la producción científica sobre la administración parte desde una concepción filosófica que tiene puntos

de contacto con el marxismo y la economía política, en última instancia.

### **El control de gestión y su evolución**

La existencia de entornos en permanente estado de cambio se ha acentuado en los últimos años por transformaciones en los mercados y economías en las diferentes regiones del mundo, son razones más que suficientes para que las organizaciones, incididas directamente por estos acontecimientos, sientan cada vez más la necesidad de planificar, controlar y gestionar su futuro.

Se intenta entonces, incrementar la capacidad de las organizaciones, a partir de la introducción de sistemas de control, para recopilar información sobre aspectos específicos de la actuación de la organización y enviarla a sus miembros; para que ello posibilite estar preparado para la toma de decisiones flexibles y rápidas, atenuar la incertidumbre, disminuir los conflictos y las tensiones internas, adaptarse mejor a los cambios del entorno, integrarse internamente y facilitar informes a actores externos o terceros.

En la evolución del control de gestión existen diferentes corrientes que en la literatura internacional se han ido clasificando bajo distintos nombres cuyas contribuciones teóricas son bastante heterogéneas, no

apreciándose la existencia de un paradigma dominante.

Estas corrientes que han ido evolucionando a medida que las organizaciones y los mercados cambiaban y necesitaban más variables para disponer de sistemas de control eficientes y adaptados a los cambios, tienen una motivación común, intentar entender mejor todo el proceso organizacional, y al mismo tiempo un fin común, mejorar las actuaciones de las organizaciones.

A continuación se diferencian tres corrientes de la evolución del control de gestión:

- a. Sistemas mecanicistas y formales de control.
- b. Sistemas de control que se centran en aspectos psicosociales.
- c. Sistemas de control que se centran en los aspectos culturales y antropológicos de la organización.

#### ***Sistemas mecanicistas y formales de control***

Dentro de esta corriente se diferencian dos teorías:

**Teoría clásica o tradicional de la organización, representada por Taylor (1911), Fayol (1949), Gulick y Urwick (1937):**

Se centra en las actividades básicas fisiológicas y físicas relacionadas con la producción y modelan los estudios de

tiempo y de métodos de trabajo desde un punto de vista ingeniero, con el fin de poder encontrar el método que permita al obrero estar motivado para realizar su labor a un buen ritmo y con el mejor sistema de trabajo.

Se refiere también a la división departamental del trabajo y a la coordinación que tiene que haber entre departamentos para alcanzar mejor las metas de la organización, opinándose que la gestión se considera básicamente como un proceso de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

En la teoría clásica se sentaron las bases de muchas técnicas de organización modernas, como la Dirección por Objetivos, sistemas de planificación, programación, presupuestos y otros métodos de planificación y control racional.

Teoría de la contingencia, desarrollada por Burns y Stalker (1961), Thompson (1967), Woodward (1965) y Lawrence y Lorsch (1967):

Se parte de la premisa de que no existe un sistema de control aplicable a todas las organizaciones y en cualquier situación, sino que dependerá de las circunstancias determinadas en las que se encuentre, a partir del análisis y efecto de esencialmente tres variables contingentes de la organización, la estructura, la tecnología y el entorno. A medida que los estudios van

avanzando, se van analizando diferentes combinaciones de variables contingentes y los efectos sobre otras variables que afectan la organización.

Se considera que los sistemas basados en los principios mecanicistas y formales de control, tienen los siguientes puntos en común: (Amat, 1991).

- Los objetivos de la organización son claros y, en general, suelen ser definidos por la dirección a través de la política de la empresa.
- La dirección planifica y controla el esfuerzo humano.
- El comportamiento se dirige mediante el diseño de mecanismos formales organizativos (jerarquía de autoridad, reglas, normas de comportamientos y procedimientos definidos, centralización del proceso de dirección).
- El control del esfuerzo humano se puede lograr mediante la utilización de la lógica y de las técnicas cuantitativas.
- El control se puede realizar mediante el diseño de sistemas formales y a partir del principio de excepción.
- La motivación es extrínseca y los sistemas de incentivos se tienen que basar principalmente en la retribución monetaria.

Atendiendo a estudios que aparecen en la literatura internacional,

reportados por Amat, 1991; Neimark y Tinker, 1986; Morgan, 1986; Ouchi, 1977; Kaplan, 1984 y Hopper, Storey y Willmott, 1987; las principales limitaciones por la aplicación de sistemas de control mecanicistas y formales son:

- Ofrecen dificultades para adaptarse a cambios en las condiciones, circunstancias y situaciones dentro de las organizaciones debido a los cambios del entorno.
- No tienen en cuenta el entorno ya que este está poco especificado.
- Han sido diseñados para unos determinados objetivos y no para las innovaciones que las organizaciones puedan tener.
- El entorno y el sistema de control están separados en todos los análisis realizados.
- El control y la estructura no están suficientemente diferenciados.
- Tan solo funcionan cuando las actividades son concretas y repetitivas, o bien si existe una gran presión por parte de la dirección para que las personas acepten las tareas específicas y se dediquen a hacer lo que se les manda, y además cuando el entorno es estable.
- Hay ausencia de una perspectiva socio-histórica del origen social de los sistemas de control.
- Puede adquirir un carácter burocrático sin límites y frenar la creatividad y la innovación.

- Puede tener consecuencias no previstas y no deseables ya que los intereses individuales pudieran ser preferentes sobre los objetivos de la organización.
- Se olvidan de los mecanismos de feedback con los que la organización puede ser dinámica y sólo se centran en momentos centrales en el tiempo.

### ***Sistemas de control que se centran en aspectos psicosociales***

En esta corriente se distinguen:

#### **La Escuela de las relaciones humanas:**

Surge a partir del hecho de que los trabajadores no sienten sólo necesidades económicas, sino que también buscan su satisfacción personal en la organización a la que pertenecen.

Se centra el análisis en la influencia del comportamiento de los individuos sobre el diseño del sistema de control, condicionado por todas las relaciones humanas que existan dentro de la organización, como son, las relaciones de cada individuo con la función específica que tiene dentro de la organización sus intereses personales u objetivos particulares, por la motivación, la participación y el nivel de implicación laboral y las relaciones interpersonales con sus superiores, subordinados o con individuos de su mismo nivel.

### Corrientes basadas en el proceso de información sobre los recursos humanos:

Sus principales representantes son: Driver y Mock (1975); Hopwood (1978); Prakash y Rappaport (1977); Macintosh (1981); Libby y Lewis (1982); y, Nutt (1986). Se reconoce en estos autores haber realizado los aportes más importantes dentro de estas corrientes.

Introducen la toma de decisiones de la dirección dentro del diseño del sistema de control, valorando no solo aspectos cuantitativos, sino también los aspectos psicosociales de la organización. Proponen que la toma de decisiones puede estar influida por aspectos tales como la calidad de las decisiones, el uso de la información para la dirección, la tecnología y por los estilos de dirección de los directivos de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

### Teoría de los sistemas abiertos:

Se considera que en el ámbito de los sistemas de control los principales trabajos en esta teoría corresponden a Argyris (1964); Katz y Kahn (1966); Thompson (1967); Hofstede (1968); Lowe y Tinker (1977); Ansari (1977) y Amey (1979).

En todas las corrientes anteriores la organización era tratada como un sistema, pero cerrado, como ocurre con los teóricos clásicos que, preocupados

esencialmente por el diseño interno de la organización, dedican poca atención al entorno.

A partir de esta teoría, la organización es analizada como un sistema abierto, centrando el análisis en la importancia que tiene para esta su entorno, el cual es activo e influye permanentemente en la organización.

Los aspectos comunes de los sistemas de control que se centran en aspectos psicosociales son: (Amat, 1991)

- Los sistemas formales influyen y están influidos por las personas que forman parte de la organización.
- El comportamiento individual no depende solamente del diseño formal y técnico del sistema, sino que también viene influido por el contexto individual y organizativo en el que actúa.
- El hombre es limitadamente racional y no intenta maximizar totalmente, sino que se satisface con un nivel inferior.
- Los objetivos de la organización no son claros y pueden entrar en conflicto con los objetivos individuales.
- El control del comportamiento individual no solo se puede lograr a través de la utilización de técnicas cuantitativas, sino que responde a condicionantes psicosociales.

- El control se puede hacer no sólo por resultados, sino también por el comportamiento.

Entre los sistemas de control que se centran en los aspectos culturales y antropológicos de la organización se pueden diferenciar:

Corrientes que consideran la cultura de la organización como factor clave de los sistemas de control:

Se introduce la cultura como una variable interna de la organización, enfatizando el análisis en cómo diseñar un sistema de control eficiente a partir de los diferentes efectos y relaciones de la cultura de la organización y de sus miembros.

En este sentido, se valora que la cultura tiene un papel importante en los valores de la organización, ya que difunde sobre los individuos de la misma el sentido y todo lo que quiere ser la organización, teniéndose que utilizar los valores y el proceso de control de la gestión para motivar a los individuos.

Se introducen también otras variables vinculadas a la cultura, como es la creatividad, describiéndose cómo la cultura puede reforzar, o bien puede impedir la creatividad en la organización.

En otros enfoques se considera que las subculturas de la organización es uno de los aspectos que condicionan la

cultura, y que en algunos casos pueden ser positivas, pero en otros, pueden ser fuentes de conflicto, e incluso se cree que estas subculturas están prácticamente siempre en conflicto y que aparecen a medida que la organización se va haciendo más grande, por lo que la cultura puede ser considerada como una herramienta de control sólo si quienes comparten valores y creencias son consistentes con la cultura dominante de gestión. (Schein, 1992).

Corrientes que introducen las culturas de las naciones en los sistemas de control:

Esta corriente sugiere la necesidad de introducir en el análisis de los sistemas de control la cultura de las respectivas naciones a las que pertenecen las organizaciones, analizando la cultura como una variable más amplia y de mayor alcance, más allá de la organización y de su entorno inmediato.

Las corrientes que se centran en los aspectos culturales y antropológicos de la organización tienen en común el hecho de considerar la organización como un sistema social, donde la cultura es un factor clave para conseguir la eficiencia de los sistemas de control, siendo la variable que permite mejorar las relaciones y el bienestar de sus miembros y la identificación de los mismos con la organización. Se reconoce que la

cultura es el factor diferenciador de las organizaciones, incluyendo a la cultura externa, la cual también condiciona a los individuos de las organizaciones.

En correspondencia con lo mostrado anteriormente la evolución del control de gestión es analizado también a partir de cuatro perspectivas: perspectiva racional, perspectiva

psicosocial, perspectiva cultural y perspectiva macrosocial. Este enfoque, cuyo resumen se muestra en la tabla 1, no se aparta del análisis de las diferentes corrientes que en la literatura internacional se han ido clasificando bajo distintos nombres y que cuyas contribuciones teóricas han sido resumidas a continuación.

**Tabla 1.** Resumen de las corrientes de investigación en la evolución del control de gestión.

Perspectiva	Líneas	Argumentación
Racional	Escuela científica Escuela de Harvard Contingency Agency Theory	El control se realiza mediante mecanismos formales.
Psicosocial	Escuela de las Relaciones Humanas. Information Processing. Open Systems Theory	El control se consigue a través de mecanismos psicosociales. El diseño de los mecanismos formales debe considerar los aspectos psicosociales.
Cultural	Cultura como variable interna. Cultura como metáfora.	El control se consigue a través de la socialización. El control es el resultado de la cultura. El sistema de control debe estar vinculado con los valores organizativos.
Macrosocial	Cross cultural- cross nacional. Radical.	El comportamiento está influido por el entorno social y cultural. El control es el resultado del entorno social y cultural.

**Fuente.** Amat (1991, p. 66).

La evolución del control de gestión ha estado ligada a la evolución de la sociedad, a los cambios de los mercados y a su internacionalización y al incremento de la competitividad, lo que ha ido demandando el surgimiento de nuevas variables que afectan la actuación de la organización, tanto interna como externamente, provocando que las teorías surgidas en cada momento histórico no se adecuaran a la realidad de las organizaciones, dando paso a nuevas teorías que permitieran un proceso de

adaptación sistemático a estos cambios (Pérez, 2011).

En respuesta a los retos actuales impuestos a las organizaciones, se aprecia el desarrollo de nuevas teorías y tecnologías que han contribuido a perfeccionar y a adaptar a los nuevos tiempos los sistemas de control de gestión, entre las que se encuentra el Cuadro de Mando Integral.

Olve, Roy y Wetter (2000, p. 52) afirman que:

El Cuadro de Mando Integral se utiliza para el control estratégico y proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la empresa, aportando una información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitan a la empresa alcanzar sus metas.

El control, analizado desde el prisma de la Economía Política se convierte en un elemento de la dirección que directamente influye sobre las fuerzas productivas y el resultado del producto o servicio de la actividad humana. En él se concretan las acciones de supervisión e inspección, pero puede ejercer un papel de formador del “hombre nuevo” si realmente se realiza con esa intencionalidad. Para el Comandante Guevara, el control en el socialismo no debía tender a generar competencia entre las personas, sino a hacer que el individuo tome conciencia de los principales elementos de su quehacer y se proponga a partir de la toma de conciencia a autocorregirlos.

[...] en esta, el hombre está dirigido por un frío ordenamiento que, habitualmente, escapa al dominio de su comprensión. El ejemplar humano, enajenado, tiene un invisible cordón umbilical que le liga a la sociedad en su conjunto: la ley del valor. Ella actúa en todos los aspectos de su vida, va modelando su camino y su destino (Guevara, 1965, p. 8).

Más adelante plantea que:

De todos modos, se encuentra el camino con escollos que, aparentemente, un individuo con las cualidades necesarias puede superar para llegar a la meta. El premio se avizora en la lejanía; el camino es solitario. Además, es una carrera de lobos, solamente se puede llegar sobre el fracaso de otros (Guevara, 1965, p. 8).

Se puede afirmar que en el socialismo la forma más eficiente de control de los recursos, de cualquier naturaleza, debe ser la conciencia social del hombre, con los objetivos sociales bien fijados.

En este período de construcción del socialismo podemos ver el hombre nuevo que va naciendo. Su imagen no está todavía acabada, no podría estarlo nunca ya que el proceso marcha paralelo al desarrollo de las formas económicas nuevas (...) Lo importante es que los hombres van adquiriendo cada día más conciencia de su incorporación a la sociedad y, al mismo tiempo, de su importancia como motores de la misma (Guevara, 1965, p. 9).

Se trata de alcanzar formas que introduzcan cambios radicales, tanto en la estructura de producción o servicios, como en la estructura de control y coordinación y en la estructura organizativa con el cambio de roles tradicionales de responsabilidad y autoridad de dirigentes y dirigidos, que es como decir la estructura social de la organización. El nunca bien logrado sentimiento de propietario social de los trabajadores y el pueblo, es

proclamado a partir de la propiedad estatal sobre el insuficiente control que poseen las masas populares y los trabajadores de cada empresa, en consecuencia, han quedado amplias limitaciones de las relaciones de producción que garanticen el desarrollo de las fuerzas productivas.

El nivel de desarrollo alcanzado por la capacidad productiva de la sociedad, que lleve a la realización como productor y propietario social y benefactor. Parafraseando a Marx, las relaciones materiales con las cuales se realiza su actividad material e individual, fijan las condiciones sociales de su vida y también las representaciones espirituales que de ella se derivan.

Si en el socialismo las contradicciones no son antagónicas, o se reducen a la mínima expresión, la gestión en sí no es ni puede ser por principio una gestión de dominación con carácter de clase como la que se establece en el capitalismo a partir de las relaciones capital-trabajo, y el trabajo como parte integrante del capital, lo que significa que el trabajador es considerado como una mercancía, un factor, un objeto, un recurso más, desde el momento en que su fuerza de trabajo tiene valor igual que cualquier mercancía.

En el socialismo, que hereda todos los aportes organizativos y de dirección del capitalismo, y las complejidades

derivadas de las que se apropiaron las distintas sociedades, de manera fija y estáticamente, con lo cual se han producido una y otra vez disfuncionalidades entre la dirección social, planificada, y la no realización del propietario-productor-apropiador, apto para trabajar y tomar decisiones con plena conciencia, único modo de realización del trabajador-individuo-sujeto, propietario social.

La intervención del poder estatal en las relaciones sociales se hará superflua en un campo tras otro y se adormecerá por sí misma. El gobierno sobre las personas será sustituido por la administración de las cosas y por la dirección de los procesos de producción (Engels, 1959, p. 85).

Lo que cobra verdadero valor en el socialismo no es la regulación de la conducta de los hombres, sino la dirección de las relaciones entre los hombres, y sobre todo el factor subjetivo, que adquiere un papel relevante donde convergen los intereses cardinales del hombre, la colectividad, la sociedad, merced de lo cual el individuo busca su realización a partir del éxito de la sociedad.

Decir que todo miembro de la sociedad en el socialismo es a la vez sujeto y objeto de gestión, gobernado y gobernante, por las relaciones que se establecen, y porque el sujeto es copropietario de la propiedad socialista, en su doble función de producir y apropiarse, es tan simple

como decir que en la sociedad capitalista, aunque sea un sistema social avanzado, la gestión es de dominación con carácter de clase, porque el trabajador no puede escoger y el capitalista sí, y porque está separada la propiedad del trabajo, trabajo-capital, por lo que se presunta igualdad de oportunidades es un mito.

La sociedad socialista se genera relaciones sociales a partir de la dinámica de las diversas organizaciones sociales y el aparato estatal, que adquiere connotación de relaciones de dirección, ya sea de tipo económico como político e ideológico.

El comandante Guevara (1967, 1962) no se olvida del trabajo como categoría social determinante, ni de la gestión como propiedad inherente a la sociedad en esta formación socioeconómica con un modo históricamente determinado de producción de bienes materiales, de la que era muy crítico.

Los sistemas de gestión, los individuos, los sujetos como fuerza de trabajo, son sistemas ellos mismos con su propia estructura y dinámica, que van integrando sistemas sociales superiores; por tanto, los definen y transforman a la vez, y son definidos y transformados.

La relación social no proviene de la similitud de intereses, sino del interés mutuo de las personas entre sí, lo que

puede constituir la base para ayudar que la organización de un sistema social debe basarse en la ayuda mutua y la solidaridad social, en los valores del ser para guiar los valores del tener.

el enajenamiento humano, y de hecho toda relación del hombre consigo mismo, se realiza y se expresa primero en la relación en que un hombre está frente a otros hombres. De ahí que dentro de la relación del trabajo enajenado cada hombre ve al otro de acuerdo al nivel y posición en que se encuentra el mismo como trabajador (Marx, 1965, p. 27).

De esta manera puede crecer también la regulación de la conducta o la manipulación, vinculando estructuras, subjetividades de los actores colectivos y acciones colectivas, como receta funcional; siempre perseguida, o para que la relación dirigente-dirigido no se convierta en vehículo desde una perspectiva revolucionaria y emancipadora que tiene como finalidad básica transformar la mentalidad y las condiciones sociales de vida y actividad de las personas y construir un tipo nuevo de sociedad.

Mucho se ha escrito de la relación dirigente-dirigido, la misma debe basarse cada vez más en la autoridad y no en el poder, sobre la base de una relación socio-psicológica con un fundamento ético.

La realización del individuo no se alcanza con la actividad humana del proceso de trabajo dirigida desde

fueras. Tampoco si esta realización no es en relación al otro, es decir, constituye un interés común.

### Conclusiones

1. La economía política es la posición teórico metodológica que permite comprender los fenómenos económicos concretos que se explican a través de otras disciplinas prácticas: contabilidad, marketing, dirección, etc.
2. La dirección científica en su evolución se ha manifestado como un tipo concreto de relaciones de producción. Su evolución ha estado aparejada a la propia contradicción entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción que en su devenir ha generado saltos cualitativos en su manifestación, así como se han modificado a la par las formaciones económicas sociales por las que ha transitado la humanidad.
3. El control es una función de la dirección que posibilita concretar el dominio sobre las fuerzas productivas en la búsqueda de su objetivo. Hoy día se concreta en obtener mejores resultados a partir del empleo más eficiente de todos los recursos que intervienen en el proceso de producción de bienes y servicios necesarios para la vida humana.

### Referencias

Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). *Dirección por Valores*. Madrid: Gestión 2000.

Castaño, H. (2004). Ocho puntos críticos para una revalorización metodológica de la economía política. En *Colectivo de Autores, La economía política marxista. Reflexiones para un debate*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Colectivo de Autores (1977). *Fundamentos de filosofía marxista leninista. Parte II*. Moscú: Editorial Progreso.

Dolan, S. (2012). *Coaching por Valores. Una guía para los sucesos en la vida de los negocios o el negocio de la vida*. Lisboa: Book 7.

Engels, F. (1859). Carlos Marx. Contribución a la crítica de la Economía Política. En *Obras Escogidas en tres Tomos*. Moscú: Editorial Progreso.

Escobar, J. (2018). La apropiación social de la ciencia y la tecnología como eslogan: un análisis del caso colombiano. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*. 13(38), pp. 29-57.

Figueroa, V. (2009). *Economía Política de la transición al socialismo. Experiencia Cubana*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

García, J. (2008). Capital humano y socialismo: ¿un problema teórico? En *Política, Estado y transición socialista*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

González, A. (2004). Aplicación de los conceptos de la macro y la micro economía en la economía cubana.

En *La economía política marxista. Reflexiones para un debate*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Guevara, E. (1965). El socialismo y el hombre en Cuba. En *Ernesto Che Guevara, vigencia de su pensamiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Guevara, E. (1977). Discusión colectiva decisión y responsabilidad únicas. En *Ernesto Guevara Escritos y Discursos*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Kaplan, R. y Norton, D. (2006). *Alignment. Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización*. Barcelona: Harvard Business School Press.

Marx, C. (1859). Prólogo de la Contribución a la Crítica de la Economía Política. En *Obras Escogidas en tres Tomos*. (1973) Tomo I. Moscú: Editorial Progreso. pp. 516 – 520.

Marx, C. (1962). *El Capital*. La Habana: Ediciones Venceremos.

Monal, I. (2008). Problemática de la toma del poder político y la dictadura del proletariado. En *Política, Estado y transición socialista*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. pp. 21- 26.

Morales, E. (2004). La economía política: retos de un tercer milenio. En *La economía política marxista. Reflexiones para un debate*. La Habana: Editorial Félix Varela. pp. 77 – 98.

Muñoz, R. (2004). Algunas vicisitudes de la economía política en su evolución como ciencia económica. En *La economía política marxista. Reflexiones para un debate*. La Habana: Editorial Félix Varela. pp. 55 – 76.

Pérez, A. (2011). *La política y las normas organizacionales en la gestión de la calidad para empresas de servicios. Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011a/>.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F: Mc Graw Hill.

Roldán, C. (2009). Sociedad y tecnología: Una aproximación a los elementos que definen este binomio. *Revista Universitas Científicas*, (12), pp. 103-106.

Ronda, G. (2008). Dirección estratégica. Definiciones y modelos. *Folletos Gerenciales*, 13 (1), pp. 25- 33.

Sánchez Noda, R. (2004). La economía política y la teoría económica: desafíos para Cuba. En *La economía política marxista. Reflexiones para un debate*. La Habana: Editorial Félix Varela. pp. 119 – 150.

Stoner, J. y Freeman, R. (1994). *Administración*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.

# Innovación organizacional como un proceso de simbiogénesis

Organizational innovation as a process of symbiogenesis



<https://pixabay.com/es/colmenar-abeja-colmena-apicultura-1867537/>

Fecha de recibido: 14 / 08 / 2018

Fecha de aceptación: 17 / 10 / 2018

**Luz Alexandra Montoya Restrepo.** Ph.D en Ciencias económicas. Profesora Titular, Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia sede Medellín, Colombia. **Correo electrónico:** lamontoyar@unal.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4896-1615>

**Iván Alonso Montoya Restrepo.** Ph.D en Ciencias económicas. Profesor Titular, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Colombia sede Medellín, Colombia. **Correo electrónico:** iamontoyar@unal.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0959-3466>

**Sandra Patricia Rojas Berrio.** Ph.D en Administración. Profesora Asistente, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá, Colombia. **Correo electrónico:** sprojasb@unal.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1148-3779>

---

## Cómo citar este artículo

Montoya R, L.A., Montoya R, I.A., y Rojas Berrio, S.P. (2018). Innovación organizacional como un proceso de simbiogénesis, *NOVUM*, 1(9), p.p. 124 - 142.

## Resumen

A partir del modelo de metáfora biológica organizacional se propone encontrar una metáfora creativa, relacionando la teoría de evolución simbiogenética y los procesos de innovación organizacional. Esto es posible ya que la teoría de la simbiogénesis propuesta por Lynn Margulis y reconocida por el mundo científico a mediados de los años 90, propone una alternativa explicativa para los procesos de evolución, en donde se señala que el arreglo estaría dado por la simbiosis que desarrollan dos organismos (generalmente bacterias) y que al unirse crean un nuevo organismo. Este proceso es muy parecido al de Innovación, por ello, a partir de los modelos de generación de metáfora creativa se observa la innovación como proceso evolutivo que tiene múltiples características y alternativas y en donde el proceso puede ser descrito, analizado y modelado de una forma novedosa. Por último, se encuentra que la metáfora creativa de la innovación organizacional opera como un proceso de simbiogénesis, con un componente analítico para integrar nuevas formas de desarrollo en los procesos de innovación organizacional. **Palabras claves:** Organismo Vivo; Gestión Empresarial; Cooperación Interna; Innovación.

## Abstract

From the model of organizational biological metaphor, it is proposed to find a creative metaphor, connecting the theory of simbiogenetic evolution and the processes of organizational innovation. This is possible because the theory of symbiogenesis proposed by Lynn Margulis and recognized by the scientific world in the mid-90s, proposes an explanatory alternative for the processes of evolution, where it is pointed out that an arrangement would be given by the symbiosis that two organisms develop (usually bacteria) and when they unite they create a new organism. This process is very similar to that of Innovation, therefore, from the models of generation of creative metaphor, innovation is observed as an evolutionary process that has multiple characteristics and alternatives and where the process can be described, analyzed and modeled in a novel way. Finally, it is found that the creative metaphor of organizational innovation operates as a process of simbiogenesis, with an analytical component to integrate new forms of development in organizational innovation processes. **Keywords:** Living Organism; Business management; Internal Cooperation; Innovation.

## Introducción

Las empresas para crecer y desarrollar su objeto social requieren de procesos de innovación y adaptación que les permitan mantenerse y crecer en entornos difíciles. Los procesos de innovación han sido entendidos como procesos evolutivos; es decir, se requiere de un aprendizaje para alcanzarlos y una vez que las organizaciones inician procesos de innovación siguen haciéndolo porque encuentran capacidades y competencias que se desarrollan, muchos autores han destacado como estas estrategias de innovación son una de las fuentes principales de competitividad, en especial, si se proponen alcanzar mercados globales.

Esta condición de la innovación, como proceso evolutivo, ha sido comparado a través de la metáfora biológica, con mecanismos provenientes de los sistemas naturales para mejorar el

entendimiento de los sistemas económicos. En este artículo se presentan dos grandes temáticas, la innovación como un proceso evolutivo y el análisis de la posibilidad de entenderla como un proceso de simbiogénesis, como una alternativa conceptual y cooperativa para facilitar la gestión de esta y su promoción dentro del entorno organizacional.

## Marco teórico

Los procesos de innovación al interior de las organizaciones han sido vistos desde muchas alternativas, considerando siempre su papel protagónico en el desarrollo no sólo de las organizaciones sino de los países en general (Chandra & Primo, 2009). Sin embargo, es difícil encontrar un consenso acerca de lo que significa y cuál es el camino apropiado para inducirla. La Tabla 1 propone diferentes alternativas de la definición de Innovación.

**Tabla 1.** Definiciones de la noción de innovación

Autor	Definición
(Burns & Stalker, 1961)	Es la habilidad de la organización para responder y adaptarse a los cambios internos y/o externos.
(Myers & Marquis, 1969)	Es la comercialización de una invención.
(Gee, 1982)	Es un proceso en el que, a partir de una idea, invención o identificación de una necesidad, se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que éste sea comercialmente aceptado.
(Freeman, 1982)	Es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema.
(Drucker, 1985)	Es el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza.
(Rothwell & Gardiner, 1985)	No solo significa comercialización de una ventaja significativa en el más alto de los niveles técnicos, sino también incluye tomar ventaja de cambios en pequeña escala en el conocimiento del negocio.
(Piatier, 1987)	Es una idea transformada en algo vendido o usado.

(Porter, 1990)	Se refiere al proceso-conversión de una idea, en un producto o servicio comercializado (...) Es el acto mediante el cual las compañías obtienen ventajas competitivas a partir de nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas.
(Elster, 1992)	Innovación es la producción de un nuevo conocimiento tecnológico.
(Manual de Frascati, 1993)	Transformación de una idea en un producto nuevo o mejorado que se introduce en el mercado o en un proceso nuevo o mejorado utilizado en la industria o el comercio
(Manual de Oslo, 1995)	Es la implementación de nuevos o significativamente mejorados productos o procesos tecnológicos introducidos en un mercado o al interior de un proceso.
(Parlamento Europeo, 1995)	Es producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad.
(Christensen, 1997)	Es un proceso por el cual un producto o servicio se arraiga en la base de un mercado y luego se desplaza hacia arriba sin cesar, desplazando eventualmente a los competidores.
(Escorsa & Valls, 2003)	Es una nueva idea hecha realidad o llevada a la práctica.
(Manual de Oslo, 2005)	Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas.
(O'Sullivan & Dooley, 2009)	Es el proceso de hacer cambios que resultan en la introducción de algo nuevo para la organización que agrega valor al cliente y conocimiento a la organización.
(Padgett & Powell, 2012)	Es la aplicación de nuevas ideas a productos, procesos u otras actividades de la organización que se orientan a la creación de valor.
(Maillard, 2014)	Es un proceso de materialización gradual de nuevas ideas guiado por la proyección de un futuro muy incierto en términos de sus usos y retorno de la inversión que producirá.
(Carayannis, Samara, & Bakouros, 2015)	Se asocia a la creación de mercados sustentables alrededor del lanzamiento de un nuevo o superior producto o proceso.
(Kell & Lurie-Luke, 2014)	No es sólo encontrar una nueva manera de hacer algo o el descubrimiento de una nueva visión; se trata de una traducción de esta visión en una aplicación específica que tendría un impacto social o comercial: Una innovación es algo original, nuevo e importante que en cualquier campo rompe en un mercado o la sociedad.

**Fuente.** Pulgarín (2007, p. 23).

Como consecuencia de estas múltiples definiciones, con el paso del tiempo y del cambio tecnológico es posible encontrar diferentes modelos de

gestión que posibilitan esta gestión; un aporte interesante lo propone Barreto Fereira y Petit Torres (2017) y se resume en la Tabla 2.

**Tabla 2. Aspectos resaltantes y aportes de cada modelo de gestión de la innovación**

Modelo de Gestión de la Innovación	Aspectos resaltantes	Aportes
<b>Modelo de Tecnología Push Rotwel (1994)</b>	• Se produce por etapas separadas y no hay retroalimentación entre ellas. • Entiende a la Innovación como un proceso racional que puede ser planificado, de carácter secuencial y ordenado. Plantea que el proceso de innovación debe comenzar por la investigación básica; va de la ciencia a la tecnología. • Desconoce que la tecnología dispone de una estructura de conocimientos propios que son obtenidos y acumulados.	Resalta la importancia del desarrollo y empuje de la tecnología y/o la ciencia. Inicia el proceso innovador desde la investigación básica y posteriormente la investigación aplicada. Útil para entender de forma simplificada y racional el proceso de innovación.
<b>Modelo de Innovación Mixto Rothwell y Zegveld (1985)</b>	Representa una compleja red de canales de comunicación, intra y extra organizativos, que unen las diferentes fases del proceso entre sí con el mercado y el conjunto de la comunidad científica. • La innovación se contempla como una suma de fuerzas, ya que la investigación y la sociedad pueden impulsar por igual la I+D+i. • Es un modelo secuencial, donde inicio de una etapa queda supeditado a la finalización de la etapa anterior.	La innovación se genera a partir de una secuencia lógica, no necesariamente continua, que puede ser dividida en series funcionalmente, pero con etapas interdependientes e interactivas. • Incorporan procesos retroactivos de comunicación entre las diversas etapas.
<b>Modelo del Tirón de la Demanda o Market Push Rotwel (1994)</b>	Nace de la importancia de las necesidades del mercado como responsable del proceso innovador. • Se fabrica solo lo que se puede vender. • No presenta retroalimentación entre las etapas. • La unidad de I+D, desempeña un papel meramente reactivo en el proceso de innovación. • Está relacionada con su carácter secuencial y ordenado.	Las necesidades de los consumidores se convierten en la principal fuente de ideas. • Útil para entender de forma simplificada y racional el proceso de innovación.
<b>Modelo por Etapas Departamentales Saren (1984)</b>	Expresa el proceso innovativo como una serie de pasos consecutivos, detallando y haciendo énfasis, bien las actividades particulares que tienen lugar en cada una de las etapas, o bien en los departamentos involucrados. • No presenta retroalimentación entre las etapas. • Una actividad depende del departamento anterior.	• Percibe el proceso de innovación en términos de los departamentos involucrados de la empresa. • Una idea se convierte en una entrada para el departamento siguiente. • Las ideas que llevan a la innovación provienen del contacto permanente entre las áreas de la organización. • Existe proceso de retroalimentación entre etapas.
<b>Modelo de Innovación Tecnológica según Marquis (1969)</b>	Coloca las ideas como motor desencadenante de la innovación. • Utiliza el mercadeo como medio de difusión de la innovación.	• Relaciona la ciencia y la tecnología en todas las etapas del modelo. • Existe proceso de retroalimentación entre las distintas etapas. • Considera los conceptos de tecnología y ciencia en cada una de sus etapas. • Involucra tres áreas importantes en el proceso innovador: la tecnología, el conocimiento y la línea central de innovación.
<b>Modelo de Innovación Tecnológica Kline (1985)</b>	• Existen conexiones entre el mercado y la investigación. • Algunos resultados de la innovación, apoyan la investigación científica. • Mantiene el carácter lineal del proceso innovador. • La retroalimentación es lenta y esta lentitud, incrementa la probabilidad de fracaso por un lanzamiento tardío. • No hace referencia al trabajo en equipos. interdisciplinares, lo cual no se garantiza la necesaria integración funcional. • Los numerosos procesos de retroalimentación, en muchos casos perjudican ya que producen retraso en la toma de decisiones.	• Considera las fases de la innovación como procesos no secuenciales. • Existe una mayor integración en las fases del proceso de innovación.
<b>Modelo Integrado Rothwell (1994)</b>	• El proceso de innovación es simultáneo, debido a la necesidad de acortar el tiempo de desarrollo del producto para introducirlo rápidamente que los competidores. • Equipos de proyecto multifuncional que trabaja de forma coordinada en todos los aspectos del producto a medida que el desarrollo avanza. • La velocidad de la innovación es un factor clave para competir.	• Elimina las barreras entre las áreas funcionales de la empresa. • Existe mayor integración con proveedores, clientes, incluso con otras empresas, universidades, agencias del Estado.
<b>Modelo de Red Rothwell (1994)</b>	Persisten los esfuerzos por lograr una mejor integración entre las estrategias de producto y las de producción (diseño para la fabricación). • Las empresas innovadoras se encuentran asociadas a un conjunto muy diverso de agentes a través de redes de colaboración y de intercambio de información. • Se caracteriza por la utilización de sofisticadas herramientas electrónicas que permiten a las empresas incrementar la velocidad y la eficiencia en el desarrollo de nuevos productos, tanto internamente, como externamente entre la red de proveedores, clientes y colaboradores externos.	Existe una mayor flexibilidad y adaptabilidad en las organizaciones. • Existe un mayor contacto con el entorno organizacional. • Mayor colaboración social por la innovación.
<b>Modelo de la London Business School Chiesa, Coughlan y Voss (1996)</b>	La innovación está íntimamente relacionada con las buenas prácticas en cuatro etapas o procesos modulares. • Estas etapas necesitan cumplir con tres condiciones: talentos humanos y financieros, uso de los sistemas y las herramientas adecuadas y el apoyo de la gerencia de la organización.	• Está concebido para ser utilizado para la ejecución de auditorías sobre innovación. • Considerar que la innovación no es un proceso secuencial. • La innovación puedeemerger de cualquier parte de la organización.

**Fuente.** Barreto Fereira y Petit Torres (2017, p. 401).

De estos desarrollos lo que queda claro es que los procesos de innovación deben ser colaborativos e integrados, de tal forma que se logren alcanzar las alternativas propuestas. En líneas más adelante se propone teoría enfocada en el proceso de innovación desde la perspectiva de la metáfora biológica con base en la idea de simbiogénesis.

### **Metodología**

La metodología propuesta es la aplicación de la metáfora biológica, la cual ha sido “reconocida como un potente dispositivo de creación de ciencia, en la cual se encuentra que el surgimiento de una nueva teoría científica o filosófica suele tener en su base, una nueva metáfora creativa” (Martínez et al., 2017, p. 1) creando una red de metáforas subsidiarias de ella con, al menos, tres consecuencias *importantes*:

1. Proponer un nuevo modelo o un nuevo marco de referencia para conocer la realidad.
2. Crear una red de metáforas subsidiarias que permita generar un número indefinido de aseveraciones sobre esa realidad congruentes con la metáfora básica.
3. Entrar en colisión y sustituir, si tiene éxito, a las teorías rivales anteriores y/o contemporáneas cuyas redes de metáforas se muestren incompatibles con la nueva (Samaniego, 1996, p. 7).

Estos modelos de transferencia de conceptos entre una ciencia y otra traen innumerables ventajas, tales

como permitir un proceso pedagógico, entendimiento y creación de oportunidades de entendimiento. Las ciencias biológicas han sido aplicadas con éxito en muchos campos organizacionales, como la autopoiesis, los procesos cognitivos, las teorías de enjambre, la coevolución, entre otros, (Montoya; Montoya 2012 (a, b); Montoya, Montoya, Valencia, 2016, Ochoa, Montoya, 2010, Montoya et al, 2010, 2012.).

### **Resultados**

#### ***1. La innovación como biología, un proceso evolutivo***

Una de las áreas que más concuerdan los estudiosos es determinar los procesos de innovación como modelos evolutivos, al respecto Benavides (2004) señala que esta comparación entre lo biológico y la innovación es incompleta por los siguientes conceptos contenidos en la Tabla 3.

**Tabla 3. Comparación de los procesos biológicos y organizacionales.**

Tipos de comparación	Motivación de incompleta
1. Procesos de mutación tecnológica son el resultado de procesos eliberados y diseñados.	La mutación biológica se presenta de manera aleatoria. Es importante destacar que debido a que las innovaciones tecnológicas no son el resultado del azar, son más adaptativas que si se dieran de una manera puramente aleatoria. Sin embargo, es bueno aclarar que esto no significa que el resultado final sea ajeno al azar, pues muchas innovaciones tecnológicas han sido el resultado de procesos en los cuales se buscaba un resultado, pero finalmente se obtenía uno diferente.
2. Procesos de hibridación.	Mientras en la evolución biológica sólo se presentan intercambios de información entre especies muy cercanas que en general no se reproducen, en la evolución tecnológica este proceso es muy frecuente ya que diferentes rutinas se combinan dando origen a otras. En relación con este punto es necesario destacar que en el contexto de la innovación tecnológica se pueden encontrar muchos ejemplos en los cuales la 'fertilización por cruce' ha dado origen a otras nuevas tecnologías.
3. Diferenciación de los rasgos adquiridos.	La innovación tecnológica tiene características lamarckianas, pues mientras los rasgos adquiridos (aprendidos, en el caso de la tecnología) se transmiten deliberadamente de generación en generación, este proceso no ocurre en biología. De hecho, en el ámbito tecnológico las rutinas que han resultado exitosas en el pasado se transmiten de manera deliberada para ser utilizadas en procesos por parte de las generaciones posteriores.
4. No existe equivalente epistemológico del ADN.	Los dos procesos se diferencian debido a que no existe un equivalente epistemológico al ADN. Esta diferencia ha sido enfatizada pues se ha considerado que en los procesos evolutivos debe existir una unidad de análisis a partir de la cual se pueda entender la mutación y la selección. El uso del concepto de meme como unidad de análisis de los procesos de epistemológicos, y análogo al de gene en lo biológico, no ha estado exento de críticas.
5. Equivalencia en la reproducción	El quinto aspecto que ha dado lugar a controversias acerca de la conveniencia de aplicar esquemas analíticos similares para la evolución biológica y tecnológica tiene que ver con la reproducción. En particular, desde la perspectiva biológica, la reproducción requiere, en la gran mayoría de los casos, de dos miembros de la especie. En contraste, la reproducción tecnológica es muy diferente, ya que no precisa, en sentido estricto, de este tipo de mecanismos.
6. Proceso de adaptación	Mientras que la evolución biológica implica la adaptación a un medio ambiente cambiante y es irreversible en todos los casos, la innovación tecnológica es ante todo una transformación intencionada del entorno, que puede o no resultar irreversible. En relación con este último aspecto, se ha encontrado que en algunos casos la innovación tecnológica también es irreversible, siendo ésta una característica que se presenta con bastante frecuencia. No obstante, no hay consenso acerca de que ésta sea una característica esencial de la innovación tecnológica

**Fuente.** Benavides (2004, p. 50).

Benavides (2004) propone que se adapten más que analogías simples al proceso y al concepto de sistemas, señalando que,

es importante destacar que el análisis evolutivo ha permitido entender mejor el proceso de innovación tecnológica, sin embargo, como se muestra en este artículo, no permite explicar de manera satisfactoria ciertos problemas. En particular, los desarrollos logrados hasta el momento explican el cambio tecnológico, pero no los cambios que se han dado en el proceso de innovación tecnológica. De hecho, éste no ha sido un proceso homogéneo, pues en diferentes épocas ha adoptado diferentes formas (p. 51).

Estos procesos de innovación entonces pueden ser vistos como procesos aplicables a los modelos biológicos, que señalan la complejidad y la evolución como alternativas para su entendimiento. Arthur, Durlauf & Lane (1997) presentaron seis características que enmarcan a las innovaciones como procesos emergentes y complejos desde la perspectiva económica. Algunas de estas características son:

- Interacciones dispersas de múltiples agentes heterogéneos.
- Múltiples niveles de interacción y organización que generan una jerarquía emergente.
- Generación de nuevos mercados, nuevas tecnologías, y nuevas instituciones (Novedad perpetua).
- Generación continua de nuevos potenciales y oportunidades, mediante el cual el sistema continuamente opera fuera del equilibrio

- Continúa adaptación basada en experiencias e interpretaciones del contexto donde interactúan los múltiples agentes.
- La Inexistencia de un control global.

Para Pulgarin (2018) el análisis de este proceso innovador tiene mucha congruencia con los seres vivos, en especial al analizar los mecanismos que tienen para dos funciones fundamentales, incrementar su éxito reproductivo y adaptarse a las condiciones del ambiente:

Para ambos casos, los sistemas vivos actúan introduciendo transformaciones estructurales en sus características las cuales implican no solo el mejoramiento de algunos de los atributos actuales sino la introducción de nuevos atributos (Wood, 2009), que resultan equiparables a las formas de innovaciones mencionadas por Schumpeter, (1939) y posteriormente las de la OECD & EUROSTAT (2005) en el ámbito de la organización. Dado este contexto, la noción de transformación en biología evolutiva, y el proceso de innovación en las organizaciones, evidencia en principio una posible paridad ontológica (p.46).

Las formas que conjuntamente comparten organizaciones y seres vivos, tales como adaptación, ajuste y transformación evolutiva se dan fundamentalmente en dos etapas: innovación y adaptación; de tal forma, la innovación se convierte en un proceso creciente y paralelo, y la adaptación en la selección entre las mejores estrategias, ocasionando “la interrelación dinámica entre ambos

mecanismos genera la evolución de una economía" (Sengupta, 2014, p.66). Por otra parte, aquellos organismos que no se adaptan no pueden subsistir y fracasan en el intento de perpetuar esa especie.

La innovación vista como un proceso biológico también es presentado por Yoguel, Barletta & Pereira (2017), ellos proponen las corrientes de la innovación observadas en la Tabla 4.

**Tabla 4.** Corrientes evolucionistas de la innovación: Síntesis de las tres corrientes evolucionista neo-schumpeterianas

Corriente	Características de innovación	Objetos de política	Niveles de intervención
<b>Sistema de innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación como proceso sistémico y emergente.</li> <li>• Divergencia de sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fomentar los procesos de aprendizaje en los componentes del sistema como construcción de capacidades.</li> <li>Favorecer la conexión de los componentes del sistema.</li> </ul>	Micro/Meso
<b>Autoorganización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coevolución entre la generación de variedad y los mecanismos de selección en el proceso de competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumentar las capacidades para generar innovación que aumenten la variedad.</li> <li>- Regular el proceso de competencia de firmas de mercados.</li> <li>- Fortalecer las instituciones de mercado sobre los mecanismos de selección.</li> </ul>	Micro/meso
<b>Causación acumulativa y divergencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación como emergente del proceso de causación acumulativa.</li> <li>• Innovación como generación de variedad relacional y no relacionada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambio estructural.</li> <li>-Aumento de eficiencia keynesiana y schumpeteriana.</li> </ul>	Meso/Macro

**Fuente.** Yoguel, Barletta & Pereira (2017, p. 393).

Finalmente, Jiménez (2017) sintetiza para la valoración tecnológica las posibilidades desde la biología, en donde propone como la biología puede tener un papel de comprensión y las

posibilidades de la aplicación biológica evolutiva y tecnológica, que se observa en la Figura 1.



**Figura 1.** Referentes Tecnológicos en la valoración tecnológica  
**Fuente.** Jiménez (2015, p. 117).

### **1.1 Simbiogenesis**

La simbiogenesis es una propuesta de Lynn Margulis (1967, 1970) en la que señala una alternativa diferente al proceso evolutivo. Margulis afirma que “una prodigiosa bibliografía técnica demuestra que las bacterias constituyen la mayor reserva de diversidad evolutiva” (Margulis y Sagan, 2003, p. 243.) y como,

las historias acerca de cómo los microbios tienden a unirse entre sí, así como de las múltiples interacciones entre ellos y con organismos mayores, han sido contadas varias veces en los lenguajes especializados de las ciencias. Inevitablemente, esas historias son poco conocidas, debido en parte a la gran fragmentación de la propia ciencia (Margulis y Sagan, 2003, p. 243).

Propone: “casi todos los animales, hongos y plantas –quizás todas las especies– tienen protocistos asociados” (Margulis, 1992; Margulis et al., 2002; Margulis, 2003).

Margulis formuló lo que se conoce como «Teoría de la endosimbiosis serial», que formula:

La primera célula eucariota de la Tierra, aquella célula de la que provenimos todos los animales y las plantas, se formó mediante la fusión de tres bacterias preexistentes completas, con los genes de cada una incluidos, por supuesto. Una de esas bacterias aportó los andamios de microtúbulos, otras ciertas capacidades metabólicas peculiares y la tercera (que se sumó más tarde a las

otras dos) se convirtió en las actuales mitocondrias. Esa célula eucariota primigenia empezó a proliferar, y una de sus descendientes sufrió aún otra experiencia traumática: se tragó a una bacteria fotosintética de la que provienen los actuales cloroplastos (En Sampedro, 2002, p. 6).

Esta teoría señala la evolución biológica como –la diversificación de todos los seres vivos a partir de un único ancestro común (o unos pocos)– concepción que está ampliamente aceptada por la comunidad científica. Lo anterior está soportado por un sinnúmero de datos y evidencia, aportados meticulosa y sistemáticamente por la comunidad científica a lo largo de los últimos dos siglos (Chávez, 2013; Carrapiço, 2010; Carrapiço, Pereira y Rodrigues, 2007; Chapman and Margulis, 1998).

Estos hallazgos, son importantes para la evolución (Carrapiço, 2012), porque significa que esta no se dio de manera aislada, por el contrario, se requirió de la simbiosis y cooperación entre varios seres vivos para modificar su propia estructura y de alguna manera, también modificar el entorno (Vural, Isakov y Mahadevanet, 2015; Hird, 2009).

Chavez (2013) propone un paralelo conceptual para diferenciar la endosimbiosis como proceso de la teoría sintética de la evolución, que se observa en la Tabla 5.

**Tabla 5. Paralelo conceptual y epistemológico entre la endosimbiosis seriada y la teoría sintética de la evolución.**

Aspectos Teorías evolutivas	Carácter interno/ externo <sup>10</sup>	Relaciones temporales: gradualismo /saltacionismo	Importancia de la selección natural en el proceso evolutivo
Teoría sintética de la evolución	Externalista: la selección natural como la única fuerza evolutiva externa.	Gradualista: los cambios evolutivos suceden de manera gradual y acumulativa.	La selección natural es la causa más importante del cambio evolutivo.
Endosimbiosis seriada	Internalista: resalta las interacciones de los organismos en su proceso evolutivo.	Saltacionista: las simbiosis causan saltos en la aparición de las especies.	La selección natural es responsable únicamente del ajuste fino de los organismos a su entorno. (Cavalier-Smith, T. 2010 a Cavalier-Smith, T. 2010 b., Cavalier-Smith, T. 1987., Cavalier-Smith, T. 1998., Cavalier-Smith, T. 2004., Cavalier-Smith, T. 2006).

**Fuente.** Chávez (2013).

Una de las conclusiones más importantes de la síntesis propuesta por Chávez (2013) es la capacidad de la endosimbiosis seriada de ajustar los organismos a su entorno, con una alternativa saltacionista en las diferentes especies. Para los evolucionistas de las organizaciones las empresas deben permitir su adaptación al entorno mejorando e incrementando sus capacidades, lo cual puede ser ayudado a partir de la simbiosis entre las mismas organizaciones y/o en procesos interorganizacionales (Gil Feixa y Olleta Tañà, 2007).

En este contexto, Mokyr (1990, 1997) señala que las nuevas ideas en las organizaciones constituyen 'variaciones' o 'mutaciones' de las ideas existentes, pero a diferencia de las mutaciones biológicas, estas no son mutaciones aleatorias, porque dependen del entorno organizacional y

social y lo que se busca es su permanencia. El proceso de selección permite que solo las mejores ideas sobrevivan y que en algunos casos reemplacen o en otros coexistan con las ideas establecidas. Sacrificando en ocasiones las nuevas ideas en confrontación a las antiguas, las cuales son sustituidas.

## **2. Hacia un desarrollo metafórico**

La teoría de la endosimbiosis proporciona una nueva visión de los procesos evolutivos en los seres vivos, a partir de la fusión de dos seres vivos, surge la creación de uno totalmente nuevo que tiene la oportunidad de tener las ventajas adaptativas de sus antecesores. Esta visión puede resultar particularmente útil cuando se observan los procesos de innovación, no como procesos aislados, sino como procesos colaborativos que permiten encontrar diferentes alternativas a los

procesos de desarrollo innovador (Ver Tabla 6).

**Tabla 6.** Procesos innovadores en las organizaciones de acuerdo con su jerarquía.

	A la cima de la pirámide	A la base de la pirámide	A la cima a través de la base de la pirámide
Desde la cima de la pirámide	Innovación estándar	Innovación social en la base de la pirámide	Innovación disruptiva en la base de la pirámide
Desde la base de la pirámide (con la experiencia de la cima)	Desarrollo de las capacidades y de a cadena global de valor	Redes sostenibles de empresas locales.	Innovación “ideal” en la base de la pirámide (lo que se espera que se logre la base de la pirámide- acumulación de capacidades).

**Fuente.** Jiménez y Castellanos (2014, p. 65).

Es importante establecer que las innovaciones deben integrarse en todos los niveles jerárquicos y que el desarrollo de las capacidades se dará mucho más completo en tanto más niveles organizacionales se encuentren incluidos, que admiten la suma de alternativas para el desarrollo. De acuerdo con Jacob (2007) y Aeca (2017) los desarrollos simbóticos permiten procesos cognitivos abiertos como un proceso de “bricolaje cognitivo” que conecta habilidades, conocimientos y otros recursos que no se habían integrado anteriormente, y que resultan muy oportunos para alcanzar soluciones creativas y útiles.

Para Arbonies (2007, p. 49) estos procesos biológicos aplicados a las organizaciones pueden desarrollarse en:

- Una evolución con el entorno: co-evolución;
- un cambio sustancial en la forma de entender la organización como algo físico, para pensar en una organización

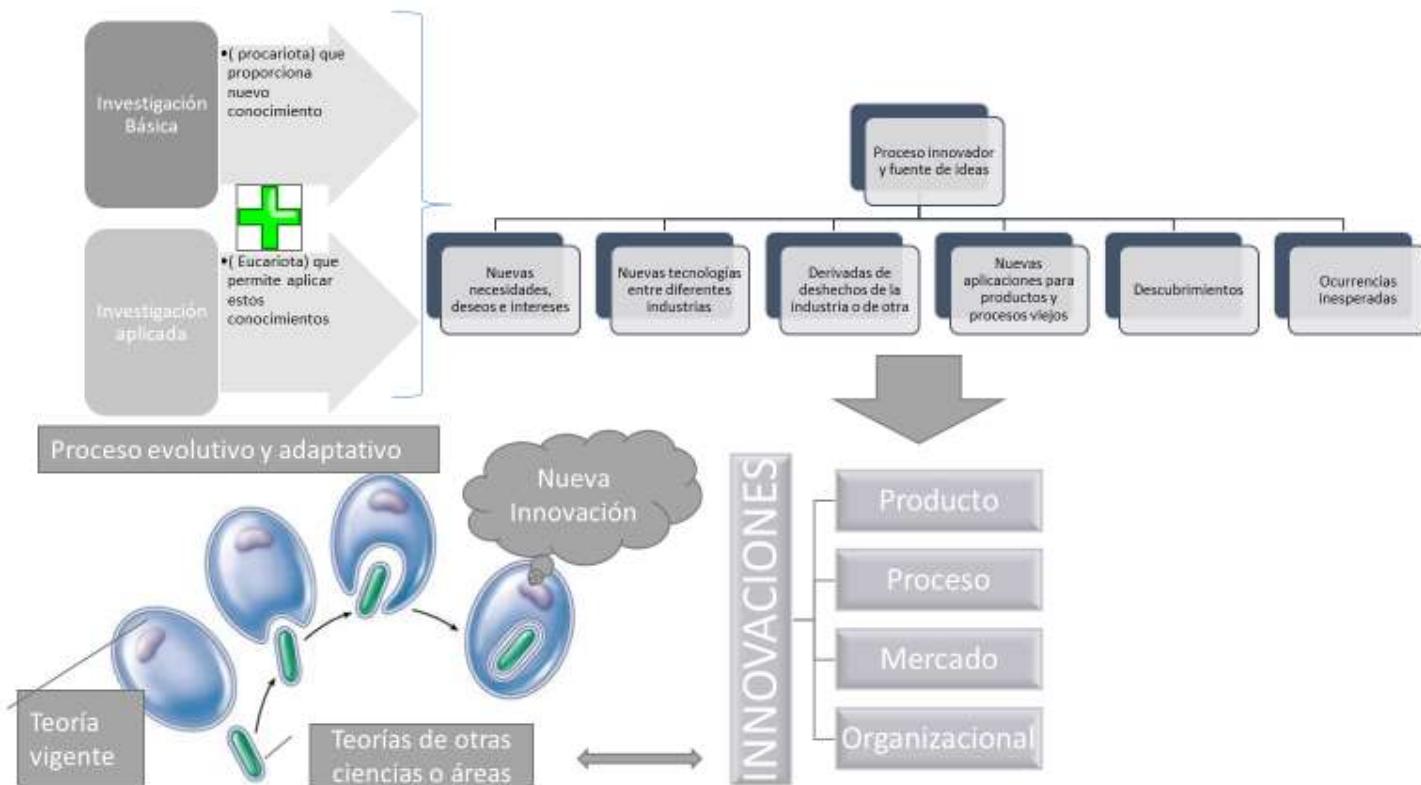
como fluido preparada para acometer la complejidad y los eventos inesperados;

- una implicación con el entorno en términos sociales, territoriales y emocionales;
- un uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación para establecer redes en una ecología innovadora;
- un liderato diferente que más que delegar o dar poder a las personas organizará relaciones y visiones compartidas.

Pensar las organizaciones de esta manera requiere un cambio de percepción de acuerdo con las capacidades individuales, de tal forma que la colaboración proporcione una simbiosis que pueda compartirse en diferentes unidades organizacionales y en entornos interorganizacional.

Finalmente, la propuesta de aplicación metafórica se proporciona en la Figura 2; en ella, se propone que la investigación básica y aplicada permitan integrarse con los nuevos

conocimientos a partir del proceso de innovación que debe permitir reunir las diferentes teorías de diferentes áreas, ciencias, unidades organizaciones e incluso empresas en las diferentes innovaciones que se requieran dentro del entorno organizacional.



**Figura 2.** Propuesta de aplicación metafórica

**Fuente.** Elaboración propia.

## Conclusiones

La endosimbiosis proporciona como metáfora una fuente de nuevo pensamiento, que permite entender los procesos innovativos en la naturaleza que finalmente se vuelven evolución, adaptación y mejora de capacidades para las especies que les posibilitan el cambio de su entorno. La alianza Interespecies ocurrida hace muchos años demuestra que es más fácil un proceso de evolución a partir de la colaboración (símbiosis) que los procesos de competencia. Los procesos innovadores son un reto para las organizaciones, por eso se proponen modelos híbridos que permitan solucionar cada una de las necesidades creativas de las organizaciones.

Esta primera aproximación se convierte entonces, en una invitación al medio académico y productivo para pensar los procesos de innovación o la creación como procesos colaborativos en donde “el material genético-conocimiento” pueda ser compartido para alcanzar soluciones alternativas, diferentes y evolutivamente más estables.

## Referencias

Arbonies, A. (2007). *¿Innovación o evolución?* España: Díaz de Santos.

Arthur, B., Durlauf, S., & Lane, D. (1997). Introduction. In B. Arthur, S. Durlauf, & D. Lane (Eds.), *The economy as an evolving complex system II*. Massachusetts: Addison-Wesley, pp. 1-14.

Barreto Fereira, J.R., y Petit Torres, E.E. (2017). Modelos explicativos del proceso de innovación tecnológica en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79), pp. 387-405.

Benavides, Ó. A. (2004). La innovación tecnológica desde una perspectiva evolutiva. *Cuadernos de economía*, 23(41), 49-70.

Carrapico, F. (2012). The symbiotic phenomenon in the evolutive context. In *Special sciences and the unity of science*. Springer, Dordrecht, pp. 113-119.

Carrapico, F. (2010). How symbiogenic is evolution? In *Theory in Biosciences*. Doi: 10.1007/s12064-010-0100-1

Carrapico, F., Pereira, L., & Rodrigues, T. (2007). Contribution to a symbiogenic approach in astrobiology. *Instruments, Methods, and Missions for Astrobiology* X. Doi: 10.1111/12.734008

Cavalier-Smith, T. (1987). The simultaneous symbiotic origin of mitochondria, chloroplasts, and microbodies. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 503(1), pp. 55-71.

Cavalier-Smith, T. (1998). A revised six-Kingdom system of life. *Biological Reviews*, (73), pp. 203-266.

Cavalier-Smith, T. (2004). Only Six Kingdoms of life. *Proceedings of the Royal Society of London*, (271), pp. 1251-1262.

Cavalier-Smith, T. (2006). Rooting the tree of life by transition analyses. *Biology Direct*, 1 (19), pp. 1-83.

Cavalier-Smith, T. (2010). Kingdoms Protozoa and Chromista and the eozoon root of the eukaryotic tree. *Biology Letters*, (6), pp. 342-345.

Cavalier-Smith, T. (2010). Deep phylogeny, ancestral groups and the four ages of life. *Philosophical Transactions of Royal Society of London, Series B* (365), pp.111-132.

Chandra, V., y Primo, C. (2009). *Innovación y crecimiento: En busca de una frontera en movimiento*. México: OCDE.

Chapman, M.J., y Margulis, L. (1998). Morphogenesis by symbiogenesis. *International Microbiology*, (1), pp. 319-326.

Chavez, G.A. (2013). ¿Es la endosimbiosis seriada una alternativa a la teoría sintética de la evolución? Implicaciones epistemológicas y didácticas. *Revista Bio-grafía Escritos sobre la biología y su enseñanza*, 5(9), pp. 67-79.

Gil Feixa, S., & Olleta Tañà, J. (2007). *Enfoque evolucionista de la empresa e innovación tecnológica: el modelo de RR Nelson y SG Winter*. Departamento de Teoría Económica. Universidad de Barcelona.

Hird, M. (2009). *The origins of sociable life: Evolution after science studies*. Springer.

Jacob, F. (2007). *El desván de la evolución*. Universitat de Valencia: Servicio de publicaciones.

Jiménez, C. N., y Castellanos, O. (2014). Consideraciones sobre la valoración tecnológica en la base de la pirámide. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(2), pp. 63-77.

Margulis, L., & Sagan, D. (2002). *Acquiring Genomes: A Theory of the Origins of Species*, Perseus Books Group. Trad. Español: *Captando genomas. Una teoría sobre el origen de las especies*. Editorial Kairós.

Margulis, L., & Sagan, D. (2003). *Captando Genomas. Una teoría sobre el origen de las especies*. Barcelona: Editorial Kairós.

Margulis, L. (1967). "On the origin of mitosing cells". *J Theor Bio*, 14 (3), pp. 255-274.

Margulis, L. (1970). *Origin of Eukaryotic Cells*, Yale University Press: New Haven.

Margulis, L. (1991). *Symbiosis as a Source of Evolutionary Innovation: Speciation and Morphogenesis*, London, England: The MIT Press.

Margulis, L. (1992). *Symbiosis in Cell Evolution: Microbial Communities in the Archean and Proterozoic Eons*: W.H. Freeman & Co. Ltd

Margulis, L. (2002). *Planeta Simbiótico. Un nuevo punto de vista sobre la evolución*, Victoria Laporta Gonzalo (trad.), Madrid: Editorial Debate

Margulis, L. (2003). *Una Revolución en la Evolución* (escritos seleccionados) Colección Honoris Causa: Universitat de Valencia.

Martínez Bernal, M., Serrano Amado, A.M., Montoya Restrepo, A., Montoya Restrepo, I.A. (2017). La metáfora biológica como metodología de aprendizaje organizacional. El caso de los ecosistemas de innovación, *Revista Espacios*, 38(43). Recuperado de

<http://www.revistaespacios.com/a17v38n43/17384318.html>

Mokyr, J. (1990). *The lever of the riches*. Oxford: University Press.

Mokyr, J. (1997). Are we living in the middle of an Industrial Revolution? *Economic Review, Federal Reserve Bank of Kansas City*, p. 31-43.

Montoya, A., Montoya, I., y Castellanos, O. (2010). La Metáfora Organizacional: Alternativa de Entendimiento Procedente de otras Ciencias, XVIII(1), pp. 75-86. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052010000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052010000100005&script=sci_arttext)

Montoya Restrepo, I.A y Montoya Restrepo, A. (2012). Aplicación de la metáfora biológica para el desarrollo de formas organizativas en la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), pp. 43-54.

Montoya, A & Montoya, I. (2012). Aplicación de la metáfora biológica para el desarrollo de formas organizativas en la integración empresarial. *Revista Facultad Ciencias Económicas*, XX(2), pp. 43-54. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v20n2/v20n2a03.pdf>

Montoya, A. (2010). *Gestión de sistemas de integración empresarial desde una perspectiva biológica*. Bogota, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Montoya, A., y Montoya, I. (2012). *Metáforas biológicas aplicadas a las organizaciones*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Montoya, A., Castellanos, O., y Montoya I. (2004). La Gerencia Genética: Una Metáfora Biológica Aplicada a la Gestión de la Biotecnología. *Revista Innovar*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n24/v14n24a07.pdf>

Montoya, A., Montoya, I., y Valencia, A. (2016). *Metáforas biológicas aplicadas a las organizaciones II*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

Montoya, I., Montoya, A., y Rojas, S. (2012). Oportunidades de desarrollo de comunidades de investigación mediante la aplicación de la metáfora Biológica. *Revista Punto de vista*, III(4), p.p.135-146.

Pulgarin, S. (2018). *Hacia un modelo bioinspirado del proceso innovador para los ecosistemas de emprendimiento: una aproximación desde las exaptaciones*. (Tesis). Universidad del Rosario.

Samaniego, F. (1996). La Traducción de la Metáfora. *Revista Electrónica de Estudios Filológicos*. (4). Recuperado de <https://www.um.es/tonosdigital/znum4/estudios/metaforacultura.htm>

Sampedro, J. (2002). *Desconstruyendo a Darwin*. Barcelona: Editorial Crítica.

Sengupta, J. (2014). *Theory of Innovation: A new paradigm of Growth*. Switzerland: Springer International Publishing.

Vural, D. C., Isakov, A., & Mahadevan, L. (2015). The organization and control of an evolving interdependent population. *Journal of the Royal Society Interface*, 12(108).

Yoguel, G., Barletta, F., & Pereira, M. (2017). Los aportes de tres

corrientes evolucionistas neoschumpeterianas a la discusión sobre políticas de innovación. *Revista Brasileira de Inovação*, 16(2), pp. 381-404.

# Panorámica del sector cultural en EE.UU.; Oportunidades y dificultades para los artistas hispanohablantes

Overview of the cultural sector in the U.S.: Opportunities and difficulties for  
Spanish-speaking artists



<https://pixabay.com/es/pintura-maquillaje-ni%C3%B1a-cosm%C3%A9tica-2985569/>

Fecha de recibido: 29 / 10 / 2018

Fecha de aceptación: 20 / 11 / 2018

**Ana Vázquez Barrado.** Licenciada en Historia del Arte en la Universidad de Zaragoza y en Bienes Culturales en la Universidad Gregoriana de Roma, Máster Europeo en Gestión y Mediación del Patrimonio Cultural de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, Dirección y Gestión de Organismos e Instituciones Culturales de la Escuela de Negocios Instituto de Arte de Madrid, Máster Universitario en Literatura y Traducción de la Universidad Complutense de Madrid. Jefa de Cultura del Instituto Cervantes de Nueva York y coordinadora cultural de los Institutos Cervantes en EE.UU. Estados Unidos. **Correo electrónico:** anaresafo@hotmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1788-8806>

---

## Cómo citar este artículo

Vázquez-Barrado, A. (2019). Panorámica del sector cultural en EE.UU.; oportunidades y dificultades para los artistas hispanohablantes, NOVUM, 1(9), p.p. 143 - 165.

## Resumen

El artículo hace un recorrido general por el sector cultural en EE.UU. para introducirnos en su complejo entramado y plantear las perspectivas que el contexto norteamericano ofrece a los artistas procedentes de países hispanohablantes. En la primera parte describe de forma general algunos de los mecanismos, estructuras básicas y realidades sociales que diferencia el contexto estadounidense. En la segunda parte, y de una manera más concreta, el texto analiza el subsector de las artes visuales. El estudio finaliza con algunas reflexiones que de cara al futuro y en el ámbito de las relaciones culturales debemos considerar en la era de la globalización. **Palabras clave:** Organización sin ánimo de lucro; Mecenazgo; Exención fiscal; Industria Cultural; Identidad; Redes Culturales.

## Abstract

The article takes a general look through the Cultural Sector in the U.S. introducing us into its complex framework and establishing the perspectives that the North American setting offers artists coming from Spanish speaking countries. The first part generally describes some of the mechanisms, basic structures, and social realities that set the American context apart. In the second part, and in a more precise manner, the text analyzes the world of Visual Arts. The study ends with some observations that we should take into account in the era of globalization for the future and in the field of international cultural relations. **Keywords:** Foundations; Patronage of the Arts; Tax exemption; Cultural industry; Identity; Networking of Cultures.

## Introducción

El sector cultural en EE.UU. refleja un concepto de la cultura que dista notablemente de lo que por ello entendemos en los países hispanohablantes. Esta diferencia de base junto con la fuerte dinámica y diversidad de las industrias culturales, el largo recorrido de algunas de ellas, como es el caso del mercado del arte, y el enorme tamaño, amplitud y heterogeneidad del país, hace que no sea fácil acceder a él.

En el siguiente artículo, con el fin de entender cualesquiera de las dificultades y oportunidades que ofrece el contexto estadounidense tanto para las industrias hispanoamericanas como para sus creadores, nos adentraremos, en primer lugar, en algunos de los mecanismos y estructuras básicas como son las instituciones públicas referentes del sector a nivel nacional, la financiación de la cultura en EE.UU. y la relación entre las industrias culturales - creativas y los públicos latinos del espacio estadounidense. A continuación, en la segunda parte del estudio, nos detendremos en uno solo de los subsectores, el de las artes visuales, probablemente, uno de los más desarrollados y en el que EE.UU. sigue siendo líder mundial indiscutible, tanto en la venta de obras de arte como en el del colecciónismo. El texto finaliza proponiendo algunas reflexiones sobre

el futuro próximo de las relaciones culturales internacionales en un mundo globalizado.

### 1. La financiación de la cultura: las principales agencias federales y el patrocinio privado

La primera gran diferencia entre los países hispanohablantes y los Estados Unidos es que en el espacio norteamericano no existe un Ministerio de Cultura. la segunda gran diferencia, relacionada en parte con la primera, es que en EE.UU. el sector se mueve en un espacio en el que los valores y criterios mercantiles, así como los mecanismos comerciales, caracterizan un modelo de gestión marcadamente empresarial. Uno de los máximos indicadores de éxito, por no decir el primero, de los Museos, Centros de arte y espacios culturales es el incremento anual de ingresos, dadas las exigüas ayudas públicas. Las contribuciones de fundaciones privadas y benefactores individuales componen una parte sustancial de esos presupuestos e imponen ciertas dinámicas. Esta dependencia del sector privado se ha visto agudizada en los últimos años con la Administración Trump, debido a las paulatinas reducciones de las asignaciones económicas que el Gobierno ha destinado a la *National Endowment for the Arts* (NEA) y a la *National Endowment for the Humanities* (NEH), únicas agencias

estatales que fomentan y ofrecen ayudas públicas a las artes y al área de humanidades, respectivamente. A estas dos agencias estatales se une un tercer despacho, *The Bureau of Educational and Cultural Affairs* (ECA), que forma parte del Departamento de Estado (U.S. Department of State).

NEA y NEH fueron creadas en 1965 por Lyndon B. Johnson como mecanismos para fomentar la producción artística e intelectual en Estados Unidos. Aunque en 2017 otorgaron en conjunto menos de 300 millones de dólares, NEA y NEH son agencias muy activas en la vida cultural y artística estadounidense. Financian producciones literarias, escénicas, creativas, educativas y de investigación que llevan adelante las agencias de los diferentes estados como por ejemplo el *New York State Council on the Art* (NYSCA), el *New Mexico Arts* (NMA), el *Illinois Arts Council*, *Massachusetts Cultural Council* o el *Washington State Arts Commission*, que figuran entre las más activas.

El NEA fue impulsado en los años sesenta especialmente por Nelson Rockefeller, por aquel entonces gobernador del Estado de Nueva York, con el objetivo de implicar a Washington en el fomento de las artes. Tras llevar a cabo un importante papel en la promoción de todo tipo de manifestaciones artísticas, el NEA

comenzó a sufrir serios ataques a su independencia durante presidencias tanto republicanas como demócratas. El actual gobierno de Trump se plantea recortar sus fondos progresivamente e incluso ha propuesto eliminarla. Por último, merecen también ser mencionados el *The Institute for Museum and Library Services* (IMLS), principal fuente de financiación de las bibliotecas públicas, jardines botánicos, zoológicos y museos; y la *Corporation for Public Broadcasting* (CPB) que se encarga de financiar a televisiones públicas locales y radios. Ambas agencias han sufrido igualmente un recorte presupuestario sin precedentes.

Por lo que respecta al subsector del arte en EE.UU. son bien conocidos sus referenciados museos, fundaciones, galerías, etc, pero la realidad es que no cuentan con un plan integral como si lo tienen sectores de la moda o el teatro y la mayor parte de sus colecciones son el resultado de las donaciones. Estas que cuentan con una serie de beneficios para sus propietarios, junto con una cultura filantrópica de larga tradición, han permitido que los fondos estadounidenses figuren entre los más importantes del mundo.

Las agencias federales siguen siendo prácticamente las únicas fuentes de financiación públicas. Estas colaboran vía 6 organizaciones regionales por todo el país y son: *Arts Midwest*; *Mid-*

*America Arts Alliance; Mid Atlantic Arts Foundation; New England Foundation for the Arts; South Arts; y Western States Arts Federation.* El siguiente estrato lo conforman unas 5.000 agencias locales dedicadas a las artes que operan por todo el país. Funcionan como consejos, comisiones o departamentos de la ciudad y además de utilizar fondos de las mencionadas agencias estatales y donaciones privadas, también beben de los presupuestos municipales, los cuales, a su vez, utilizan el sistema de impuestos gracias al ingreso fiscal que se obtiene de los hoteles y alojamientos. En términos de partidas legislativas asignadas, la *New York State Council on the Arts* (NYSCA) es la agencia estatal con más presupuesto. Esta prioriza, dada la considerable falla económica y social entre grupos acomodados y los menos favorecidos de la ciudad, a los organismos asentados en barrios más deprimidos que atienden a las minorías y cuyos proyectos tiene una dimensión social práctica.

Además, y a nivel general, las ayudas se destinan principalmente a aquellas entidades que, no de recibir dicha ayuda, no les sería posible sobrevivir<sup>9</sup>.

Al no existir un Ministerio de Cultura, las decisiones gubernamentales sobre

la financiación de las artes suelen ser asumidas por expertos en la materia y en cada disciplina, en los distintos consejos de asesores y expertos. Los candidatos para esas subvenciones o fondos suelen ser objeto de una rigurosa inspección que asegura que tal asistencia esté basada en el mérito. Estas subvenciones complementan en lugar de substituir, otras fuentes de financiación. Por ejemplo, la NEA requiere que la organización que recibe la subvención cubra o supere la cantidad recibida con otras fuentes no federales.

La mayoría de las organizaciones culturales que optan a estas ayudas federales están categorizadas como organizaciones sin ánimo de lucro, lo que además de permitirles solicitar este tipo de ayudas, les habilita para recibir donaciones y patrocinios de instituciones, empresas y personas individuales. Son sociedades muy diversas ya que bajo este paraguas se acogen todo tipo de organizaciones, desde sindicatos hasta agencias sociales, productoras, jardines botánicos, etc. Sin embargo, en los últimos años, se está produciendo un resurgimiento de empresas con ánimo de lucro. Estas empresas están apareciendo, sobre todo, en las zonas del Noreste, con Nueva York y Chicago a la cabeza. Esto se debe a que algunas

<sup>9</sup> El Consejo de Estado de Nueva York para las Artes (NYSCA) se fundó en 1965 pero hasta 1965 no se estableció como una agencia permanente. Su misión es preservar y fomentar la

actividad cultural de la ciudad y sus esfuerzos van dirigidos a los artistas, las organizaciones artísticas y culturales, y la ciudadanía.

instituciones estatales han destinado una parte de su presupuesto para financiar a empresas con ánimo de lucro a través del denominado patrocinio fiscal. Este consiste en un arreglo o convenio formal entre una organización sin ánimo de lucro y un grupo, proyecto o particular, que permite a las organizaciones recibir aportaciones de fundaciones y donaciones de particulares deducibles de sus impuestos. Este nuevo modelo, ha crecido también auspiciado por algunas organizaciones como la *Fractured Atlas*, que ofrece en su web, patrocinio fiscal a artistas o organizaciones, y acceso a fondos de fundaciones y otras vías para poder financiar sus proyectos, así como programas y cursos de formación en el sector cultural. La tendencia indica que en un plazo de no más de 10 años, el modelo de *non-profit* habrá finalizado su ciclo como modelo de gestión.

El marco legal para las donaciones en Estados Unidos está mucho más establecido que en los países hispanohablantes y parte de Europa. Sin lugar a dudas, si los gobiernos de los países de Hispanoamérica desarrollaran y aprobaran un marco legal que estableciera desgravaciones fiscales ligadas a las donaciones y se estableciera a la par una política de educación que apoyase estas medidas, el panorama actual mejoraría notablemente. Pero no sería suficiente. Para alcanzar que la filantropía y el

mecenazgo se conviertan en una práctica habitual, tanto por parte de empresas y fundaciones como por parte de la sociedad civil es necesario que demos el debido valor social y reconocimiento al sector. Algunos creen que la inexistencia de un Ministerio de Cultura y la escasez de subvenciones para los organismos culturales y creadores ha movilizado a la ciudadanía estadounidense. En el caso del mundo hispanohablante los Ministerios de Cultura son instituciones fundamentales y su ausencia provocaría un daño incalculable a nuestras sociedades. No pasa por ahí la vía para estimular la práctica de la filantropía y el mecenazgo sino por, además de las medidas mencionadas, primero dotar tanto a los Ministerios como a las organizaciones culturales de mayor transparencia y credibilidad y, por invertir en educación, después. Algo que se debe hacer desde las edades más tempranas con el fin de fomentar una ciudadanía más participativa, creativa, crítica y comprometida.

A pesar de la insuficiente y minúscula financiación pública, el consumo de arte en el caso de los Estados Unidos y, probablemente gracias a esa cultura de la filantropía, sigue en crecimiento y los museos, de hecho, han aumentado su oferta general, particularmente la del arte latinoamericano. Sin embargo, hay también muchas voces críticas que denuncian las estrategias corporativas

de los museos y subrayan los riesgos que la financiación privada entraña para su independencia.

Evidentemente existen intereses de las empresas o personas que subvencionan una exposición o contribuyen al presupuesto de un espacio determinado y que, por lo tanto, pueden condicionar su programación cultural. Y este es un debate importante: hasta qué punto la filantropía condiciona a museos e instituciones culturales ¿Cómo decidir cuándo la financiación deviene coerción? Un tema sin lugar a dudas que merece una reflexión o un artículo ad hoc.

Además del amor por la filantropía y, en parte, debido a ello, hay que subrayar otro de los rasgos notorios del contexto estadounidense y es el activismo tanto de los ciudadanos como de las asociaciones culturales. Es habitual encontrar organizaciones culturales que invierten importantes recursos en promover, escribir, hablar y actuar a favor de la cultura constituyendo, esta acción en sí misma, un motor social y de identidad de las propias organizaciones y asociaciones culturales. Es una forma de implicación directa del ciudadano que se transforma en defensor activo.

En esta misma línea, un elemento muy interesante de este modelo de organizaciones culturales es que comparten el conocimiento profesional tanto con individuos como con otros organismos del sector. Diseñan y ofrecen instrumentos específicos de apoyo (*advocacy tool kits*), dirigidos y adaptados a los distintos grupos de interés para que su labor pueda ser más eficiente<sup>10</sup>. Esta manera de hacer revela que tanto ciudadanos como organismos y asociaciones culturales parten de la pregunta ¿qué puedo aportar? O ¿cómo puedo mejorar la situación? en lugar de ¿qué puedo recibir? O ¿qué me pueden dar?

Esta manera de actuar desprende no solo que se considera importante contar por qué las artes y la cultura son beneficiosas y cómo contribuyen a la sociedad, es decir hay una conciencia del valor de la cultura que lleva implícito la interiorización de un comportamiento democrático que exige de cada actor su parte de corresponsabilidad y de rendición de cuentas. Así pues, tanto los artistas como las organizaciones que decidan instalarse en EE.UU. deberán hacerse las mismas preguntas, integrarse en las comunidades en las que residan, aportarles valor y establecer una relación de reciprocidad si quieren

---

<sup>10</sup> Un ejemplo destacable es el de la *non-profit Americans for the Arts*, que cuenta con una sección dedicada al *advocacy*, con un completo *Advocacy tool kit*, además de otras informaciones de interés, legislación, estadísticas etc. Entre

estas herramientas incluye una que permite que cualquier persona en tan solo dos minutos puede hacerle llegar al Congreso su apoyo a las artes y a la educación artística.

prosperar en el mundo cultural estadounidense.

## 2. Públicos latinos e industrias culturales

La evolución de las industrias culturales y de la presencia del arte y de los artistas latinos se ha ido correspondiendo con los procesos de concentración y dispersión geográfica de las audiencias/públicos y empresas latinas dedicadas a las artes. En primer lugar, encontramos una clara diferenciación entre industrias culturales y creativas que se instalaron hace ya tiempo en el territorio y, por tanto, han ido evolucionando paralelamente, atesorando el entendimiento de las complejas realidades de las comunidades, en sus múltiples dimensiones generacionales, geográficas y de competencia lingüística y cultural. Estas instituciones, organismos y empresas de trayectoria antigua tienen un mejor posicionamiento, una flexibilidad muy superior al resto y saben cómo estructurar y amoldar su oferta cultural.

En segundo lugar, hay que subrayar que, en lo que se refiere a los públicos y audiencias latinas, cuentan con mayores ventajas y conocimientos aquellas industrias que además llegaron o llegan al mercado hispano de

EE.UU. a través de los mercados latinoamericanos. Frente a otras que lo hacen directamente desde España. Suele haber, sobre todo, una mayor dificultad a la hora de establecer procesos de negociación con quienes tienen el poder decisivo en el mercado hispano, si no se llega desde Latinoamérica.

Los latinos en EE.UU. suponen una quinta parte de toda la población del país<sup>11</sup>. Más del 60% vive en cinco estados: California, Texas, Florida, Nueva York e Illinois y casi la mitad se concentra en 10 grandes zonas metropolitanas. Los estudios de mercado han identificado tanto las 15 áreas de mayor concentración como también las de más rápido crecimiento en los últimos años, colocándose en los primeros lugares Los Ángeles, Nueva York, Houston, Miami y Chicago que continúan creciendo (Nielsen, 2013). Por otro lado, las áreas de Charlotte, Raleigh, Atlanta y Orlando están recibiendo nuevos grupos hispanos a los que las grandes industrias aún no han prestado demasiada atención, pero con proyección segura de crecimiento futuro.

Los latinos no solo son la minoría más grande en Estados Unidos son también la más joven. La edad promedio es de 27 años, comparado con 31 años para

<sup>11</sup> En este texto utilizaremos los términos “latino/a” e “hispano/a” de manera intercambiable. Son muy diversas las condiciones sociohistóricas y geopolíticas que originaron

estas denominaciones pero los límites de este documento no nos permiten ahondar en ello.(Taylor, 2012 - 2014).

los afroamericanos, 36 años para los asiáticos y 41 años para los anglosajones. Un nuevo estudio del *Pew Hispanic Center* apunta también que es la minoría más grande en los colegios de educación superior y representan la cuarta parte de la población en las escuelas públicas. La sociedad hispana se ha tornado en un motor clave para el consumo en la nación consumista por excelencia. Si los latinos que residen en EE.UU. fueran considerados como una economía independiente, sería aproximadamente la novena del mundo<sup>12</sup>.

No es nada fácil, por lo tanto, conocer la caleidoscópica realidad de estos públicos y audiencias hispanas en EE.UU. por su larga pluralidad, complejidad y asimetría. No existe una comunidad hispana como entidad homogénea o grupo uniforme, ni étnica ni racialmente a lo que se suma la situación legal en la que se encuentra una gran parte de ella. Se trata de una realidad sociológica excepcionalmente dinámica, que modifica sus datos definitorios en plazos cortos y con un ritmo acelerado, que obliga a renovar constantemente los análisis y las previsiones evolutivas. Este carácter mudable y variable es continuo como lo

son los propios movimientos migratorios (Cassaniello, 2004).

No hay una identidad latina estadounidense sino muchas y, no tiene mucho sentido en consecuencia hablar de cultura latina/hispana. Los procesos de “identidad latina” son sometidos a debates constantes sobre su especificidad, su heterogeneidad, las tensiones entre las diversas generaciones que ya componen el grupo poblacional, los efectos de su inculcación y las implicaciones de tercera y cuartas generaciones que están integradas idiomática, social y culturalmente (Yudici, 2009). Aunque la mayor parte de los hispanos tiende a identificarse con el país de origen más que con las categorías panétnicas de “latino” o “hispano”, una proporción importante encuentra en el idioma español una señal de identidad compartida y valora el aprendizaje, uso y mantenimiento del idioma como herramienta de importancia. Es, por lo tanto, la lengua el punto fundamental de convergencia de las culturas latinas en EE.UU. (Retis y Badillo, 2015).

Paradójicamente y frente a la evidencia, en muchos Estados las políticas lingüísticas han tendido a poner cortapisas a este desempeño bilingüe por lo que el desarrollo y mantenimiento de la herencia

<sup>12</sup> Es muy interesante consultar los estudios, datos y análisis del *think tank Pew Hispanic* que se publican en la web. <http://www.pewhispanic.org/>

idiomática tiende a quedar en los entornos familiares y los consumos culturales y mediáticos, esta es una de las razones, entre otras muchas, que han condicionado la gestación y el desarrollo de los productos culturales en español. Es la diferencia lingüística la que se percibe como la mayor amenaza para la Administración Trump. Argumentan, entre otros, que esto atenta a la propia identidad de los EE.UU. y que lo convertirá en un país fragmentado y penetrado por el virus de la extranjería.

A pesar de que son argumentos que se caen por su propio peso, algunos Estados tienen leyes incluso que prohíben el uso de otros idiomas que no sean el inglés en instituciones gubernamentales. Este es un indicador del rechazo “americano” a no ser blanco en EE.UU. y, en la práctica, es una categoría política y sociocultural. Implica no ser clasificado como “el otro”, que quiere decir ser el depósito de las proyecciones negativas del grupo dominante y de los que se identifican como tales. Por lo tanto, a pesar de contar con la tan comentada ventaja del peso de lo latino y de la oportunidad de que la hispana es la minoría más importante en el país, nuestro punto de partida puede llevar implícito algunos notables obstáculos sostenidos por los prejuicios y la

ignorancia cuyo único antídoto es precisamente, la cultura y la educación públicas.

Así y todo, no cabe duda de que el circuito cultural en español sigue creciendo y que el mercado cultural latino es un prometedor espacio de crecimiento para las industrias culturales en español de todo el mundo, pero solo si se comprende su complejidad y su heterogeneidad. La música, la radio, el cine, la televisión, la industria editorial y el arte son, precisamente por su carácter de industrias culturales, no sólo mercados de contenido, sino sobre todo espacios para la gestión de las identidades.

La hispana, con más de 60 millones personas<sup>13</sup>, es también la minoría que más va a crecer en los próximos años y se ha erigido, como se ha comentado, en una comunidad influyente en todos los ámbitos de EE.UU. ganando voz en la política, aumentando sus ingresos y mejorando su nivel educativo, pero sigue poco representada en el poder y con tasas de pobreza y desempleo superiores a las cifras nacionales. Tampoco hay que olvidar que además muchos de los hispanos se han incorporado como consumidores con plenos derechos de consumo, antes

<sup>13</sup> Según un reciente informe (2018) del Instituto Cervantes, si en EEUU, a los 42 millones que tienen un dominio nativo del español le sumamos otros 16 millones a los que puede suponerse una competencia limitada y añadiéndoles el

grupo de inmigrantes indocumentados que no aparecen en las estadísticas de residentes, podríamos estar hablando de alrededor de 70 millones de personas

que como ciudadanos con plenos derechos civiles y políticos<sup>14</sup>.

Examinar esta paradoja, entre otras, exige que los países hispanohablantes nos unamos más que nunca e identifiquemos también el posible papel que podrían jugar las industrias culturales y las instituciones para apoyar a nuestros creadores a tener un mayor peso en los Estados Unidos de América, y por ende, en nuestros países. Es por lo tanto crucial, que desde las instituciones de los países hispanohablantes se colabore y se haga un esfuerzo permanente por conocer y comprender las transformaciones de la comunidad latina en EE.UU., sus prácticas culturales con una mirada lo suficientemente compleja y acorde con la realidad multicultural de un grupo que puede ayudarnos a comprender el presente y futuro del mercado cultural estadounidense y a ganar peso en la esfera internacional.

### 3. El subsector de las artes plásticas

La actividad económica en torno al arte y la cultura en EE.UU. supone alrededor del 4.5% de producto interno bruto (PIB) y sumó unos 730.000 millones de dólares según las estadísticas del *Arts and Cultural Production Satellite Account* de la

Oficina Estadounidense de Análisis Económico (NEA). Dicha actividad económica ha estado creciendo aproximadamente algo más del 2% al año. Los estados que más aportan son el Distrito de Columbia y Nueva York, mientras que los que muestran una tendencia de crecimiento mayor son Washington, Arizona, Utah, Nevada, y Florida; seguidos por Texas, California, Idaho, Georgia, Florida y Maryland. Según el *National Center for Arts Research* que mide el *Arts Vibrancy Index*, las ciudades con mayor vitalidad cultural son Washington D.C y Nueva York seguidas por San Francisco, Nashville, Minneapolis, Boston y Los Ángeles que junto a Silver Spring y Rockville (ambos suburbios de Washington D.C), Newark y Seattle, ocupan la lista de las primeras 10 áreas metropolitanas con más de un millón de personas.

Las artes plásticas y sus distintos establecimientos conforman una industria muy madura en EE.UU. con un esquema de distribución complejo, como corresponde a un mercado tan sofisticado, pero con un entorno regulatorio y empresarial muy flexible si lo comparamos con otras realidades<sup>15</sup>. Se mueve, como en el resto de las industrias culturales en EE.UU., en un entorno altamente competitivo donde es muy importante

<sup>14</sup> Para entender cómo los cambios en la manera de consumir han alterado las posibilidades y las formas de ser ciudadano véase García Canclini, N. (1995).

<sup>15</sup> Con más de 6000 establecimientos identificados en EE.UU., sin incluir museos y otros establecimientos comerciales es difícil hacerse con el mapa general pero hay directorios disponibles publicados como *Art in América Guide*.

el *networking*, el *marketing* y la promoción, la asistencia a ferias, el posicionamiento en Internet o la alianza con alguna marca reconocida en el sector, entre otras muchas estrategias más. En general, podemos decir que la percepción que se tiene en EE.UU. de la industria del arte procedente de los países hispanos, desde artistas a galeristas y comisarios, es buena. En general se ve a España como un país de artistas de tradición clásica y también de precursores del arte moderno, pero no se percibe como un país de artistas emergentes o de vanguardia, mientras que sí hay esta impresión respecto a los artistas procedentes de América Latina.

Una radiografía sobre las galerías, las casas de subastas y el coleccionismo deja manifiesto que el mercado del arte se desarrolla en torno cuatro grandes ciudades nodulares: Nueva York, Londres, Hong Kong y Pekín. Estas megalópolis concentran más del 80% de ganancias del arte contemporáneo según el Informe del mercado del Arte contemporáneo 2017<sup>16</sup>. Este fenómeno de concentración en las grandes capitales financieras del planeta se intensifica en concreto en lo que toca al arte contemporáneo. La convergencia del mercado del arte y, sobre todo, del mercado de alta gama, permite que los coleccionistas compitan entre sí. Más que los demás,

Nueva York, Londres y Hong Kong conforman los tres puntos principales de intercambio internacional y aglutinan tanto la mejor oferta, como la mejor demanda.

La organización estadounidense Sotheby's, que cotiza en la bolsa de Nueva York, domina el mercado del arte contemporáneo internacional. Por su parte, la casa Christie's ha tomado varias decisiones importantes encaminadas a reestructurar y concentrar sus esfuerzos en las ciudades mencionadas. Otras casas como la sociedad Phillips tercera casa de subastas de arte contemporáneo a escala mundial, ha redirigido su expansión hacia Asia, en concreto a Hong Kong, ciudad que se está configurando como un puente entre Oriente y Occidente. Otras casas de subastas importantes en EE.UU. son Bonham's, Swann Galleries o Doyle New todas con oficina central en Nueva York. En cualquier caso, EE.UU. continúa siendo el país con mayor volumen de negocio en el mercado del arte (44% del volumen mundial de negocio) y Manhattan concentra el 95% del producto de ventas estadounidense. Por detrás, a gran distancia le siguen China, Reino Unido, Francia y Alemania<sup>17</sup>.

Las casas de subastas en EE.UU. han empleado además otro tipo de

<sup>16</sup> Más información sobre este tema puede consultarse en The Contemporary Art Market Report <https://es.artprice.com>

<sup>17</sup> Para más detalle sobre el ranking de ventas puede verse The Contemporary Art Market Report <https://es.artprice.com>

estrategias; una de ellas ha sido la de establecer su propia categorización del arte del siglo XX. Con el objetivo de separar a los artistas consagrados de los nuevos valores ordenan la historia del arte contemporáneo en «arte de posguerra» y «arte contemporáneo», tendiendo una frágil línea divisoria en los años setenta. De esta manera, la obra de artistas como Rothko o Warhol se diferencia de los trabajos de artistas que siguen en activo y cuyo valor aún no está fijado. No es una estrategia original y se trata simplemente de una separación conceptual entre obras que todavía tienen un precio asequible y otras que se escapan a la mayoría. Siguiendo esta proporción entre la disponibilidad y el valor de las obras, las más codiciadas siguen siendo las del período impresionista y los referentes del siglo XX como Picasso o Miró.

El fenómeno de concentración que se produce a nivel mundial en ciertas ciudades se replica internamente en EE.UU. La industria de las galerías de arte, casas de subasta y los principales museos y colecciones está geográficamente muy concentrados. Los establecimientos se distribuyen en el territorio nacional en línea con la distribución de la población, y esa densidad aumenta en las áreas clasificadas como de vecindarios o distritos con poder adquisitivo alto. Las áreas metropolitanas más activas a nivel de actividad comercial son junto

con Nueva York, las áreas de Miami, Los Ángeles, Chicago, San Francisco, Seattle, Houston y Austin.

También la mayoría de los artistas residen en estas zonas. Por ejemplo, en el caso de los estados de Washington y Texas, los epicentros son respectivamente las ciudades de Seattle y el área de Austin, que aparecen como centros culturales muy importantes para varias generaciones, y en las que tienen su residencia muchos de los artistas actuales.

En Nueva York, además de concentrar el mayor número de artistas y de gestionar el mayor volumen de negocio se encuentran algunas de las galerías más importantes e influyentes del mundo, por lo que nos detendremos algo más en esta área metropolitana.

La mayoría de las galerías se concentran en dos barrios, el Chelsea y el Soho, con algunas galerías de arte periféricas en el Upper East Side y en Brooklyn. El número de establecimientos supera el millar.

Entre las galerías de arte contemporáneo probablemente más influyentes, ubicadas en Nueva York se destacan tres. Las dos primeras son la *Gagosian Gallery* y la *Matthew Marks Gallery*, ambas con filiales en Los Ángeles, cuentan con obras de artistas iconos como Warhol, Gursky, Hirst, Stella o Jasper Johns, también exhiben trabajos de algunos artistas

latinoamericanos, aunque no españoles<sup>18</sup>. La tercera especialmente importante es la galería *Leo Castelli*, cuyo cometido es mostrar lo mejor del arte contemporáneo de creadores tan cotizados como Lichtenstein, Serra, Barceló y Twombly. Está situada en el Upper East Side, funciona desde 1957 y su foco de atención es el *pop art* y el arte conceptual<sup>19</sup>.

Nueva York también es el enclave donde se fomenta más el arte contemporáneo hecho por hispanos en EE.UU. Nos encontramos a primera vista que se han ido agrupando históricamente en los barrios con amplias comunidades latinas como en East Harlem o El Barrio y el Lower East Side o Loisaida, aunque en otros barrios fuera de Manhattan, también se están desarrollando, particularmente en Brooklyn que ha tomado el relevo a Chelsea en muchos sentidos. La mayor parte de estos centros, como es el caso del Museo del Barrio empezaron reflejando la cultura puertorriqueña y el movimiento Nuyorican, sobre todo desde finales de los años 60 y los 70. Muchos de estos lugares se concibieron o desarrollaron como centros educativos y sociales, no solo ligados al arte y los artistas. Podemos encontrar muchos ejemplos

de esto en el Lower East Side (*The Loisaida, The Clemente Center*). A día de hoy siguen manteniendo ese fuerte componente social y de vida de barrio en sus programaciones<sup>20</sup>.

Si bien la mayoría de los centros que presentan a los artistas hispanohablantes se ubican dentro de estos barrios de herencia hispánica, también podemos encontrar otros de importancia fuera del circuito latino. Por ejemplo, la *Artemisa Gallery*, ubicada en pleno Chelsea se centra sobre todo en dar visibilidad a artistas latinos residentes en Nueva York<sup>21</sup>. O también *The Cuban Art Space of the Center for Cuban Studies* y su *Cuban Art Space* ubicado en la calle 29<sup>22</sup>.

Por supuesto numerosísimas galerías de arte y museos entre los que se incluye el MoMA cada vez muestran más ejemplos de arte latinoamericano en sus programaciones y en sus colecciones permanentes<sup>23</sup>.

Otra ciudad importante para los artistas hispanohablantes es sin duda, Miami, donde se destaca la galería *Nina Torres Fine Art* con más de 20 años de experiencia en el mercado Internacional del arte. Ha sido la impulsora de la *Miami River Art Fair* que se celebra durante la feria más

<sup>18</sup> Para ampliar la información se pueden consultar <https://gagosian.com/> y <https://www.matthewmarks.com/>

<sup>19</sup> Véase <http://castelligallery.com/>

<sup>20</sup> Véase <http://www.elmuseo.org/> y <https://www.nycarts.org/organizations/165/taller-boricua-gallery>

<sup>21</sup> Véase <http://www.artemisagallery.com/>

<sup>22</sup> Véase <http://centerforcubanstudies.org/cuban-art-space/>

<sup>23</sup> Para ampliar la información se recomiendan revisar <https://www.nytimes.com/2018/01/10/arts/design/over-200-latin-american-artworks-are-headed-to-moma-and-other-museums.html>

importante de Miami *Art Basel*, y en el que suelen participar latinoamericanos y españoles<sup>24</sup>. En el Wynwood, corazón del arte de la ciudad, se destaca también la *David Castillo Gallery* que no representa a ningún artista español, aunque sí a latinoamericanos como Glexis Novoa o Pepe Mar<sup>25</sup>. Desde su apertura en 2005 se ha convertido en un destino ineludible para grandes coleccionistas estadounidenses.

El pionero de esta zona de Miami, Wynwood, que concentra en sus calles al mundo del arte fue *Fredric Snitzer Gallery*, un clásico en la ciudad que desde que abrió sus puertas en los años 70 ha sabido mantenerse. Fue votada la mejor galería de Miami en el 2011. Actualmente la mayoría de sus representados son latinos, todos ellos cubanos, además de una búlgara y algunos americanos todos procedentes de Nueva York, salvo un artista procedente de Michigan<sup>26</sup>.

Entre los 500 artistas más cotizados del mercado contemporáneo actual según el *The Contemporary Art Market Report*, Barceló es el artista de habla española mejor posicionado y, junto con los grandes iconos como Picasso, Miró, Dalí, Velázquez o Goya, es el más reconocido entre el público norteamericano. En la lista mencionada Barceló ocupa el puesto

26 y le siguen muy de lejos Félix González-Torres de Cuba (88), Juan Muñoz de España (133), Gabriel Orozco de México (148), Tomás Sánchez de Cuba (58), Guillermo David Kuitca de Argentina (185), José María Cano de España (276), Sergio Hernández de México (405) y Federico Herrero de Costa Rica (456). En esos primeros 500 artistas solo figura una mujer hispanohablante, la cubana Ana Mendieta (423)<sup>27</sup>.

La renta per cápita del estadounidense está muy por encima de la media general de América Latina o de España al igual que el carácter consumista y el gusto por el coleccionismo y el mecenazgo. En el arte más actual, donde se dan cita tantos estilos diferentes, la valoración económica es un criterio más considerado que el estético para catalogar las obras en EE.UU., como se ha comentado anteriormente. Por otro lado, no es algo nuevo en el mundo del arte, el hecho de que el valor económico de la obra del arte vaya en función de su pertenencia a un estilo artístico y que se convierta, una vez puestos en el mercado, en objetos marcados por su precio como si la apreciación estética no pudiera separarse de la económica. En EE.UU. los grandes coleccionistas siguen dispuestos a pujar por las obras que consideran autores capitales del

<sup>24</sup> El catálogo de artistas puede consultarse en: <http://miamiriverartfair.com/2013-virtual-catalog/>

<sup>25</sup> Véase. <https://davidcastillogallery.com/>

<sup>26</sup> Véase <http://www.snitzer.com/artists/>

<sup>27</sup> Véase <https://es.artprice.com>

arte moderno de los siglos XIX y XX. Sin embargo, también hay un interés por el arte más actual que se ha visto impulsado en todas sus expresiones y disciplinas gracias a una nueva generación de coleccionistas, con un alto nivel educativo y adquisitivo, que buscan en la compra de arte tanto satisfacer un gusto estético como sentirse parte de una selecta comunidad.

La proliferación de estilos y ofertas que caracteriza tanto a los espacios de exposición de arte (museos y galerías) como a los de venta (galerías, ferias y casas de subasta) se aduce a una democratización capitalista del mercado del arte que especialmente en los ochenta supuso un gran auge del mercado mundial y consiguió despertar el interés del gran público. Ahora se está viviendo un nuevo, todavía tímido pero seguro, despertar en EE.UU. por el arte más actual. La fotografía es una de las disciplinas más al alza y de las más apreciadas por compradores y por diferentes instituciones artísticas, pues además de las galerías, museos tan importantes como el MoMA o la *National Gallery de Washington* están comprando obras y se están haciendo con colecciones a un precio asequible, ocupando cada vez más fechas en sus calendarios de exposiciones temporales.

También merece mención especial el arte urbano, resultado de la moda que

apoyado por las galerías internacionales e impulsado por la estructuración del mercado de las subastas, constituye una fuerte tendencia de la que participan diversos perfiles de coleccionistas, desde los más modestos a los más acomodados.

Un aspecto decisivo que explica la popularización de un mercado de antaño elitista es la creciente profesionalización del sector artístico. La profesionalización de las galerías, de los marchantes, de los comisarios y, también, de los artistas ha hecho también del arte un negocio más extendido y accesible. El proceso comenzó en la década de los sesenta, cuando tras años de repulsa, los artistas volvieron a formarse en las instituciones académicas, y se consolidó durante los cruciales ochenta, en los que, al menos en Estados Unidos, estos no eran ya *outsiders* sino profesionales de la creación. A esto se suma que prácticamente todas las escuelas de arte en EE.UU. contratan a artistas para impartir clases y definir líneas de trabajo. La mayoría de los departamentos de arte que se precien tiene un *Visiting Artist Program*, que complementa el currículo docente con seminarios y conferencias de artistas reconocidos. El importante papel que desempeñan las escuelas en la escena artística queda refrendado por la actitud de los galeristas, quienes van en busca de las últimas tendencias a

los talleres de los jóvenes estudiantes entre los que figuran especialmente fuerte las corrientes vinculada a la tecnología digital, a Internet y a la dimensión social del arte.

A la oportunidad de los estudios para los artistas se une el de las becas y residencias. Existen algunas plataformas, webs y recursos en línea muy útiles para los artistas latinos que deseen información sobre como formarse en EE.UU. y/o introducirse en el mercado. Entre estas fuentes destacamos las siguientes:

*Art Deadlines List* permite a estudiantes, profesores, y artistas de todas las edades investigar competencias y concursos; empleos y pasantías; becas de investigación y subvenciones; festivales; convocatorias; y otras oportunidades en todas las disciplinas. Se ofrece por suscripción o de forma gratuita.

*New York Foundation for the Arts* brinda directorio nacional de premios, servicios y publicaciones para artistas muy interesante para aquellos que deseen instalarse en la Gran Manzana. Para utilizar el directorio es necesario inscribirse y es gratuito.

*Americans for the Arts* es un repositorio en línea para las artes. Tiene materiales sobre fuentes de apoyo financiero para artistas en todas las disciplinas y una sección de asesoramiento y gran utilidad para todos los actores del ámbito artístico.

*Art Deadline* publica información sobre oportunidades para hacer negocios y poder exhibir; incluye anuncios locales, nacionales e internacionales con

detalladas descripciones, contactos y plantillas de solicitud.

*Art Rubicon* se dedica al desarrollo de las artes visuales ofrece financiación, becas y exposiciones, así como otros recursos pertinentes para artistas visuales: ferias, festivales, premios, becas, residencias de todo el mundo incluyendo EE.UU.

*TransArtists* es una asociación internacional cuya especialidad es la internacionalización de artistas a través de residencias. Ofrece herramientas e información muy útiles y cuenta con una base de datos que recopila más de 1400 programas de residencias. Además, ofrece asesoramiento, recursos y publicaciones de interés.

*Res Artis* es una organización conformada por más de 550 centros por 70 países y se dedicada a ofrecer residencias tanto en los Estados Unidos como en el mundo. Y dentro de su galería informativa destacan las convocatorias para festivales.

*Women Arts* ofrece una lista extensa gratuita de programas y subvenciones dedicados a las creadoras de multitud de disciplinas y también guía y asesoramiento profesional para comenzar en los EE.UU.

La biblioteca de la *Michigan State University* ofrece una recopilación de los recursos, becas y programas de apoyo tanto para los artistas independientes como para las organizaciones culturales sin ánimo de lucro.

Además de las residencias, becas, programas, concursos, museos, escuelas, galerías y casas de subasta otros canales de distribución

importantes para mostrar las obras de arte en los EE.UU. y llegar a su mercado, es a través de las ferias del sector y de la venta online. La participación en las ferias de arte, es una de las estrategias con más éxito en los últimos años para las galerías españolas y latinoamericanas, aunque los crecientes costos de participación y acceso son muy limitantes.

El mercado estadounidense refleja el dictado global en lo que se refiere también a la multiplicación de ferias de arte que se celebran por todo el país. Miami y Nueva York acogen ya varias ediciones de dos de las más importantes del mundo: *Art Basel Miami Beach*<sup>28</sup>, con un despliegue de patrocinadores y actividades paralelas en diferentes ámbitos, que casi parecen poner el arte en un segundo plano y que sorprende desde una perspectiva española, latinoamericana y europea, y la *Frieze New York*<sup>29</sup> más centrada en las galerías.

Resultado del llamado *network effect* que permite la continuación del oligopolio entre las cuatro ferias más importantes Maastricht, Basilea, Frieze y Miami es que atraen al mismo público. A su vez en un escalón inferior, aparecen una veintena de ferias que

dan paraguas al resto de las galerías importantes. En un tercer escalón encontramos las pequeñas ferias locales en busca del nicho de coleccionista más modesto y cercano. Al igual que en el resto del mundo del arte, en el caso de los EE.UU. las tres ferias *Miami Art Basel*, *Armory Show* en Nueva York y *Frieze* atraen a su vez un número creciente de ferias satélites.

Por último, hay que destacar la feria PINTA dedicada específicamente al arte moderno y contemporáneo latinoamericano la cual se ha posicionado como una de las ferias nicho más interesante para la promoción del arte de América Latina y de España a nivel mundial con la participación de las grandes galerías, y con ediciones también en Miami o Londres coincidiendo con la época de subastas. Aunque es una feria que no está entre las diez primeras a nivel mundial es sin duda una muestra del potencial de mercado, tanto para el artista como para el consumidor y un punto de referencia a tener en cuenta para los artistas hispanohablantes.

Algunas de las ferias de mayor interés para los artistas hispanohablantes son:

<sup>28</sup> Para ampliar el tema se puede consultar <https://www.artbasel.com/en/ Miami-Beach>

<sup>29</sup> Para ampliar el tema se puede consultar <http://friezenewyork.com/>

**NUEVA YORK**

<i>Frieze Art Fair</i>	<a href="http://friezenewyork.com/">http://friezenewyork.com/</a>
<i>Pulse New York</i>	<a href="http://pulse-art.com/">http://pulse-art.com/</a>
<i>Select Fair</i>	<a href="http://www.select-fair.com/newyork/">http://www.select-fair.com/newyork/</a>
<i>Downtown Fair</i>	<a href="http://www.downtownfair.com/">http://www.downtownfair.com/</a>
<i>The Contemporary Art Fair</i>	<a href="http://www.contemporaryartfairnyc.com/">http://www.contemporaryartfairnyc.com/</a>
<i>NYC</i>	
<i>Verge Art NYC</i>	<a href="http://www.vergeartfair.com/vergenyc/vergenycmain.html">http://www.vergeartfair.com/vergenyc/vergenycmain.html</a>
<i>Outsider Art Fair</i>	<a href="http://www.outsiderartfair.com/">http://www.outsiderartfair.com/</a>
<i>Affordable Art Fair</i>	<a href="http://affordableartfair.com/newyork">http://affordableartfair.com/newyork</a>
<i>IFPDA Print Fair</i>	<a href="http://www.ifpda.org/content/">http://www.ifpda.org/content/</a>
<i>The Art Show</i>	<a href="http://artdealers.org/artshow.html">http://artdealers.org/artshow.html</a>
<i>The Armory Show</i>	<a href="http://www.thearmoryshow.com/about/info.html">http://www.thearmoryshow.com/about/info.html</a>

**FLORIDA**

<i>Art Basel Miami Beach</i>	<a href="https://www.artbasel.com/">https://www.artbasel.com/</a>
<i>Design Miami</i>	<a href="http://miami2013.designmiami.com/">http://miami2013.designmiami.com/</a>
<i>AQUA 14 Art Miami</i>	<a href="http://www.aquaartmiami.com/">http://www.aquaartmiami.com/</a>
<i>INK Miami Art Fair</i>	<a href="http://www.inkartfair.com/">http://www.inkartfair.com/</a>
<i>NADA Art Fair</i>	<a href="http://nadaartfair.org">http://nadaartfair.org</a>
<i>Scope Miami</i>	<a href="http://scope-art.com/">http://scope-art.com/</a>
<i>Pulse Miami Beach</i>	<a href="http://pulse-art.com/">http://pulse-art.com/</a>
<i>Art Miami</i>	<a href="http://www.art-miami.com/">http://www.art-miami.com/</a>
<i>Miami Project</i>	<a href="http://miami-project.com/">http://miami-project.com/</a>
<i>Red Dot Miami</i>	<a href="http://spectrum-miami.com/">http://spectrum-miami.com/</a>
<i>Spectrum Miami</i>	<a href="http://spectrum-miami.com/">http://spectrum-miami.com/</a>
<i>Miami River Art Fair</i>	<a href="http://miamiriverartfair.com/">http://miamiriverartfair.com/</a>
<i>Miami International Art Fair</i>	<a href="http://www.mia-artfair.com/">http://www.mia-artfair.com/</a>
<i>Miami Art &amp; Design (MA +D)</i>	<a href="http://miamiartanddesign.com/">http://miamiartanddesign.com/</a>
<i>Art Wynwood</i>	<a href="http://www.artwynwood.com/">http://www.artwynwood.com/</a>

**CALIFORNIA**

<i>Art Los Angeles Contemporary</i>	<a href="http://artlosangelesfair.com/">http://artlosangelesfair.com/</a>
<i>ArtMRKT San Francisco</i>	<a href="http://artmarketsf.com/">http://artmarketsf.com/</a>
<i>Art San Diego 2014</i>	<a href="http://art-sandiego.com/email_publicity/2014/46-asd14-show-information.html">http://art-sandiego.com/email_publicity/2014/46-asd14-show-information.html</a>
<i>LA Art Show</i>	<a href="http://www.laartshow.com/">http://www.laartshow.com/</a>
<i>Palm Springs Fine Art Fair</i>	<a href="http://www.palmspringsfineartfair.com/">http://www.palmspringsfineartfair.com/</a>
<i>Photo LA</i>	<a href="http://www.photola.com/home">http://www.photola.com/home</a>
<i>World Wide Art Los Angeles</i>	<a href="http://www.worldwideartla.com/">http://www.worldwideartla.com/</a>

En el contexto americano la presencia online y el uso de las redes sociales es un recurso imprescindible para las galerías, museos, centros de arte, etc. Desde el tradicional Facebook hasta

otras más adecuadas como son *instagram*, *ropaintings*, *Pinterest*, *Vimeo*, *YouTube*, etc. Todo es poco para comunicarse en la arena digital, tan dilatada y poblada.

En un mundo especializado y de opinión como es el arte, el blog tiene igualmente un papel importantísimo a nivel de información, pero también como prescriptor. La difusión tradicional a través de calendarios de eventos en revistas y publicaciones sectoriales sigue siendo importante en este subsector, especialmente algunas como *Frieze*, *Art in America*, *American Art Collector*, *Art Forum*, *Artnexus*, *Fine Art Connoisseur*, *Latin America Art*, *Art Pulse*, o *Surface*<sup>30</sup>.

Los artistas y las instituciones que deseen acercarse hasta el contexto estadounidense no solo deben entender Internet como una herramienta para comunicar lo que se va a hacer o como caja de resonancia, sino como un elemento para hacer cultura en la red. Hay generaciones que solo se mueven y consumen productos culturales en la arena digital y en EE.UU. esto se da en gran medida. Para llegar a este contexto hay que estar en él desde todos los estratos posibles de comunicación. El siglo XXI ha traído consigo una nueva manera de relacionarse y comunicarse y, desde el arte y la cultura, tenemos que abrazar nuevos códigos, nuevos lenguajes, nuevas narrativas si queremos seguir existiendo.

#### 4. De cara al futuro

En la actualidad, las relaciones culturales internacionales están marcadas por las actividades de las redes transnacionales y transculturales, en cuyo centro se desarrolla la comprensión de la interdependencia de las culturas. Es más, de un tiempo a esta parte, se está produciendo una nueva transformación de las redes al pasar de la puesta en red de culturas (*networking of cultures*) a hacer cultura en la red, como se acaba de mencionar. Formar parte de las redes federadoras y generadoras de proyectos de cooperación tiene que ver con fomentar la investigación, la creación, la coproducción de obras, la movilidad de obras, artistas e ideas, los intercambios de informaciones y de buenas prácticas. Ahora se trata de entender para actuar, cómo van a ser estos procesos, las distintas plataformas, las nuevas experiencias y relaciones entre un contenido cultural y un entorno cada vez más masificado de audiencias culturales que están conectadas entre sí, que están más y mejor informados y con un poder de palabra que trasciende su anonimato.

Los usuarios han cambiado sus hábitos, sus expectativas, su comportamiento en el consumo de los contenidos culturales, por lo cual las

---

<sup>30</sup> Sobre las industrias relacionadas con el mundo del arte también es interesante consultar la Asociación de

Marchantes de Arte de América, o *Art Dealers Association of America* (ADAA) y la web internacional *Artpice*.

instituciones, organismos culturales y los propios creadores también deben ajustarse al funcionamiento conectado en red; aprovechar este escenario digital para llegar al público significa mejorar nuestras experiencias culturales también fuera de la red (integración on/off).

Propagar el contenido cultural mediante los distintos formatos que los usuarios emplean de forma cotidiana es llegar hasta el destinatario de toda acción cultural. Se hace forzoso por lo tanto evolucionar y tomar impulso para adaptar la oferta, el contenido y la experiencia al nuevo modelo social que estamos viviendo.

La sociedad informacional nos exige de forma urgente que el sector cultural público y privado de los países hispanohablantes no solo seamos capaces de desarrollar unas serias estrategias digitales globales, apostando por un cambio de cultura en los modos, procedimientos y en la adquisición de la cultura del trabajo en red, como parte natural de nuestra dinámica. Tenemos que ser conscientes de que cada vez es más difícil separar las relaciones culturales entre audiencias extranjeras y nacionales de los flujos culturales globales.

Internet es el medio de comunicación que constituye la forma organizativa de nuestras sociedades y, por lo tanto, el corazón de un nuevo paradigma

sociotécnico. La red es un espacio sin lugares, sin distancias, sin demoras, por lo que las posibilidades de interrelaciones de todo tipo no tienen parangón alguno en la historia de la humanidad. Y si este mundo virtual es uno de los desafíos que nos ha traído la globalizado, la otra gran batalla cultural de nuestro tiempo es seguir construyendo sociedades a la vez abiertas, cohesionadas, inclusivas y democráticas frente a las tendencias que pujan por demonizar al otro.

La globalización ha generado dinámicas de mestizajes e hibridación, pero al intensificarse la interculturalidad migratoria, económica y mediática también se han producido nuevas desigualdades y mayores confrontaciones.

El pensamiento y las prácticas culturales mestizas son recursos imprescindibles para reconocer lo distinto y elaborar las tensiones de las diferencias. La hibridación, como proceso de intersección y transacciones, es lo que hace posible que la multiculturalidad evite lo que tiene de segregación y pueda convertirse en interculturalidad.

Las políticas de hibridación pueden servir para trabajar democráticamente con las divergencias con el fin de que la historia no se reduzca a guerras entre culturas. Por ello es necesario que, desde las manifestaciones artísticas,

desde las políticas culturales y desde los colectivos e individuos que nos dedicamos a la gestión cultural seamos capaces de convencer a nuestros conciudadanos de que nuestro futuro pasa por acoger el ideal de unidad en la diversidad para lograr asegurar la paz; proyectándoles el ideal que hacer nuestros países sean más cultos significan hacerlos más diversos, interesantes, creativos y con una ciudadanía objetiva y crítica.

## Referencias

Americans for the Arts. (2015). *Página web*. Recuperado de <https://www.americansforthearts.org>

Fractured Atlas. *Página web*. Recuperado de <https://www.fracturedatlas.org>

García Canclini, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. Barcelona: Grijalbo S.A.

Illinois Arts Council Agency. (2018). *Página web*. Recuperado de <http://www.arts.illinois.gov>

Massachusetts Cultural Council. (2018). *Página web*. Recuperado de <http://www.massculturalcouncil.org>

Mid Atlantic Arts Foundation. (2015). *Página web*. Recuperado de <http://www.midatlanticarts.org>

Mid-America Arts Alliance (2018). *Página web*. Recuperado de <https://www.maaa.org>

New England Foundation for the Arts. (2018). *Página web*. Recuperado de <https://www.nefa.org>

New York Foundation for the Arts. *Página web*. Recuperado de <https://www.nyfa.org>

Nielsen, R. (2013). *Latino Populations are Growing Fastest Where We Aren't Looking*. Recuperado de [www.nielsen.com/us/en/insights/news/2013](http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2013)

Patten, E. (2016). *The Nation's Latino Population Is Defined by Its Youth*. Pew Research Center. Recuperado de <http://www.pewhispanic.org/>

Res Artis. (2018). *Worldwide Network of Artist Residences*. Recuperado de <http://www.resartis.org/es>

Retis, J., y Badillo, A. (2015). *Los latinos y las industrias culturales en español en Estados Unidos*. Madrid, España: Real Instituto Elcano.

South Art. (2016). *Página web*. Recuperado de <https://www.southarts.org>

Taylor, P. (2012). *When Labels Don't Fit. Hispanics and Their Views of Identity*. Pew Hispanic Center: Recuperado de web: <http://www.pewhispanic.org>.

VV.AA. (2017). *The Art in America Guide to Museums, Galleries, and Artists*. Art in America Guide. Recuperado de <https://www.artguide.pro>

VV.AA. (2018). *Guide to the National Endowment for the Arts*. Recuperado de <https://www.arts.gov/publications/2018-guide-national-endowment-artsNational>

VV.AA. (2018). *The Contemporary Art Market Report. Art Price*.

Recuperado de  
<https://www.artprice.com/artprice-reports/the-contemporary-art-market-report>

Washington State Arts Catalyst for the Arts. (2018). *Washington State Arts*. Recuperado de <https://www.arts.wa.gov>

Women Arts. (2018). *Página web*. Recuperado de <https://www.womenarts.org>

Yudici, G. (2008). *Culturas emergentes en el mundo hispano de Estados Unidos*. Fundación Alternativas. Recuperado de <http://www.fundacionalternativas.org>

## Recuperar la palabra para la gente: Alter comunicación y potencialidad en el sur de Bogotá

Recover the word for people: Alter communication and potential in the south of Bogotá



<https://pixabay.com/es/manos-palabras-significado-423794/>

Fecha de recibido: 17 / 09 / 2018

Fecha de aceptación: 30 / 10 / 2018

Artículo resultado de la investigación titulada: “*Eso fue lo que se inventaron las gentes del sur para contarse a sí mismas. Alter comunicación y construcción política de lo público en el sur de Bogotá*”. Ortiz Gordillo, A. F. (2014) Tesis de Maestría en Estudios Sociales de la Universidad Pedagógica Nacional. Bogotá.

**Giovanny Gilberto Leal Roncancio.** Candidato a Doctor en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS- IDES) de Buenos Aires, Argentina, Mg. en Estudios Políticos y comunicador social. Docente de la Universidad Nacional de Avellaneda, UNDAV, e investigador del Colectivo de Estudios e Investigación Social – Proyecto CEIS. Argentina. **Correo electrónico:** leal.giovanny@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2788-8826>

**Andrés Felipe Ortiz Gordillo.** Mg. en Estudios Sociales. Alter comunicador, educador e investigador social. Docente investigador de la Universidad de Ibagué e investigador del Colectivo de Estudios e Investigación Social – Proyecto CEIS. Integrante de Medios Al Derecho – MAD. Colombia. **Correo electrónico:** andresfortizg@yahoo.es **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4524-8128>

---

## Cómo citar este artículo

Leal Roncancio, G.G., y Ortiz Gordillo, A.F. (2019). Recuperar la palabra para la gente: Alter comunicación y potencialidad en el sur de Bogotá, *NOVUM*, 1(9), p.p. 166 - 190.

## Resumen

Este artículo trata de la esperanza, y de las posibilidades que ella tiene en el campo de la alter comunicación en el sur de la ciudad de Bogotá. Desde una exploración testimonial y etnográfica, se establece un mapa de potencialidades, una proyección de oportunidades posibles a desarrollar desde el ejercicio alter comunicativo, teniendo en cuenta el devenir histórico de las prácticas alternativas, comunitarias y populares que desde el campo de la comunicación germinaron y se consolidaron en los territorios sureños, y que se vienen reconfigurando en los últimos 10 años, entre otras cuestiones, debido a la crisis de dos escenarios claves: el descrédito del proceso de las emisoras comunitarias en Bogotá luego de su legalización en el año 2008, y la deslegitimación de los escenarios de participación y deliberación creados en el marco de la Política Pública de Comunicación Comunitaria de Bogotá. **Palabras Claves:** Comunicación Intercultural; Crisis Cultural; Participación Comunitaria; Educación Alternativa.

## Abstract

This article is about hope, and the possibilities that it has in the field of alter communication in the south of Bogotá city. From a testimonial and ethnographic exploration, a map of potentialities is established, a projection of possible opportunities to be developed from the alter communicative exercise, taking into account the historical evolution of alternative, community and popular practices which from the field of communication germinated and they got consolidated in the southern territories, and they have been reconfiguring in the last 10 years, among other issues due to the crisis of two key scenarios: the discrediting of the process of community radio stations in Bogotá, after its legalization in 2008, and the delegitimation of the participation and deliberation scenarios created within the framework of the Public Policy of Community Communication in Bogotá. **Keywords:** Intercultural Dialogue; Cultural Crises; Community Participation; Alternative Education.

## 1. Introducción

*Aunque estamos mal hechos, no estamos terminados.*

**Eduardo Galeano**

*El futuro no está vacío.*

**Tony Fry**

*“Hay que volverse a tomar el espectro radioeléctrico y hay que tomarse la calle”, nos dijo Toño Martínez, de la Red Loma Sur, mientras conversábamos con un grupo de amigos en una panadería de La Victoria, un barrio popular de los cerros del suroriente bogotano. “Cómo así, Toño”, le preguntamos. “Sí, la propuesta de Radio Nómada hay que volverla a hacer, pero que la comunidad tenga el derecho a que su palabra se pueda escuchar públicamente, o sea, es recuperar la palabra para la gente...”, nos respondió, esperanzado, como siempre.*

La esperanza en el sur tiene muchos nombres: Antonio, Sandra, Edwin, Leonidas, Mauricio, Jairo, el vecino de la esquina. A esa esperanza Paulo Freire (1979) la llamó lo “Inédito posible”. Boaventura de Sousa Santos dijo que la esperanza era lo “Todavía – no”, y el maestro Hugo Zémelman que

era “lo dándose, lo por darse”. Giorgio Agamben la describió como el “yo puedo” y Pierre Levy señaló que lo posible tendría el nombre de “Virtualidad”. Cornelius Castoriadis decía que la esperanza era “Imaginario Radical”, Eduardo Galeano contaba que la esperanza era eso, Esperanza. Mientras tanto el viejo Antonio, a quien le gustan las palabras porque le permiten contar historias, le dijo al sub comandante insurgente Marcos que la esperanza tiene tanto de sueño como de sudor, de fogón y de machete:

Sueña el viejo Antonio con que la tierra que trabaja le pertenece, sueña que su sudor es pagado con justicia y verdad, sueña que hay escuela para curar la ignorancia y medicina para espantar la muerte, sueña que su casa se ilumina y su mesa se llena, sueña que su tierra es libre y que es razón de su gente gobernar y gobernarse, sueña que está en paz consigo mismo y con el mundo. Sueña que debe luchar para tener ese sueño, sueña que debe haber muerto para que haya vida. Sueña Antonio y despierta... ahora sabe qué hacer y ve a su mujer en cucillas atizar el fogón, oye a su hijo llorar, mira el sol saludando al oriente, y afila el machete mientras sonríe... (Subcomandante Insurgente Marcos, 1998, p. 19).

Analizar la *alter comunicación*<sup>1</sup> sureña bogotana a la luz de *lo posible*, invita a

<sup>1</sup> Entiéndase por *alter comunicación* aquel tipo de comunicación: “agenciada por comunidades locales por fuera de las lógicas de cubrimiento informativo, de la producción de contenidos y de la distribución social del discurso hegemónico, es decir, aquella que desde el mundo académico y estatal se ha denominado de múltiples formas:

comunicación popular, alternativa, ciudadana, para el desarrollo, para el cambio y la transformación social, comunitaria. (...) *Alter comunicación*, busca reunir en una sola denominación a todas aquellas otras definiciones que han hecho parte del debate y la acción comunicativa subalterna, popular, ciudadana, alternativa y comunitaria”. Para ampliar

examinar su configuración y desarrollo a la luz de las posibilidades de respuesta que los alter comunicadores generan a la crisis estructural del régimen comunicativo hegemónico<sup>2</sup>. Este análisis tiene que ver, entonces, con revisar *la potencialidad* de la alter comunicación en relación con el devenir de la esfera público - comunicativa de la ciudad de Bogotá, en lo que refiere a la proposición de espacios público - políticos no estatales que, en respuesta ciudadana a las hegemonías comunicativas y su poder social, y a la cooptación que ha hecho este régimen comunicativo de algunas experiencias alternativas en el campo de la comunicación.

Es importante señalar que la noción de *potencia - potencialidad* se asume en esta investigación desde dos enfoques.

El primero propuesto por Paolo Virno, quién desde una perspectiva económico - sociológica la define como “capacidad de producir aún no aplicada” (2003, p. 18.) La decisión sobre este enfoque está determinada por las relaciones establecidas entre los procesos alter comunicativos y el escenario económico, ya que uno de los factores que con mayor fuerza incide en la crisis de los procesos alter comunicativos es el económico, cosa que nos lleva a revisar las potencialidades del sector a la luz esta

orientación. Un segundo enfoque lo hemos denominado como la *virtualidad de la construcción política*. La *virtualidad* (*potencialidad* vista desde la perspectiva de Pierre Levy):

Se debe entender como aquello que ya está constituido, pero que se mantiene en el limbo. Lo posible se realizará sin que nada cambie en su determinación ni en su naturaleza. Es un real fantasmagórico, latente. Lo posible es idéntico a lo real; sólo le falta existencia [material, en la acción]. (...) Lo *virtual - posible*, no se opone a lo real sino a lo actual. (...) Lo *virtual* viene a ser el conjunto problemático, el nudo de tendencias o de fuerzas que acompaña a una situación, un acontecimiento, un objeto o cualquier entidad y que reclama un proceso de resolución: la actualización. Este conjunto problemático pertenece a la entidad considerada y constituye una de sus principales dimensiones (Levy, 1999, p. 10-11).

Desde esta perspectiva, lo *virtual* tiene todo de realidad, es una potencia, como la fuerza de trabajo descrita por Marx en el escenario del sistema de producción capitalista: la fuerza de trabajo como potencia es aquello que el obrero está en la capacidad de hacer pero no ha hecho aún. Es lo que Boaventura de Sousa Santos denomina como lo *Todavía - No*, aquello que se reconoce en una serie de movimientos latentes que, sin ser necesariamente reconocidos, hacen presencia, están allí a la espera de tomar su lugar es la

---

información sobre este concepto, consultar: Ortiz Gordillo, A. F. (2014), p. 23.

<sup>2</sup> El régimen comunicativo hegemónico en tanto noción propone “la existencia de un conjunto de fuerzas

[comunicativas e informativas] hegemónicas y subalternas en lucha, que pugnan en sus relaciones por posicionar dinámicas de poder” (Gutiérrez, 2015, p. 352).

historia, porque “*lo Todavía – No* es el modo en que el futuro se inscribe en el presente y lo dilata.” (Santos, 2009, p. 127).

Teniendo en cuenta lo anterior, en esta investigación se establecen una serie de *potencialidades* que se podrían expresar en función de la acción público – política y formativa de las organizaciones y los actores de la alter comunicación sureña. Estas *potencialidades* se encuentran latentes sobre el escenario social de la periferia bogotana, y no constituyen, en modo alguno, una oposición a las contradictorias realidades que viven estos actores. Por el contrario, son complementarias a esta realidad. Esto porque lo posible para la alter comunicación sureña no está dado sólo en términos de alternativas para la transformación social desde una perspectiva popular comunitaria, sino que también comprende acciones, pensamientos, quereres y sentires que legitiman y reproducen el régimen socio-comunicativo hegemónico.

### **El nacimiento del sur de Bogotá**

A finales del siglo XIX, en los territorios de lo que hoy es el sur de la ciudad de Bogotá, en particular las localidades de San Cristóbal, Tunjuelito y Rafael Uribe Uribe, existía un número importante de industrias de extracción de materiales para la construcción y chircales, ubicados principalmente en las faldas de la cordillera oriental, situación que

motivó una primera etapa de poblamiento de ese sector. Este proceso de urbanización se afianzó con la continua recepción de pobladores campesinos que migraron a la ciudad y se ubicaron en el sur oriente.

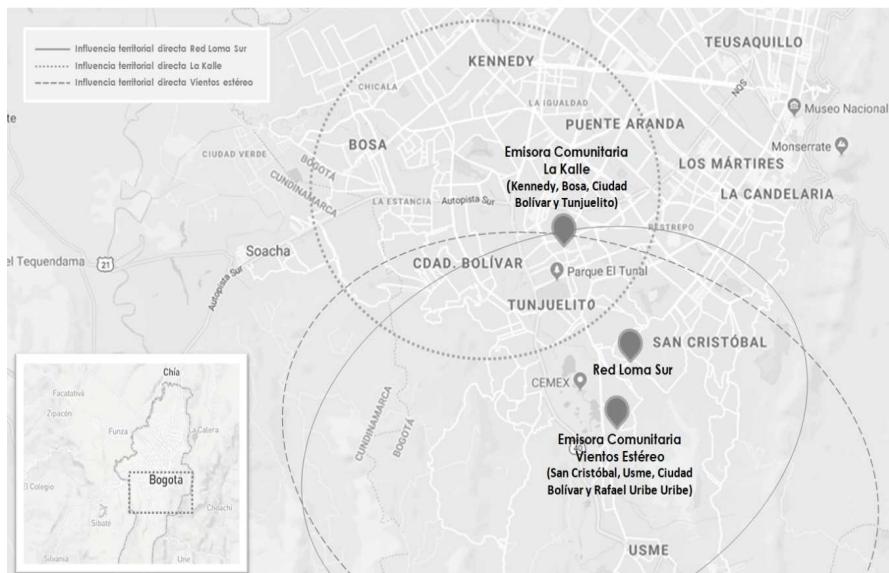
Entre 1890 y 1910, se inicia el proceso de ocupación del territorio en la cuenca del río Fucha, donde se ubican molinos de trigo y maíz, y se consolidan asentamientos artesanales e industriales. Al territorio empiezan a llegar campesinos de diferentes regiones del país, como Boyacá, Santander y Cundinamarca, quienes ven en estas tierras paramunas una oportunidad para rehacer sus vidas marcadas por la violencia de las guerras civiles, la pobreza y el olvido estatal.

En esos primeros años de poblamiento del suroriente bogotano se inicia un proceso de ruralización de la ciudad, en el que las primeras familias convierten sus pequeñas parcelas en una extensión del campo del que provienen. Por ello, la gran mayoría de las viviendas mantenían un corte rural y campesino, donde las extensas terrazas y patios servían, entre otras cuestiones, para la siembra de cultivos de diferentes productos propios de la vida campesina.

Entre las décadas del 60 y 70 del siglo XX, las lomas del suroriente aumentan su población de manera considerable, producto del conflicto social, político y

armado que en la época vive el país. En 1972, en el marco de un nuevo ordenamiento territorial de la ciudad, estos territorios del suroriente pasan a conformar Alcaldías Menores del Distrito Especial de Bogotá, conformándose lo que hoy se conoce como las localidades de San Cristóbal, Tunjuelito y Rafael Uribe Uribe. Ya en los años noventa “se urbanizan masivamente las zonas de alto riesgo, con toda su problemática: se calculan 140 asentamientos para los primeros años de esta década” (Villamizar, 2011, p. 15), solo para la localidad cuarta de San Cristóbal.

Esta corta reseña territorial nos permite situar el contexto de surgimiento de los procesos organizativos del suroriente bogotano participantes en el estudio: la Red Loma Sur y las emisoras comunitarias Vientos estéreo 94.4 FM y La Kalle<sup>3</sup>, su red estéreo 106.4 FM (hoy Ciudad estéreo), los cuales son producto del trabajo comunitario realizado por un grupo de líderes comunitarios y comunicadores populares protagonistas, en la década de los 80, del movimiento juvenil, cultural y comunicativo en el sur oriente de Bogotá.



**Mapa 1.** Ubicación y radio de influencia directa de las experiencias participantes en el estudio, en el suroriente de la ciudad de Bogotá.

**Fuente.** Elaboración propia.

<sup>3</sup> La emisora comunitaria La Kalle 106.4 FM, su red estéreo, es distinta a la emisora comercial La Kalle, que es una cadena de radio colombiana dedicada a la emisión comercial de música popular, regional mexicana, vallenato y reguetón, entre otros, y cuya propiedad es del grupo Valórem (propietarios de Caracol TV). La Kalle comunitaria sale al aire en el año 2010,

mientras que La Kalle comercial lo hace en el año 2016. Debido a la utilización del mismo nombre, La Kalle comunitaria, decide cambiar su nombre a Ciudad estéreo. Para el momento del estudio (que comprende los años 2007 a 2014) La Kalle comunitaria aún utilizaba este nombre, motivo por el cual se mantiene en el artículo.

## 2. Metodología

Frente a la necesidad de sintetizar y reflexionar sobre las acciones, actores y procesos organizativos que hacen de la alter comunicación una apuesta transformadora, teniendo como referente su trayectoria y experiencia, esta vez no sólo en perspectiva del pasado y de la memoria sino a partir de la proyección de futuros posibles, de potencialidades, el presente estudio tiene como fundamento metodológico la *Sistematización de experiencias*, donde se descubre y explicita la lógica del proceso vivido a partir su ordenamiento y reconstrucción crítica, para determinar cómo se ha realizado, los factores que han intervenido y por qué los procesos han sido de ese modo (Jara, 2000, p. 12). A su vez, “contextualiza dichas interpretaciones en las realidades sociales e históricas en que están inmersas” (Torres, 2000, pp. 34-35), para desde allí proyectar las potencialidades de los procesos actuales.

Son tres las experiencias vinculadas a esta investigación: las emisoras comunitarias La Kalle, su red estéreo (hoy Ciudad estéreo), Vientos estéreo y el proceso alter comunicativo Red Loma Sur. Estas son experiencias representativas del quehacer alter comunicativo bogotano, cuyos gestores llevan más de 10 años en el desarrollo de trabajo en el campo de la alter comunicación en el sur de la ciudad; esta trayectoria los legitima

como líderes del campo alter comunicativo a nivel distrital y nacional, y a sus experiencias las inscribe como parte de la memoria alter comunicativa colectiva de las comunidades del sur, por su reconocimiento comunitario y en el mismo sector de la alter comunicación bogotana. Al tiempo, los líderes de las experiencias han sido participantes activos en los procesos de deliberación de políticas públicas (distritales y nacionales) vinculadas al sector alter comunicativo.

En términos de la estrategia metodológica, la investigación comprendió tres escenarios: el primero es la *reconstrucción*, a partir fundamentalmente de diálogos testimoniales con integrantes de las experiencias (en relación con sus experiencias individuales y colectivas), trabajo etnográfico y rastreo documental.

El segundo escenario, de carácter hermenéutico, fue el de la *interpretación*. En él se buscó “captar el sentido de la experiencia desde las categorías significativas puestas en juego en la interpretación” (Zúñiga y Lehap, 2000, p. 50-51). En esta fase se establecieron los principios de legibilidad de la experiencia, así como la gramática en la que se sitúan los actores, sus relaciones y perspectivas de reflexión y acción, en relación con los aportes que los procesos alter

comunicativos hacen a la esfera público política sureña bogotana.

El tercer escenario, denominado *Potenciación*, se instituye como centro de este estudio. Este escenario propone “leer desde una experiencia singular, desde unos actores concretos y unas demandas específicas, las ofertas centrales” de la alter comunicación, “creando luego (...) un mapa de las rutas culturales alternativas” (Zúñiga y Lehap, 2000, p. 52). Lo que posibilita este escenario es identificar rutas posibles de acción de los procesos alter comunicativos, para hacer frente a las crisis que enfrenta.

Es de interés resaltar que el corpus metodológico y empírico analítico utilizado para el presente análisis, derivado de los testimonios recopilados durante el proceso de sistematización, corresponden a un momento coyuntural clave para el desarrollo de las experiencias alter comunicativas del país, y en específico del campo radiofónico comunitario en la ciudad de Bogotá: la apertura de licitación pública, entre los años 2007-2008, para adjudicación de licencias para emisoras comunitarias en las ciudades capitales de Colombia (inicialmente para Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla) por parte del Ministerio de Comunicaciones (hoy

Ministerio de las TIC). Este proceso duró hasta el año 2010 cuando en Bogotá “entraron al aire”, ahora legalizadas, 7 emisoras comunitarias, luego de más de 15 años de solicitudes, debates y disputas con el Ministerio de las TIC<sup>3</sup>. Ese es el referente temporal al que atiende este análisis, y a ese contexto atienden los testimonios presentados, registrados entre los años 2008 y 2014.

Así, el contexto de este artículo se centra en el momento histórico de la formalización, o si se prefiere, la institucionalización del ejercicio de la radiodifusión comunitaria en el suroriente bogotano (formalización: 2007-2010, implementación: 2011-2014). El proceso de formalización generó tensiones entre los radialistas sureños bogotanos, que transitaban entre la defensa de las lógicas de participación social y el sostenimiento económico de las emisoras, entre el fortalecimiento comunitario y el funcionamiento mercantil de las emisoras. La tensión entre lo político y lo económico - lucrativo, en ese momento puso en duda las apuestas de una radio participativa, pluralista y comprometida con los procesos locales, hasta el punto de que hoy, 8 años después del proceso de adjudicación de las licencias de radios

<sup>3</sup> Una síntesis de el proceso de reclamación que realizaron los radialistas colombianos al Ministerio de las TIC se encuentra en: Saffon y Uprimny (S.F.) *En búsqueda de una voz en la radio. La lucha de las radios comunitarias de Bogotá por el*

*reconocimiento de su derecho a fundar emisoras comunitarias en ciudades capitales.* Bogotá: DeJusticia. Para ampliar la información se recomienda consultar [https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2017/02/fi\\_name\\_recurso\\_404.pdf](https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2017/02/fi_name_recurso_404.pdf)

comunitarias en ciudades capitales, algunos de los veteranos activistas alter comunicativos, como Toño Martínez de la Red Loma Sur, consideran que: “está todo un despelote, la gente está cada una por su lado, y la radios comunitarias que tenemos no le sirven a la gente, toca volver a empezar todo” (Conversación personal con Antonio Martínez, integrante de la Red Loma Sur. Agosto 2018).

### **3. Un marco interpretativo de *lo posible***

La esperanza da sentido a la existencia del hombre. No todo lo real puede ser necesariamente racionalizado, porque no todo lo racionalizado por el hombre es real. La esperanza, al tiempo de entenderse como carencia o privación (Agamben, 2005, p. 335), se debe ver, fundamentalmente, como potencia, como creación, como posibilidad de la imaginación que permite la existencia de aquellos otros mundos que ya vienen siendo posibles: “Mira el sol saludando al oriente, y afila el machete mientras sonríe”, nos ha dicho el viejo Antonio.

La potencialidad, lo “por darse”, implica instaurar nuevas – otras lógicas de interpretación y de significación de lo real, para permitir el re-conocimiento de las fuentes primarias de su comprensión, donde el sujeto recupere la capacidad de nombrar nuevamente el mundo, de inventárselo día a día por

fuera de las lógicas hegemónicas socialmente instituidas, reconociendo, al tiempo, que aquello socialmente establecido de todas maneras afecta el devenir de las relaciones que el sujeto sostiene con el mundo y sus construcciones e incide en las interacciones que se generan con los otros.

La potencialidad de lo real se puede instituir como posibilidad creativa para la imaginación que permite re-nombrar el mundo para hacerlo nuestro y de los otros: nuestro porque re-semantizamos el mundo por fuera de los regímenes comunicativos hegemónicos, y porque el acontecimiento de nombrar el mundo también adquiere sentido social en la medida que comparte referentes comunes con aquellos otros que habitan ese mismo mundo. No se trata de instaurar un nuevo lenguaje que permita significar e interpretar hegemónicamente el mundo, de lo que se trata es de reconocer las múltiples formas de dar nombre y de confluir en ellas, entendiendo que una forma no excluye a la otra sino que, más bien, la complementa, y que en esta acción de integración pueden surgir nuevas – otras miradas, nuevas – otras interpretaciones de lo real instituido.

Por ello se hace necesario entender lo real – comunicativo como fractura, donde la congregación de miradas reformulan constantemente la posición social del mundo observado, de la

mirada misma y del sujeto que, observando, se construye a sí mismo a cada momento, en cada encuentro, en cada enfrentamiento con el mundo y con los otros, porque “el mundo de la experiencia, sometido a imprevisibles procesos de cambio, mutación y transformación, en nada puede parecerse al *eidético* [a la esencia de las cosas]” (Sánchez Capdequí, 1999, p. 33).

Por esto lo inédito viable, la potencialidad, también es *magma*, un “modo de organización de una diversidad no susceptible de ser reunida en un conjunto” (Castoriadis, 1989, p. 34), lo que no quiere decir que los elementos constituyentes de la potencialidad no existan o que queden restringidos al plano de lo irreal. Coexisten estos elementos con la hegemonía de lo real y en esta coexistencia requieren de otras – nuevas lógicas para poder explicar su Ser, ya que la acción de re-interpretación y re-significación de lo real ya no está determinada solamente por las formas de construcción hegemónicas, sino que es *potencia* que se actualiza en el tiempo.

Se instaura aquí otro *tiempo imaginario* que reconoce como planos constitutivos de la existencia el recuerdo, el pasado y la memoria, que se articulan con el presente y posibilitan la proyección de futuros posibles, en tanto que es un tiempo descentrado, no lineal. La

potencialidad no es una forma de hacer EN el tiempo, es una posibilidad de hacer EL tiempo mismo, es decir, la historia.

### **3.1 Lo posible en la alter-comunicación sureña bogotana**

Lo virtual no es, en modo alguno, lo opuesto a lo real, sino una forma de ser fecunda y potente que favorece los procesos de creación, abre horizontes, cava pozos llenos de sentido bajo la superficialidad de la presencia física inmediata (Levy, 1999, p. 8).

Hay que señalar que la *potencialidad* no es un asunto exclusivo de la subalternidad ni de los sectores populares, es también condición biopolítica de quienes sustentan y promueven el orden establecido, cuestión que constituye lo que podríamos denominar como “potencialidad reproductora” del *status quo*. Las hegemonías, por su propia condición, tienden a fomentar, agenciar, adecuar y reproducir formas de dominación que, representadas en la negación de la potencialidad del otro subalterno, legitiman su propia potencialidad reproductora.

En este documento, que tiene como referente de análisis el mundo popular y los procesos alter comunicativos del sur de Bogotá, no abordaremos el mapa de las potencialidades reproductoras que constituye a las hegemonías comunicativas en

Colombia<sup>4</sup>. Lo que se pretende es la identificación de las posibilidades de acción transformadora de los sectores subalternos, desde una perspectiva alter comunicativa, para reconocer, desde esta perspectiva, la *heterogénesis de lo humano* (Levy, 1999) en donde se reivindique la *virtualidad de la acción política* transformadora como expresión de la potencialidad.

Para ello proponemos a continuación la identificación y caracterización de una serie de aspectos sociopolíticos, pedagógicos y económico – administrativos propios de las experiencias alter comunicativas del sur de Bogotá, las cuales se deben ver como *potencialidades* que están a la espera de materialidad. Como se ha señalado en la exposición metodológica, el soporte empírico analítico de este análisis está en los testimonios y diarios de campo recopilados en el proceso de caracterización y sistematización de las experiencias vinculadas al estudio: las emisoras comunitarias La Kalle y Vientos Estéreo, y el proceso alter comunicativo Red Loma Sur.

En la codificación del material se establecieron tres campos de análisis: el primero relacionado con el quehacer público político de la alter

comunicación sureña; el segundo relacionado con procesos formativos; el tercero relacionado con aspectos económicos y administrativos. Estos campos se inscribieron, a su vez, en dos líneas de interpretación que han sido denominadas como “Potencialidades transformadoras” y “Potencialidades reproductoras” (del orden social hegemónico), tal como se expresa en la siguiente tabla:

<sup>4</sup> Para ampliar la información sobre la potencialidad reproductora de las hegemonías comunicativas en Colombia, y sus crisis, recomendamos ver: Ortiz Gordillo, A. F. (2016b) *Crisis del régimen comunicativo hegemónico. Hacia la*

*consolidación de una cultura alter comunicativa para la paz.*  
En: Hernández Pérez, M. (2016) *Cultura de paz, reconciliación y transicionalidad.* Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas, pp. 117-134.

**Tabla 1. Potencialidades de la alter comunicación en el sur de Bogotá.**

Mapa de potencialidades alter comunicativas del sur bogotano		Línea interpretativa		Experiencia		
		Potencia transformadora	Potencia reproductora	Experiencia Red Loma Sur	Experiencia Vientos Estéreo	Experiencia La Kalle
Quehacer público – político	Tomarse la calle. Hacer activismo barrial.	2		1		1
	Volverse a tomar el espectro radioeléctrico.	1		1		
	Vinculación de audiencias en procesos de producción.	2		1		1
	Crear nuevos medios.	1		1		
Procesos pedagógicos	Formación política y de medios en colegios, con niños y jóvenes.	2		1		1
	Formación ciudadana (conocimiento del Estado)	1			1	
	Generar procesos de formación con financiación Estatal		3	1	1	1
Aspectos económicos y administrativos	Auto gestión de recursos.	1		1		
	Fortalecer la Política Pública de Comunicación Comunitaria de Bogotá		2		1	1

**Fuente.** Elaboración propia a partir de los testimonios de alter comunicadores y diarios de campo 2011 – 2014.

### **3.1.1 La potencialidad del quehacer público político alter comunicativo sureño**

Para el caso de la potencialidad de quehacer público político de la alter comunicación sureña bogotana hay que señalar, en primer lugar, que el debate está mediado hoy por las tensiones que se han generado en torno a la adjudicación, en el año 2010, de las licencias de funcionamiento de las emisoras comunitarias para las ciudades capitales. Las disputas que frente a las formas de administración se crearon, definieron en buena parte el perfil “de lo que se debía hacer” para enfrentar la situación, sobre todo a partir del mes de septiembre de 2011, cuando la organización Voces Nuestras<sup>5</sup> decide, unilateralmente, sacar de la Junta de Programación de la emisora comunitaria Vientos Estéreo a la Red Loma Sur, colectivo de trabajo alter comunicativo que venía aportando contenidos y reflexiones a la radio comunitaria del suroriente bogotano, cuando esta era “ilegal” (no contaban con licencia de radiodifusión de contenidos).

Es en este contexto en el cual potencialidades como “*tomarse la calle, hacer activismo barrial y volverse a tomar el espectro radioeléctrico*” deben ser interpretadas, por cuanto responden a una situación que, naciendo como coyuntura, se convirtió

en parte estructural de la discusión y la acción alter comunicativa en el suroriente bogotano.

- ***Tomarse la calle***

*La propuesta nuestra de Radio Nómada hay que volverla a hacer, ir a la cuadra y moverla por los diferentes barrios, pero que la comunidad tenga el derecho a que su palabra se pueda escuchar públicamente* (Conversación personal con Andrés Antonio Martínez, integrante de la Red Loma Sur. 03 de noviembre de 2012).

La consolidación de los medios masivos de comunicación formuló una nueva esfera pública: la mediática. Una de las críticas que con mayor fuerza se ha posicionado en el debate público sobre los medios masivos es que ellos han “usurpado la experiencia social”, construyendo un modelo de interacción y representación que tiene como sustento la experiencia vicaria: ahora la experiencia propia es la experiencia de los otros. En contraposición, los alter comunicadores proponen volver a la calle, es decir, recuperar el contacto con el otro y recuperar la experiencia directa.

*Tomarse la calle*, en tanto potencia, implica recuperar una práctica que en los inicios de la alter comunicación se consideraba fundamental: tener contacto directo con los vecinos, la interacción directa. Este sería una “potencia re-constituyente” de la alter comunicación. No se trata de “volver a

---

<sup>5</sup> Voces Nuestras es la organización administradora de la licencia de funcionamiento del área de servicio de radio comunitaria No. 7, en la

ciudad de Bogotá. Esta área comprende las localidades de San Cristóbal, Rafael Uribe Uribe y Usme.

los inicios", se trata de recuperar los fundamentos de la acción alter comunicativa, aquellos sin los cuales esta apuesta por la comunicación - otra no puede ser posible.

- ***Volverse a tomar el espectro radioeléctrico***

*No es una pelea sana, ni un debate sano. [Aquí no se dice] "ahí está el espacio [de la emisora], tenemos diferencias en su construcción, pero ustedes también tienen derecho." No hermano, nos sacaron así no más (...) Y frente a eso yo digo: que ellos [los integrantes de Vientos Estéreo] sigan haciendo su vaina, pero nosotros tenemos que apostarle a otro tipo de radio, a otra vaina, y efectivamente hay que volverse a tomar el espectro radioeléctrico* (Conversación personal con Andrés Antonio Martínez, integrante de la Red Loma Sur. 03 de noviembre de 2012).

Los radialistas capitalinos del sur estuvieron luchando, durante casi 15 años, por el reconocimiento y la legalización de sus propuestas radiofónicas populares. Hasta el 2007, año en el cual el Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (MinTIC) realiza la convocatoria para adjudicar licencias de radios comunitarias en las ciudades capitales de Colombia<sup>6</sup>, los radialistas populares bogotanos desarrollaban su trabajo "en la ilegalidad". Esta circunstancia unió a buena parte de los actores alter comunicativos en torno a

la defensa de los derechos comunicativos e informativos, de opinión y de expresión de los sectores populares.

Una vez adjudicadas las licencias en Bogotá, el proceso de articulación degeneró en una puja por la financiación y el sostenimiento de las emisoras, lo que llevó a algunas organizaciones concesionarias (sea el caso de Voces nuestras, que administra la licencia de la emisora comunitaria Vientos Estéreo) a implementar una visión productivista del desarrollo de estos medios comunitarios. Así, lo que históricamente había sido una apuesta política por la reivindicación comunicativa de los sectores populares se convirtió, al decir de algunos actores, en un negocio:

*Ahí fue donde notamos un cambio muy fuerte, también en el lenguaje, porque recuerdo mucho a Londoño, este personaje que hace parte de la emisora, que hablaba siempre de nuestro negocio; siempre utilizaba esa noción de negocio, algo que por la credibilidad que nosotros tenemos como colectivo desde lo comunitario, nos parecía un exabrupto, algo que no encajaba dentro del discurso de lo comunitario.* (Diario de campo, 01/2011. Conversación con Giovanny Leal, integrante de la Red Loma Sur)

Con la salida de Loma Sur de la junta y las franjas de programación de Vientos Estéreo, los integrantes de la Red y

<sup>6</sup> Ver la Sentencia T-460-06 de la Corte Constitucional, sobre la "Concesión de licencias para la prestación del servicio de radio comunitaria en Bogotá".

En: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2006/T-460-06.htm>

otros colectivos de trabajo del suroriente se han dedicado a buscar espacios alternativos para el desarrollo de sus propuestas. Una de las opciones que se consideran como posibles es la de *volverse a tomar el espectro radioeléctrico*, en una dinámica “re-constituyente” que se podría interpretar, en la perspectiva de Gianni Vattimo, como “volver a ser lo que se era antes”<sup>7</sup>.

Ahora, *volverse a tomar el espectro radioeléctrico* se puede interpretar en dos sentidos potenciales: el primero, tiene que ver con recuperar los procesos de articulación de procesos que los radialistas sureños lograron en los años 80 y 90, que les permitieron hacer radiodifusión a partir de la aceptación plural de un debate agonista que permitía poner en discusión opciones frente al desarrollo de las radios comunitarias, sin que ello implicara, de facto, la expulsión unilateral de los actores “disidentes”, así como de los procesos de producción y circulación de contenidos en espacios comunitarios.

El segundo sentido potencial tendría que ver con volver a la producción radiofónica “ilegal”, esa corriente de acción radiofónica que en el siglo XX se conoció como “radio pirata”. Si los expulsados no encuentran el espacio democrático de deliberación que requieren sus posturas y propuestas, y

si algunos sectores de la alter comunicación que han construido una limitada hegemonía en el campo alter comunicativo (por efectos de saberse beneficiarios directos de las concesiones), no permiten la participación plural agonista de los sectores críticos de los procesos institucionalizados, es posible que se vuelva a los tiempos de las antenas y ondas clandestinas.

- **Vinculación de audiencias y nuevos medios**

La vinculación de las audiencias en los procesos de producción de contenidos y la creación de nuevos medios se presentan, en el campo alter comunicativo, como potencialidades propias de su quehacer público político. Estas acciones son potencia que se actualiza periódicamente, por cuanto se viene implementando desde las experiencias de alter medios en su hacer cotidiano.

Lo que sucede es que el hecho mismo de participar a las audiencias en la práctica de producción de contenidos impide reflexionar, en ocasiones, sobre las implicaciones público políticas que significan estas vinculaciones en el desarrollo de las experiencias. Pareciera que la relación alter medios – producción – audiencias es un acontecimiento natural propio de la alter comunicación, y esta

---

<sup>7</sup> Para ampliar la información se puede consultar Vattimo, G. (2009). *Ecce comu. Cómo se llega a ser lo que se era*. Buenos Aires: Paidós.

naturalización impide su reflexión desde una perspectiva crítica. En esta falta de sistematización reflexiva del quehacer, se instrumentalizan las prácticas y las relaciones que los alter comunicadores proyectan hacia sus comunidades de referencia.

Al instrumentalizarse prácticas y relaciones, la alter comunicación comienza a perder su sentido y se empieza a alinear, cada vez más, con las lógicas de un sistema hegemónico que dice contradecir. En este sentido, una potencialidad importante de la alter comunicación está en los procesos de sistematización que cada participante haga de su propia experiencia, en relación directa con aquellas líneas de acción popular críticas que promulgan la sistematización permanente de las experiencias, como estrategia que posibilita analizar la acción en relación con el contexto.

Por su parte, la creación y gestión comunitaria de nuevos escenarios de acción alter comunicativa se presenta como una posible respuesta a la instrumentalización de los procesos. Se trata de re-crear las propuestas implementadas a partir de la reflexión del proceso vivido. La re-creación es resultado de la necesidad misma de ajustar los procesos según los cambios que va proponiendo el contexto social, político, económico, tecnológico, cultural, territorial que se le presenta a la experiencia. De no ser así, los

procesos alter comunicativos quedarían presos de sí mismos, y dejarían de corresponder a las necesidades y devenires propios de la realidad en la que se inscriben.

### **3.1.2 La potencialidad de los procesos pedagógicos alter comunicativos**

Los procesos pedagógicos agenciados desde los actores de la alter comunicación sureña son potenciales, en la medida que aportan buena parte de las bases fundamentales para su auto sostenimiento en el tiempo. Es por la vía de estos procesos pedagógicos que “*se están formando los nuevos actores comunitarios, aquellos que dirigirán de manera responsable y creativa las transformaciones sociales requeridas por los sectores populares*”. (Diario de campo, 01/2011. Conversación con Giovanny Leal, integrante de la Red Loma Sur).

Estas pedagogías alter comunicativas le hacen frente a las homogenizaciones discursivas y sociales que se imponen desde el régimen comunicativo hegemónico, con lo cual abren espacio para la defensa de la pluralidad y la diversidad. Ahora, a partir del mapa de potencialidades identificado desde las experiencias alter comunicativas vinculadas con el estudio, se puede establecer que las formas de agenciamiento de lo pedagógico desde la alter comunicación sureña comprenden los siguientes enfoques potenciales:

- **Formación política y de medios en colegios, con niños y jóvenes**

Los colegios han sido espacios propicios para el desarrollo de procesos de formación política y alter comunicativa en el sur bogotano. Desde los años 80 hay una relación pedagógica permanente y activa entre los colegios (estudiantes y profesores) y los actores de la alter comunicación, por lo que esta potencialidad pedagógica y política no se puede considerar como algo novedoso. Lo que hay que reconocer, en este contexto, es que la formación alter comunicativa es una potencia activa, que se actualiza de manera recurrente. La pedagogía alter comunicativa es una “potencia perseverante”, que no se agota en ningún proceso ya ejecutado, sino que adquiere vida en cada nueva generación de profesores y estudiantes que se vinculan al sistema educativo formal.

Esta acción pedagógica es una potencialidad política porque promulga la reivindicación de niños y jóvenes, y de los profesores, como sujetos históricos capaces de valorar críticamente su contexto para transformarlo. No en vano existe una relación profunda de la alter comunicación con los procesos de educación popular, hasta el punto de poder decir que la alter comunicación es expresión activa de ella, ya que, parafraseando a Alfonso Torres (2007, p. 30) desde la alter comunicación

también se busca: A) conocer críticamente la realidad; B) comprometerse con la utopía de transformar esta realidad; C) formar sujetos de dicho cambio; D) asumir el diálogo como fundamento de la acción, las relaciones y la transformación.

- **Formación ciudadana (conocimiento del Estado)**

La *formación ciudadana* también es una “potencia perseverante”, por varias cuestiones: primero porque la formación ciudadana en lo relativo a los derechos (entre ellos el derecho de transformar las estructuras de la democracia liberal neoliberal) no se agota: todos los días nacen al mundo nuevos ciudadanos que requieren conocer (para transformar) los determinantes de la estructura social.

En segundo lugar, atendiendo a las viejas y nuevas estrategias de dominación, se requiere de una evaluación permanente de las estructuras sociales para formular nuevos – otros escenarios para la acción política liberadora. Esto implica una formación y deliberación permanente, con múltiples actores, sobre los devenires del mundo actual. Y también implica la descentralización de los espacios de debate público, a fin de vincular cada día a nuevos actores susceptibles de agenciar el cambio social, advirtiendo que:

Los oprimidos, en vez de buscar su liberación en la lucha y a través de ella, tienden a ser opresores también, o sub

opresores. La estructura de su pensamiento se encuentra condicionada por la contradicción vivida en la situación concreta, existencial en que se forman. Su ideal es, realmente, ser hombres, pero para ellos ser hombres, en la contradicción en que siempre estuvieron y cuya superación no tienen clara, equivale a ser opresores. Estos son sus testimonios de humanidad (Freire, 1979, p. 35).

- ***Procesos de formación con financiación Estatal***

En este punto nos encontramos con una “potencialidad reproductora”, la cual hemos descrito como un tipo de *potencia* dispuesta para el sostenimiento y la reproducción del régimen comunicativo y social hegemónico. Frente a los procesos de formación (política y ciudadana), en sí mismos, no hacemos comentarios distintos a los ya formulados en los apartados anteriores. Lo que se presenta como elemento para la discusión es el hecho de la financiación a la que se acude para su desarrollo.

Aquí hay que señalar que en torno a los recursos públicos y su acceso para desarrollo de proyectos ciudadanos, comunitarios y populares, existen múltiples posiciones. La que consideramos en este punto es aquella que señala que “quien pone los recursos define la orientación del proceso”. Muchos procesos de formación financiados con recursos públicos están, en buena parte, supeditados a las pautas de acción y a

las formas de legitimación de la acción institucional, cosa que restringe la posibilidad de formular una “acción liberadora” en la implementación de la pedagogía alter comunicativa.

Algunos podrían no estar de acuerdo con esto, argumentando que finalmente son los actores alter comunicativos quienes implementan el proceso, pero lo que no se puede negar hoy es que buena parte de esos procesos (de las acciones y los recursos que los componen), se encuentran predeterminados, en muchas ocasiones, por pliegos de licitaciones y términos de referencia que se definen por fuera del contexto de las mismas comunidades y territorios donde los proyectos son ejecutados. Es decir que esta predeterminación se pone en función de los regímenes de representación de las hegemonías. Otro asunto importante es que muchos funcionarios que formulan los planes, programas y proyectos institucionales no tienen, en su gran mayoría, ningún vínculo (y, por extensión, ningún conocimiento) con las comunidades “beneficiarias” y sus realidades, sus problemáticas y necesidades. Tampoco saben de sus aspiraciones y de las alternativas que consideran posibles para el mejoramiento de sus condiciones de vida.

### ***3.1.3 La potencialidad económica y administrativa en la alter comunicación sureña***

La mirada productivista no ha sido ajena al campo de la alter comunicación. Al contrario, buena parte de las acciones que se despliegan cotidianamente desde el sector, tienen que ver con gestiones de recursos que posibiliten sostener en el tiempo las experiencias. La gestión administrativa y financiera se ha convertido en agente de la acción posible, en perspectiva de la “potencialidad reproductora”.

En paralelo, un grupo reducido de experiencias sigue defendiendo las posibilidades de la autogestión como estrategia de resistencia al régimen comunicativo. Desde el discurso, el grueso de los procesos alter comunicativos defiende la autonomía, pero las evidencias prácticas no nos dejan ver avances en este sentido. Al contrario, lo que se ve en el panorama particular de los alter medios sureños es que cada día, con más fuerza, el criterio mercantil se apropiá de las experiencias, en detrimento de la acción política transformadora.

Por otro lado, se entrevén algunas iniciativas conducentes a “ponerle dientes” a la Política Pública Distrital de Comunicación Comunitaria, entendiendo que allí puede haber no sólo reconocimientos, sino apoyos (sobre todo financieros), que contribuyan a soportar los procesos administrativos que requiere el trabajo

alter comunicativo. Miremos estos dos elementos con más detalle.

#### • ***La autogestión de recursos***

A partir de la implementación de la Política Pública Distrital de Comunicación Comunitaria – PPDCC, en el año 2007, el fortalecimiento y la sostenibilidad de buena parte de los procesos alter comunicativos sureños comenzó a depender de los recursos públicos estatales. Como no todos los actores, medios y procesos fueron beneficiarios de los recursos provenientes del erario, la situación generó rencillas y disputas que redundaron en la fragmentación del movimiento alter comunicativo<sup>8</sup>.

Al tiempo, lo relacionado con la financiación y el sostenimiento concentró los debates de los últimos años en el factor económico, en detrimento de la discusión política, lo que fue entendido por algunos sectores “radicales” (radicales en tanto “no aceptamos las migajas del Estado”) como “la venta” de la alter comunicación a los intereses del Estado y del Capital. Se entendió que por la vía de la financiación estatal se estaba generando una restricción de las autonomías, porque los enfoques de intervención y los propósitos mismos de las instituciones no necesariamente coincidían con las

<sup>8</sup> Para ampliar información sobre este tema, sugerimos revisar el artículo: Ortiz Gordillo, A. F. (2016a) *Tenemos una política pública que no se cumple, son buenas intenciones y nada más...”* Análisis de

*las contradicciones, tensiones y disputas en la alter comunicación bogotana.* Bogotá: Ediciones USTA. pp. 277-298.

aspiraciones de acción alter comunicativa.

Se generó entonces, la resistencia de unos sectores y actores a “las trampas institucionales”, lo que llevó a pensar, nuevamente, en procesos de autogestión para la consecución de recursos que permitieran el desarrollo libre y autónomo de las acciones alter comunicativas, lo que hoy se constituye en potencialidad propia de la alter comunicación sureña, en defensa de las autonomías, la independencia y la emancipación que, se dice, debe primar desde estos procesos. Lo contrario se entiende, para algunos, como la réplica de un modelo economicista que alinea a los alter comunicadores con las imposiciones del mercado, del Capital y del Estado, donde se reivindica que “sin plata no se puede hacer nada”.

- **Fortalecer la Política Pública Distrital de Comunicación Comunitaria - PPDCC**

Los alter comunicadores sureños bogotanos hablan de este instrumento político de planificación institucional en retrospectiva, es decir, se habla de sus antecedentes históricos, de las formas de participación en su constitución, de las expectativas que se tenían de cara a fundamentar y posicionar el campo de la alter comunicación como escenario

estratégico de acción público política, pero ninguno de los testimonios la menciona como una “propuesta viva”.

Al contrario, la política pública se percibe y se siente, para las experiencias vinculadas con el estudio, como una camisa de fuerza que restringe la participación, la creación y la vinculación de nuevos – otros actores, procesos y medios al campo alter comunicativo. Fueron muchas las expectativas que se crearon, y fueron muchos los esfuerzos que se hicieron (y se siguen haciendo) para que esta política pública correspondiera con las necesidades de participación, formación, sostenimiento y financiación, democratización y fortalecimiento del sector alter comunicativo bogotano, y como estrategia de inclusión de los sectores populares en el ecosistema comunicativo de la ciudad.

Las expectativas fueron muchas y los resultados estructurales, siete años después de su aprobación por la vía del Acuerdo 292 de 2007 y de los Decretos 149 de 2008 y 150 de 2008, aún están por verse. Ha habido avances en algunas cuestiones: establecimiento general de los actores, medios y procesos que participan de la alter comunicación bogotana y por localidades<sup>9</sup>; caracterización y diagnóstico de los actores y sectores, en lo

---

<sup>9</sup> Con grandes excepciones de colectivos de trabajo que han decidido no vincularse al proceso, y de procesos germinales que no saben de la existencia de la política.

relacionado con recursos, fuentes de financiación, territorios de influencia, procesos de articulación, medios de difusión, necesidades de formación, etc. Pero a pesar de estos progresos, no se puede decir que se haya consolidado un movimiento que proponga una discusión de peso al régimen comunicativo hegemónico.

Es allí donde se propone el fortalecimiento de la PPDCC como potencialidad. De lo que se trata, al decir de algunos, no es de desconocer su existencia y de no actuar en su marco. De lo que se trata es de re-potencializar sus orientaciones, buscando, por esta vía, el fortalecimiento del campo alter comunicativo sureño y distrital en perspectiva de las reivindicaciones populares al derecho a la comunicación, la expresión, la información y la creación de alter medios. No deja de ser esta, también, una “potencialidad reproductora”, ya que a pesar de la participación ciudadana que se generó en torno a su definición y aprobación institucional, la PPDCC terminó convirtiéndose en agente de tensión comunitaria, y, nuevamente, en escenario de disputa por los recursos públicos, tal como lo expresa Carlos Acero, de la emisora comunitaria Vientos Estéreo:

*Nosotros tenemos una política pública pero que no se cumple, son buenas intenciones y nada más. La prueba es que la pauta publicitaria del distrito sigue en manos de los grandes medios.*

*Esa es una muestra de que hubo buenas intenciones. Lucho Garzón, Samuel Moreno y ahora Gustavo Petro, todos han tenido buenas intenciones, pero del dicho al hecho hay mucho trecho. Hay una política en la Mesa de comunicación, hay un acuerdo, pero en realidad el 95% de la pauta publicitaria de la ciudad sigue en manos de los grandes medios; esa es la única realidad que tenemos nosotros, debería ser lo contrario* (Conversación personal con Carlos Acero, director de la emisora comunitaria Vientos Estéreo. 13 de febrero de 2012).

#### **4. “Fue por eso que me quedé...” (A modo de conclusión)**

Lo *determinado* no tiene, per sé, una existencia concreta. Lo *determinado* existe en la medida de su creación, existe como posicionamiento hegemónico de un sentido particular de la realidad, y por ello no es más que una construcción, una creación que promueve sentidos sociales a partir del cual “los muchos” debemos interpretar las cosas del mundo, su orden y su ser. Según Cornelius Castoriadis “es la institución de la sociedad lo que determina aquello que es ‘real’ y aquello que no lo es, lo que tiene un sentido y lo que carece de sentido” (2005, p. 69).

Así, la institucionalización de un sentido (en singular) busca ordenar “el magma de las significaciones imaginarias sociales que cobran cuerpo en la institución de la sociedad considerada y que, por así decirlo, la animan” (Castoriadis, 2005, p. 68). Y

con ello, la *determinación* construye y constituye artificiosamente lo social.

Es la búsqueda de nuevos – otros órdenes lo que lleva a los alter comunicadores a explorar procesos transformadores en los cuales constituir su voz, porque a pesar de lo que promulga el régimen comunicativo hegemónico, la pobreza sigue existiendo, el agua sigue sin llegar a las casas, la educación se puso al servicio del mercado.

Los alter comunicadores pensaron, hace décadas, que los cambios son posibles y han trabajado por ello, con todo y las dificultades que se presentan en el camino. Para muchos no había desde el principio conciencia de esas búsquedas, pero sí muchas necesidades que obligaban una respuesta urgente. Y empezaron a especular la alter comunicación como respuesta a las crisis de los sectores populares del sur:

*Nos encantó. Nos encantó porque, primero, nos hacía importantes; los medios hegemónizan también al individuo que tiene criterio, [y a nosotros] nos respetaban, nos buscaban, cuando llegábamos [la gente] decía: 'ahí llegó el del periódico'. Eso era una cuestión muy interesante. Pero fuera de eso, también entender que existían problemas y que nadie los decía, nadie contaba sobre los problemas, entonces [nos tocaba a nosotros] empezar a contárselos, así sea sencillamente, empezar a hablar de la señora de la esquina, de la de los tintos, del zorrero, del albañil, de*

*todas esas personas que son anónimas y que pasan toda su vida trabajando y que nadie les hace un reconocimiento... (Conversación personal con Leonidas Mosquera, director de la emisora comunitaria La Kalle. Diciembre de 2012).*

Los alter comunicadores del sur entendieron que no existe una racionalidad (en singular) que se agote en sí misma. No existe una realidad que no pueda ser re-interpretada y re-significada; es decir, imaginada y potencializada. Al contrario: si se entiende el mundo de lo social en sus posibilidades de construcción, de creación y de imaginación; si se le entiende como *virtualidad* y como *potencia*, lo que se configura es un tipo de sociedad que tiene tanto de dominación como de resistencia y de liberación.

Los alter comunicadores descubrieron en el camino la posibilidad de ejercer, ahora sí, una ciudadanía que exige legitimar la existencia de una democracia que se ponga al servicio de los ciudadanos, la posibilidad de comenzar a actuar ya no en beneficio exclusivo de las oligarquías y de las pocas oportunidades que ellas imponen, sino desde un tipo de reivindicación alter comunicativa que se fundamenta en el hecho simple de poder hablar, de poder hacer visibles y audibles formas de ser, pensar, actuar, sentir, habitar que son propias de los sectores populares, desde el lugar mismo en que se es y se vive.

Sandra Cerón (Loma Sur): *¿Cómo llegué yo acá? Pueees (risas). Cuando yo llegué, pues como uno no conoce qué es la radio comunitaria ni qué es una emisora (yo soy administradora pública), uno se imagina que es como una emisora comercial. Cuando yo entré me dije: ¿una emisora en este barrio?, me pareció raro, pues la persona que me invitó no me dijo de qué se trataba o yo no le entendí. El caso es que me pareció re lejos; yo decía: no, ¿pero por acá una emisora? Despues fue algo chévere, uno empieza a tomar la rutina propia para seguir viniendo acá, participando en el proceso. Sí me sorprendió por lo que decía: por acá una emisora con tanto alcance y con tanta acogida por la comunidad... Fue por eso que me quedé...*

Mauricio (Loma Sur): *Yo tengo el recuerdo que cuando la primera vez que vine, no me acuerdo es con quién subía, pero nos envolatamos y nos iba quedando difícil la llegada; eso hasta llegábamos tarde por eso mismo, porque dábamos vueltas, teníamos la dirección, pero eso era más abajo, buscando y buscando, es que siempre por lo tan arriba, y que tiene A, B, C [en la nomenclatura de las direcciones], y eso nos quedó un poco difícil esa vez encontrar la emisora...*

Sandra Cerón (Loma Sur): *Adicional a eso no sabíamos que era "ilegal" (risas), yo no sabía que podían pasar una cantidad de cosas por estar acá, el parche era rico, pero cuando decían "no, no podemos decir que estamos acá", y yo decía: "¿cómo así? (Risas), por qué no podemos decir". Eso fue porque hubo un concurso para dar [a las audiencias] unos CD y dijeron: "ay, no podemos decir la dirección", y entonces yo: "¿y cómo se los vamos a dar a la gente?" (Risas). ¿Te acuerdas? Lo que nos tocó hacer fue que alguien*

*se encontró con la gente y se los dio... (Conversación personal con Sandra Cerón y Mauricio García, de la Red Loma Sur).*

Las mismas historias de vida de los alter comunicadores sureños bogotanos dan cuenta de los devenires de los procesos, sus dificultades, sus apuestas y los resultados. Las luchas por la palabra propia han sido el centro del debate y la acción, en el camino se han presentado contradicciones fundamentales que se siguen discutiendo, con el ánimo de reconocer que los procesos de resistencia a la hegemonía neoliberal más que requerir de claridades, que las tiene, necesita de cuestionamientos críticos de las decisiones tomadas, para establecer las posibilidades de acción y las potencialidades del campo alter comunicativo, el cual se ha instituido como escenario para el agenciamiento de lo posible.

Así, la alter comunicación hace parte de la biografía de los territorios y comunidades del sur, la cual está impresa en la memoria de sus gestores y en la geografía misma de la ciudad, así como se puede entrever en uno de los recorridos realizados para esta investigación, donde al caminar por el barrio Nueva España, recordamos uno de los lugares donde estuvo ubicada clandestinamente la emisora comunitaria Vientos Estéreo, hacia el año 2007. El barrio está ubicado en una de las partes más altas de la

localidad cuarta de San Cristóbal, en el suroriente bogotano, en esas lomas donde Sandra y Mauricio recuerdan cómo fue que empezaron en este proceso de la alter comunicación que, sin cambiar todavía el mundo, cambio su propio mundo.

## Referencias

Agamben, G. (2005). *La potencia del pensamiento*. Buenos Aires, Argentina: Adriana Hidalgo.

Castoriadis, C. (1989). *La institución imaginada de la sociedad*. Barcelona, España: Tusquets.

Castoriadis, C. (2005). *Lo imaginario: la creación en el dominio histórico social, en Los dominios del hombre. Las encrucijadas del laberinto*. Gedisa, Barcelona: Grupos Fernández.

Freire, P. (1979). *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI editores.

Gutiérrez, E. (2005). *Televisión y escuela: comprender el ecosistema comunicativo*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15825173>

Jara, O. (2000). Tres posibilidades de sistematización: comprensión, aprendizaje y teorización. En: *Sistematización de experiencias, búsquedas recientes*. (pp. 7-22). Bogotá, Colombia: Dimensión educativa.

Levy, P. (1999). *Qué es lo virtual*. Buenos Aires, México: Paidós.

Ortiz Gordillo, A. F. (2014). *Eso fue lo que se inventaron las gentes del sur para contarse a sí mismas. Alter comunicación y construcción política de lo público en el sur de Bogotá*. Tesis de maestría. Inédito. Recuperado de <http://catalogo.pedagogica.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=192765>

Ortiz Gordillo, A. F. (2016a). *Tenemos una política pública que no se cumple, son buenas intenciones y nada más...” Análisis de las contradicciones, tensiones y disputas en la alter comunicación bogotana*. Bogotá: Ediciones USTA, pp. 277-298.

Ortiz Gordillo, A. F. (2016b). *Crisis del régimen comunicativo hegemónico. Hacia la consolidación de una cultura alter comunicativa para la paz*. En: Hernández Pérez, M. (2016) *Cultura de paz, reconciliación y transicionalidad*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas, pp. 117-134.

Sánchez Capdequí, C. (1999). *Imaginación y sociedad: una hermenéutica creativa de la cultura*. Madrid, España: Tecnos y Universidad pública de Navarra.

Santos, B. de S. (2009). Hacia una sociología de las ausencias y una sociología de las emergencias. En: *Una epistemología del Sur*. México: CLACSO, Siglo XXI Editores.

Subcomandante Insurgente Marcos (1998). *Relatos del viejo Antonio*. Chiapas, México: CIACH.

Torres Carrillo, A. (2000). La sistematización desde una perspectiva interpretativa. En: *Sistematización de experiencias. Búsquedas recientes*. Bogotá, Colombia: Dimensión Educativa.

Torres Carrillo, A. (2007). *La educación popular. Trayectoria y*

actualidad. Bogotá, Colombia: El Búho.

Vattimo, G. (2009). *Ecce comu. Cómo se llega a ser lo que se era*. Buenos Aires: Paidós Iberica.

Villamizar, L. (2011). *Diagnóstico local de arte, cultura y patrimonio. Localidad de San Cristóbal*. Recuperado de <https://goo.gl/ajvNxa>

Virno, P. (2003) *Gramática de la multitud. Para un análisis de las formas de vida contemporáneas*. Madrid, España: Traficantes de sueños.

Zuñiga, M. y Lehap, J. (2000). Sistematización de experiencias significativas en educación de adultos. En: *Sistematización de experiencias, búsquedas recientes* (pp: 39-52). Bogotá, Colombia: Dimensión Educativa.

**Fuentes orales**

Andrés Antonio “Toño” Martínez. (2012 – 2013). Integrante de la Red Loma Sur, colectivo popular de comunicación de la localidad cuarta de San Cristóbal. Alter-comunicador popular.

Carlos Acero. (2012 - 2013). Miembro de la Emisora Comunitaria Vientos Estéreo. Alter-comunicador popular.

Giovanny Gilberto Leal Roncancio. (2012 - 2013). Integrante de la Red Loma Sur, colectivo popular de comunicación de la localidad cuarta de San Cristóbal. Alter-comunicador popular.

Leonidas Mosquera. (2012 - 2013). Director Emisora Comunitaria La Kalle. Alter-comunicador popular.

Mauricio García. (2012 - 2013). Integrante de la Red Loma Sur, colectivo popular de comunicación de la localidad cuarta de San Cristóbal. Alter-comunicador popular.

Sandra Milena Cerón. (2012 - 2014). Integrante de la Red Loma Sur, colectivo popular de comunicación de la localidad cuarta de San Cristóbal. Alter-comunicadora popular.

# Perspectivas para la educación y la gestión del paisaje

Perspectives for education and landscape management



<https://pixabay.com/es/libro-mano-la-lectura-leer-3801210/>

Fecha de recibido: 30 / 08 / 2018

Fecha de aceptación: 03 / 10 / 2018

**Diana Paola Díaz Criollo.** Estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Profesional en Gestión Cultural y Comunicativa de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Profesional de apoyo Posgrados de Ciencias Humanas de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. **Correo electrónico:** dpdiazc@unal.edu.co **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-5274-2060>

**David Santiago Toro Boolee.** Esp. en Gerencia Estratégica de Proyectos de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Profesional en Gestión Cultural y Comunicativa de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. **Correo electrónico:** dstorob@unal.edu.co **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-5937-5507>

---

## Cómo citar este artículo

Díaz Criollo, D.P., y Toro Boolee, D.S. (2019). Perspectivas para la educación y la gestión del paisaje, *NOVUM*, 1(9), p.p. 191 - 213.

## Resumen

La importancia del paisaje radica en la relación de los componentes naturales y culturales que conforman una comunidad-territorio. Por esta razón, implica nociones de conservación del medio ambiente y de identidad cultural. Sin embargo, se requiere conocer diferentes estudios investigativos que se han generado en los últimos años en lugares específicos del mundo que permitan la identificación de los procesos de educación y gestión en el paisaje, del mismo modo que los enfoques para su percepción, valoración y conservación. Para realizar esta recolección de información, se utilizó la herramienta Tree Of Science a partir de una consulta en Web Of Science. Los resultados permiten obtener un enfoque teórico y práctico de evolución de los conceptos de gestión del paisaje (cultural, natural, ecosistémico, geoecológico) y la importancia de la educación del paisaje y sus diferentes perspectivas (valoración, percepción, entorno, bienestar, evaluación, y sostenibilidad del paisaje). El estudio además contribuye a la creación de un diagnóstico de conocimiento actual de los referentes teóricos y empíricos de la educación del paisaje y de resultados y metodologías para hacer su gestión, además sirve como artículo de consulta para los investigadores interesados en las áreas anteriormente mencionadas. **Palabras Clave:** Paisaje Cultural; Educación; Gestión Ambiental; Investigación ecológica.

## Abstract

The importance of the landscape is about the connection between natural and cultural components that integrate a community-territory. For that reason, it implies notions of environmental conservation and cultural identity. However, it is necessary to know different research studies that have been generated in recent years in specific places in the world that allow the identification of educational processes and landscape management; in addition, the collection of approaches that guide on the perception, valuation and conservation of the landscape. For gathering the information, the Tree o Science was used for a query in Web of Science. The results allowed us obtaining a theoretical and practical approach to the evolution of landscape management concepts (cultural, natural, ecosystems, geoecological), the importance of landscape education and different perspectives (assessment, perception, environment, well-being, evaluation, and landscape sustainability). The study also contributes to make a diagnosis of current knowledge concerning the theoretical and empirical references of landscape education, results of the case studies and methodologies to make landscape management processes. Besides that, it helps also serves as an advisory article for interested researches who want to investigate educación and management in cultural landscapes. **Keywords:** Cultural Landscapes; Education; Environmental Planning; Ecological Research.

## Introducción

El paisaje presenta distintos atributos, como el uso del suelo o la historia cultural; además, contiene elementos estéticos, en donde los seres humanos despliegan un sistema sensorial ligado a las emociones en respuesta a los estímulos que el mismo brinda (Gobster et al., 2007). Es así que se presentan distintos tipos de paisajes, tales como el cultural y el natural, a partir de los cuales surge la labor ecosistémica y geoecológica, que incluyen la evaluación, gestión, percepción y valoración del paisaje (de Groot et al., 2002; Plieninger et al., 2013; Zoderer et al., 2016; Van Zanten et al., 2016; Krasny et al., 2014, Zoderer et al., 2016; Pavlis & Terkenli, 2017). El paisaje incide en la construcción de identidad y en la apropiación de las comunidades a un espacio (Pavlis and Terkenli, 2017; de Groot et al., 2002; Giménez, 2016). El fomento de una amplia gama de servicios ecosistémicos se ha convertido en un paradigma ambiental dominante que ha abierto importantes oportunidades de conservación en todo el mundo (de Groot et al., 2002).

No obstante, la educación en el paisaje representa un reto en la formación de visitantes en territorios, dado que implica una sostenibilidad social, cultural y ambiental para la conservación en las futuras generaciones, como en el

mejoramiento de la infraestructura ambiental y el bienestar de la comunidad; aunque el concepto aún requiere especificarse, en el contexto del paisaje lo que se busca es evidenciar ello desde las categorías económicas, socioculturales, espirituales y estéticas (Krasny et al., 2014; Pavlis and Terkenli., 2017; Paletto et al., 2013). En términos de educación también es importante resaltar que es un trabajo en conjunto entre organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, grupos académicos, comunidades y otros organismos, con la finalidad de que el proceso sea transversal y que impacte a las esferas políticas, culturales, sociales, económicas, ambientales (Mocior & Kruse, 2016).

Para el cumplimiento del objetivo de investigación, se inició con una consulta en Web of Science del tema “Landscape” y “Education”. Posterior, se cargaron los resultados a la plataforma Web Tree of Science. Y por último, se identificaron los principales artículos de acuerdo con la posición en el árbol, los artículos clásicos en la raíz, los estructurales en el tronco y los artículos actuales en las hojas. La visualización en forma de árbol permite entender la evolución de los conceptos y los diferentes aportes a través del tiempo. También, identifica las diferentes perspectivas actuales de los temas de gestión del paisaje cultural y natural.

El presente artículo presenta los resultados de esa investigación, además de la parte metodológica, en la que se explica de forma detallada el proceso de búsqueda e identificación de los principales artículos. Después muestra los aportes científicos que permiten evidenciar las diferentes perspectivas descritas. El enfoque aquí presentado pretende evidenciar la importancia del paisaje para la comprensión de las comunidades en un territorio y su identidad.

## Metodología

Para alcanzar el objetivo planteado, se efectuó una búsqueda en Web of Science usando como parámetros las palabras: "Landscape" y "Education", luego se realizó filtro de los artículos que tuvieran relación con el tema. Los resultados fueron 417 artículos que se cargaron a la plataforma Tree of Science donde se evidenciaron los principales artículos de acuerdo con la posición en el árbol, los artículos clásicos en la raíz, los estructurales en el tronco y los artículos actuales en las hojas. La visualización en forma de árbol permite entender la evolución de los conceptos y los aportes científicos. También, identifica las diferentes perspectivas actuales del tema. La selección de los artículos se realizó revisando cada uno de sus abstracts, contenidos y resultados. Se eligieron 22 artículos que tienen relación con procesos de gestión del paisaje

(cultural, natural, ecosistémico, geoecológico) y educación (gestión, valoración, percepción y evaluación). Cabe anotar que Tree Of Science mostró 10 artículos en la raíz, 10 artículos en el tronco y 60 artículos en las hojas. Esta separación de los artículos permite establecer en tres momentos (raíz, tallo y hojas) los aportes científicos acerca de los temas señalados.

La primera herramienta empleada, fueron las bases de datos de la Universidad Nacional de Colombia en su Sistema de Red de Bibliotecas llamada "SINAB". En ella se seleccionó la base de datos indexada Web of Science (WoS) para identificar los artículos que hablan de educación y gestión del paisaje cultural. Para esto, se utilizó la siguiente ecuación de búsqueda: Title=(“Landscape”) AND Title=(“Education”) con un rango de años de 2001 hasta 2018.

Obtenidos los resultados, se cargaron a la plataforma web “Tree of Science”-(ToS) la cual posibilitó la construcción y entendimiento práctico del marco teórico y estado del arte a partir de la búsqueda inicial en WoS. El algoritmo de ToS se basa en la teoría de grafos, donde los artículos son representados como nodos y las citaciones entre ellos como links. De esta manera, cada nodo representa una unidad de conocimiento ubicada dentro de la red. Los nodos más importantes son

identificados a partir de su posición, la cual se determina de acuerdo con los links que conectan a otros nodos. De

igual forma, se puede visualizar la información científica en forma de árbol.



**Figura 1.** Árbol de la ciencia del patrimonio cultural y el marketing cultural.

**Fuente.** Plataforma web Tree of Science (ToS).

En la Figura 1 se pueden observar los artículos en forma de árbol. Una vez con esta estructura se procedió a analizar y estudiar los artículos más importantes de cada parte del árbol y se seleccionaron tres (3) del área de la raíz, seis (6) del tronco y catorce (14) de las hojas. Esta visualización permite tener una visión del concepto del paisaje (cultural y natural) y la educación (en gestión, valoración,

percepción y evaluación) logrando un panorama académico orientado a cumplir el objetivo principal de la investigación.

A continuación, en la Tabla 1, se muestran los artículos seleccionados.

**Tabla 1.** Artículos seleccionados del árbol ToS para revisión bibliográfica

Artículo	Árbol
Gobster et al., (2007) de Groot, et al., (2002) Plieninger et al., (2013)	Raíz
(Zoderer et al., (2016) (Van Zanten et al., (2016) (Tidball & Krasny, (2012) Chee, (2004) Ernstson et al., (2010) Sorice et al., (2014)	Tallo
Zoderer et al., (2016) Affek & Kowalska, (2017) Häfner et al., (2018) Pavlis & Terkenli, (2017) Mocior and Kruse, (2016) Ho Huu et al., (2018) Hansen, (2016) Koniak., (2011) Paletto et al., (2013) Gravis et al., (2017) García-Martín et al., (2018) Fung & Jim, (2015)	Hojas

**Fuente.** Elaboración propia.

Una vez seleccionadas las investigaciones, se estudiaron los conceptos más importantes de paisaje (cultural, natural, ecosistémico, geoecológico) y educación, con el fin de obtener una visión general del tema y mostrar los enfoques y factores de la educación en la gestión, percepción, evaluación y valoración del paisaje a partir de la revisión de artículos científicos que evidencian experiencias en paisaje. A continuación, se describen los resultados obtenidos.

## Resultados

Los artículos ubicados en la raíz del “árbol de la ciencia”, se pueden identificar como investigaciones que le dan soporte a los conceptos de paisaje.

Son artículos que describen, de forma general, la importancia del paisaje (cultural y natural) y las estrategias para gestión y educación del mismo.

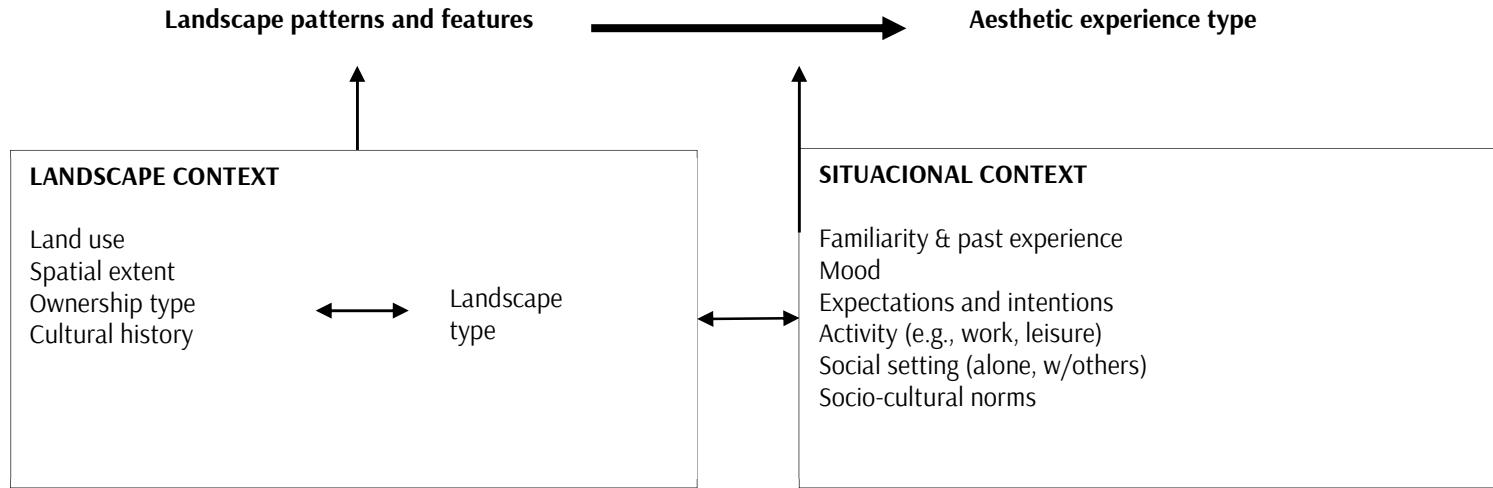
El paisaje según Gobster (2007), contempla la relación entre estética y ecología denominada “estética ecológica” la cual afecta la planificación y la gestión del mismo. La estética y la ecología tienen implicaciones en que: 1) los fenómenos humanos y ambientales se relacionan a través de la experiencia, proceso denominado “reino perceptible” humano, 2) las interacciones dentro de este último dan lugar a experiencias estéticas que afectan a seres humanos y al paisaje, 3) producen efectos dentro del paisaje que pueden generar

preocupaciones sociales. Gobster et al., (2007, p. 960) definen al paisaje como “patrones físicos que percibimos y componen nuestro entorno” dando a entender que este se manifiesta como reino perceptible, el cual guarda relación con las experiencias estéticas que pueden llevar a las personas a cambiar el paisaje de manera consistente o no según su función ecológica.

En lo que se refiere a estética, se debe tener en cuenta que los seres humanos presentan un sistema sensorial ligado a las emociones que surgen del estímulo en el entorno, de allí dependen los gustos y poder generar cambios en la estructura natural del paisaje.

En el Modelo de interacciones humano-ambientales en el paisaje (Model of human–environmental interactions in the landscape) elaborado por Gobster et al., (2007) señalan cómo el contexto del paisaje y el contexto situacional pueden influir en la experiencia estética. De esta manera, la Figura 2 representa los distintos contextos del paisaje (uso del suelo, extensión espacial, tipo de propiedad, historia cultural) y los tipos de experiencia estética en el que se encuentra el contexto situacional que corresponde a los seres humanos: familiaridad y experiencia pasada, estado anímico, expectativas e intenciones, actividad (por ejemplo: trabajo u ocio), configuración social

(solo o con otros) y normas socioculturales. Los primeros elementos tienen relación con los aspectos intrínsecos del paisaje natural, los segundos pueden “alterar el contexto situacional y afectar la percepción del paisaje” (Gobster et al., 2007, p. 965).



**Figura 2.** Contexto y componentes *Modelo de interacciones humano-ambientales en el paisaje*

**Fuente.** Gobster et al., 2007, p. 965.

de Groot et al., (2002) despliegan que la evaluación de un paisaje se efectúa de manera integral por bienes y servicios de los ecosistemas que implican una complejidad ecológica en su estructura y procesos. Se entiende aquí las funciones del ecosistema como "la capacidad de los procesos y componentes naturales para proporcionar bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas, directa o indirectamente" (de Groot et al., 2002, p. 394).

Las funciones del ecosistema hacen referencia a: regulación, hábitat,

producción e Información. Los primeros son "esenciales para el mantenimiento de los procesos y componentes naturales" (p.395), los dos últimos guardan correspondencia con la producción que genera el paisaje para el consumo y la relación con los seres humanos en términos de reflexión, enriquecimiento espiritual, recreación y experiencia estética.

Por consiguiente, las principales funciones, bienes y servicios que se atribuyen en el momento de evaluar el paisaje (ecosistema) desde el estudio de Groot et al., (2002) son:

**Tabla 2. Funciones, bienes y servicios del paisaje**

Funciones	Procesos y componentes del ecosistema	Bienes y servicios (ejemplos)
<b>Información estética</b>	Atractivas características del paisaje	Disfrute del paisaje (carreteras panorámicas, viviendas, información estética etc.)
<b>Recreación</b>	Variedad en paisajes con (potencial) usos recreativos	Viaje a ecosistemas naturales para ecoturismo, deportes al aire libre, etc.
<b>Variedad en natural y de información</b>	Variedad en rasgos naturales con valor cultural y artístico	Uso de la naturaleza como motivo en libros de cine, pintura, folclore, símbolos nacionales, arquitecto., Publicidad
<b>Información espiritual e histórica</b>	Variedad en rasgos naturales con valor espiritual e histórico	Uso de la naturaleza con fines religiosos o históricos (es decir, valor patrimonial de los ecosistemas y características naturales)
<b>Ciencia y educación</b>	Variedad en la naturaleza con valor científico y educativo	Uso de sistemas naturales para excursión escolar etc. Uso de la naturaleza para investigación científica

**Fuente.** Elaboración propia con base en de Groot et al., (2002, pp. 396–397).

de Groot et al., (2002) proponen tres tipos de evaluación de paisajes (ecosistemas): La evaluación ecológica, la sociocultural y la económica. La primera, está relacionado con el uso de los bienes y servicios, los cuales deben tener un nivel de uso sostenible, determinado a través de reglamentos

que actúan como parámetros para el cuidado del paisaje a partir de su complejidad, diversidad y rareza. La evaluación sociocultural se asocia con valores, en el que el paisaje (ecosistema) se relaciona con la función para la sociedad humana, aquí se encuentran "la salud física y mental,

la educación, la diversidad cultural y la identidad (valor patrimonial), la libertad y los valores espirituales" (p. 403). Finalmente, la evaluación económica, se asocia con la valoración directa e indirecta del mercado, la valoración contingente (alternativas para la demanda de servicios) y la valoración grupal (relacionada con la toma de decisiones de manera política ante la sociedad).

En lo que concierne a paisaje cultural, Plieninger et al., (2013) evidencian la utilización de la herramienta de mapeo para la evaluación de paisajes (ecosistemas) culturales. Dicho estudio muestra los resultados de los encuestados (93 personas) relacionados con diversos servicios culturales y múltiples sitios de nivel local con el bienestar individual (en Alemania). Entre los valores representativos del paisaje cultural se encuentran el valor estético, las relaciones sociales y los valores educativos. Sin embargo, Plieninger et al., (2013) señalan que las evaluaciones de mapeo de servicios culturales requieren de elementos que permitan avanzar en la gestión y protección de los paisajes culturales. Los ejercicios de mapeo son una herramienta para captar las realidades socioculturales de las comunidades, regiones, paisajes y ecosistemas (Ryan, 2011) que permiten evaluar las áreas focales críticas para la gestión de servicios culturales (Plieninger et al., 2013).

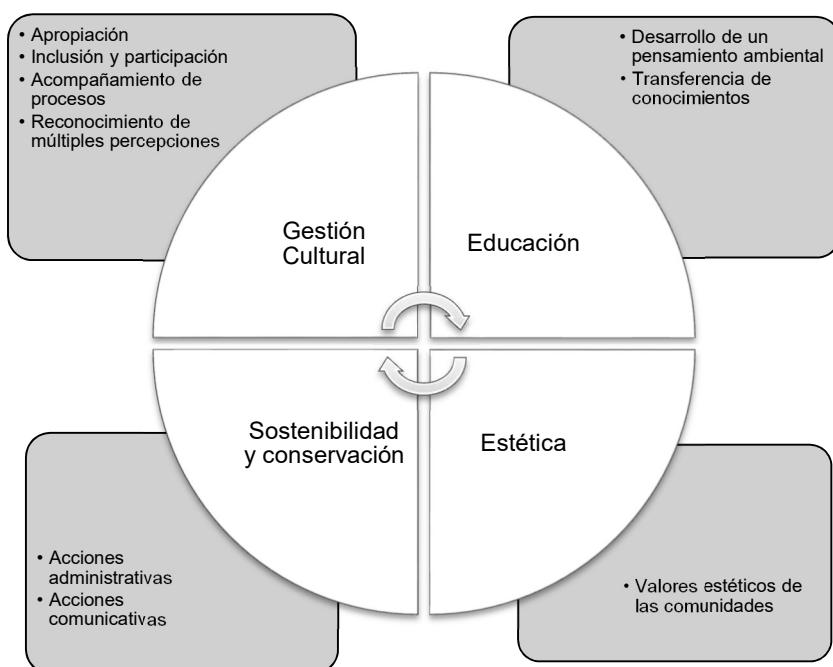
En cuanto a los artículos que se encuentran en el tronco, son los que le comienzan a dar forma al concepto del paisaje. Son artículos más específicos en este tema y que con el tiempo se han convertido en referentes para los investigadores. Una vez identificados, se realizó un balance de los elementos representativos sobre la percepción del paisaje con relación a temas de educación, gestión, sostenibilidad, apropiación, entre otros aspectos que pueden ser importantes para construir una visión general de la relación hombre y entorno que impactan en la gestión de los paisajes.

Dentro del proceso de gestión del paisaje intervienen varios tipos de variables de correlación, por ejemplo, en las variables socioculturales tienen un grado diferente de influencia en los niveles de atributo del paisaje. Con respecto a la definición de atributos se establece que son un grupo de características pertenecientes al paisaje dadas por las valoraciones socioculturales de las comunidades, adicionalmente, representan una estética y un valor recreativo (Van Zanten et al., 2016) que ligadas a una gestión, toman un enfoque que son definidas como acciones de administración ambiental local para mejorar la infraestructura ecológica y el bienestar de la comunidad (Tidball & Krasny, 2012). La variable de educación influye sobre atributos concernientes y otros tipos de

atributos con interacciones significativas. Por otro lado, la agricultura interactúa solo con un atributo, sobre el conocimiento de diversidad de cultivos (Zoderer et al., 2016). Para Chee (2004) la gestión del paisaje está determinada por: articular visiones sobre tipos de servicios ecosistémicos, aprender en la toma de decisiones, explorar la dinámica y los

posibles resultados, evaluar la incertidumbre, facilitar el debate, la deliberación y la negociación, y evaluar opciones de soluciones de compromiso.

La siguiente figura es una valoración propia de los elementos importantes dentro de la gestión del paisaje según Tidball & Krasny (2012):



**Figura 3. Elementos de la Gestión del Paisaje**

**Fuente.** Elaboración propia con base en Tidball & Krasny (2012).

La valoración sociocultural del paisaje es una herramienta de comprensión de las distintas percepciones que construyen las comunidades y los individuos, a esto se suma la importancia de las categorías de servicios de los ecosistemas en diferentes tipos de paisaje (Zoderer et

al., 2016). Además, enfatizan Zoderer et al., (2016) que el conocimiento sobre cualidades asignadas al espacio puede hacer explícito qué paisajes contribuyen más a los valores (sentimientos y emociones) que tienen las personas y, por lo tanto, proporcionar orientación para la

planificación del paisaje. De igual forma, Gobster et al., (2007) afirman que, áreas urbanas y rurales donde los ecosistemas han sido alterados en gran medida las respuestas emocionales (estéticas) pueden ser el punto de partida para involucrar al público en cuestiones ecológicas y como una plataforma educativa que supone cambios en las actitudes y comportamientos asociados con el entorno natural.

Por lo anterior, se resalta la importancia de generar procesos que fortalezcan el vínculo emocional de las comunidades a los paisajes naturales y culturales a través del acompañamiento de acciones comunitarias que estén enfocados en el fortalecimiento del territorio. En ese sentido, las comunidades deben iniciar un proceso de autoreconocimiento en el entorno, según el planteamiento de Pollini (1990) citado por Giménez (2016) acerca de pertenencia socio-territorial establece que ese sentimiento de identidad y apego se debe a la inclusión de las personas a una colectividad y al compartir un complejo simbólico-cultural. Por esta razón, los individuos típicamente se relacionan con el medio ambiente a través de la percepción visual del paisaje en su vida diaria (Gobster et al., 2007; López et al., 2014).

Después de las consideraciones anteriores, para el desarrollo de una

gestión de paisaje natural y cultural es indispensable establecer una línea de educación, porque es un potente predictor de la preferencia del paisaje, su efecto a menudo está interrelacionado con otros factores que pueden influir en el favoritismo del paisaje, como la familiaridad, el entorno de vida urbano o rural y la edad (Yu, 1995). Dentro de este contexto la línea educativa aborda tres elementos en el proceso de gestión que son: el desarrollo del conocimiento sobre paisaje, la transferencia de saberes a los usuarios y, la retroalimentación que viene acompañada del anterior proceso sobre las preferencias de estos.

Para exemplificar sobre herramientas educativas, los pizarrones educativos/interpretativos son ampliamente utilizados en muchos sitios de conservación de la naturaleza en todo el mundo y se les considera una herramienta efectiva para transferir conocimiento a los visitantes (Kazancı, 2012; Moreira, 2012). De modo que las experiencias positivas de ambientes naturales serán mejores cuando se acompañan de conocimiento y preocupación por la salud ecológica (Gobster et al., 2007).

No obstante, existen problemáticas puntuales que hacen reflexionar cómo iniciar un proceso de gestión del paisaje, considerando que surge el desafío en la medida en que estos

espacios, en el caso de las tierras rurales destinadas a la producción agrícola que se transforman para comunidades, es probable que cambie el paisaje ecológico y el flujo asociado de servicios ecosistémicos (Sorice, Kreuter, Wilcox, & Fox, 2014).

¿Cómo se realiza una intervención de un proceso de transición de un paisaje de producción agrícola a paisajes para comunidades? ¿Cómo establecer un cambio de pensamiento de producción a pensamiento ambiental? ¿Cómo percibir los beneficios para todos los agentes involucrados? Los anteriores interrogantes plantean nuevos desafíos para los administradores de recursos naturales y culturales en educación, alcance y política; sin embargo, una mejor comprensión acerca de las consecuencias ecológicas de las bajas prácticas de gestión requieren las compensaciones asociadas con la dependencia de los recursos de los propietarios (Sorice et al., 2014). Es por eso, que se ha previsto una alternativa, el uso del pensamiento sistémico para la co-gestión adaptativa, que son nociones de retroalimentación o información sobre los resultados de las acciones de manejo que se utilizan para comprender mejor el comportamiento del sistema y así informar, adaptar y transformar la práctica (Fisher et al., 2007; Armitage et al., 2008, Tidball, s.f), lo que ayuda a garantizar que la acción colectiva incorpore perspectivas

y experiencia diversas (Krasny, Russ, Tidball & Elmquist, 2014).

Krasny et al., (2014) despliegan el concepto de las prácticas ecológicas cívicas como una gestión con enfoque administrativo y de sostenibilidad que incentiva al mejoramiento de la infraestructura ambiental y el bienestar de la comunidad. Desde un punto inicial de reflexión contribuye a la creación de servicios ecosistémicos conectados con lo cultural y natural, con el fin de generar impactos en la cohesión social, la capacidad de ayudar a los demás, la seguridad personal, el acceso al aire y el agua limpia (MEA, 2005). Ernstson et al., (2010) afirman que las prácticas de ecología cívica son acciones innovadoras para sostener los servicios de los ecosistemas. Por lo que las prácticas de ecología brindan el mejoramiento y la evolución del abanico de servicios ecosistémicos que las comunidades ofrecen a sus públicos objetivos, debido a que estas reflejan ambientes locales y tradiciones culturales (Krasny et al., 2014) que son atractivos para los usuarios y deben considerarse como parte de un conjunto de enfoques que pueden reducir los costos de la infraestructura construida, y que tienen beneficios colaterales potenciales, como la restauración del hábitat y la generación de servicios ecosistémicos culturales (Krasny et al., 2014). Asimismo, tiene un alto impacto en el

crecimiento del capital social, al involucrar a todos los agentes y organizaciones culturales que comparten objetivos específicos.

En la parte de las hojas, se ubican las diferentes perspectivas que se encontraron. El resultado del análisis arrojó siete enfoques relacionados a la gestión del paisaje: la valoración del paisaje, el bienestar humano, el entorno, los procesos de evaluación, la percepción, la educación, la sostenibilidad.

Zoderer et al., (2016) realizan un estudio de caso en donde exploran de forma holística las valoraciones socioculturales con relación a los servicios ecosistémicos ofrecidos en tres tipos de paisajes naturales en Italia; la metodología implementada fue un formato de encuesta, dividido en cuatro secciones que indagan sobre conocimientos de lo ambiental, del uso de la tierra, las percepciones individuales y las características sociodemográficas. Un aspecto importante es el enfoque del estudio que destaca tres valoraciones: apreciación estética, apreciación espiritual y apreciación cultural, con la finalidad de identificar aspectos que refuerzan la relación hombre y paisaje, puesto que un mejor conocimiento de la integración espacial de los valores podría ayudar a anticipar las consecuencias de los cambios en el paisaje y proporcionar una mejor

orientación para la planificación del paisaje en el futuro (Zoderer et al., 2016). Pero, el enfoque de la mayoría de las evaluaciones de los servicios ecosistémicos en el área de estudio, en su conjunto, corre el riesgo de atribuir erróneamente diferencias en los valores socioculturales de las personas a las características únicamente sociodemográficas (Zoderer et al., 2016). De acuerdo a lo anterior, es importante que dentro de los estudios que están enfocados en la evaluación de características socioculturales de los paisajes, se debe tener precaución en la comparativa de solo datos sociodemográficos y valoraciones socioculturales. Como complemento, los procesos de evaluación son claves para el mejoramiento de las iniciativas sobre paisaje porque permiten valorar los impactos y riesgos.

Ho Huu et al., (2018) proponen tres indicadores, dos de base social y uno geográfico, enfocados en la valoración de la riqueza natural y de los servicios ecosistémicos. Como resultado, existe la necesidad de una taxonomía más completa de los servicios culturales dentro de los marcos de evaluación (Ho Huu et al., 2018).

García-Martín et al., (2018) tratan el tema de las percepciones mejoradas hacia la custodia del paisaje, realizadas a nivel local que pueden contribuir a logros sostenibles a través del estudio de comparación en seis municipios

europeos (716 personas de Colmenar Viejo (Spain), Obersimmental (Switzerland), Börje (Sweden), Peipsiääre and Alatskivi (Estonia), Gera (Greece), and Modbury (UK)), utilizando encuestas para capturar información de los niveles de conciencia, responsabilidad y apego de los residentes. Los resultados evidencian que el apego al lugar está relacionado con el área local y no con la visitada, además la percepción de los valores es conexa con la ocupación, los niveles de ingresos y educación unido al contexto sociocultural, igualmente enuncian que se requieren esfuerzos en educación ambiental, haciendo del paisaje un encuentro accesible, por ejemplo, tomando clases escolares al aire libre mediante un contacto directo con la naturaleza. Por otra parte, García-Martín et al., (2018) resaltan las oportunidades de involucrarse en el voluntariado paisajístico en actividades de cuidado, recurriendo al conocimiento local para mantener los valores del paisaje que hacen parte de la historia del territorio principalmente el tipo de accesiones para puedan conservarse en el tiempo.

Con respecto a la educación en el paisaje y en reconocer las percepciones de los visitantes en un territorio, Hansen (2016) señala que la gestión recreativa también es una forma para evaluar las experiencias. Este estudio, se efectuó con 41 participantes (Suecia) en el que a través de teléfonos

inteligentes tomaron fotos de sus experiencias recreativas de mayor relevancia; lo que permitió identificar que los visitantes muestran interés en elementos naturales, situaciones sociales, entornos culturales, reacciones emocionales. La investigación revela la importancia del uso de las nuevas tecnologías para los gerentes de la recreación y para capturar y estudiar las cualidades de la experiencia de los visitantes.

Affek y Kowalska (2017) efectúan un acercamiento a los paisajes agrarios en España para evaluar distintas percepciones sociales sobre el valor del paisaje para el bienestar humano, con la integración de aspectos: monetarios, educativos, valoraciones culturales y estéticas para verificar el nivel de conocimiento de la diversidad del paisaje, potencialidades, características sociodemográficas, que conducen a la reflexión del paisaje en la vida de los individuos. Igualmente, a comprender cómo la percepción de la naturaleza está vinculada con las características y actividades individuales (Affek & Kowalska, 2017). Por esta razón, la percepción es un proceso clave en la interacción entre personas y el entorno natural (Gobster et al., 2007). De modo que, la planificación participativa, los elementos sociodemográficos y las formas en que las personas utilizan los servicios, deben tenerse en cuenta para garantizar la caracterización adecuada desde varios puntos de vista

(Affek & Kowalska, 2017). Por otra parte, Affek & Kowalska (2017) reconocen que el manejo de las contribuciones de la naturaleza (desde la gestión del paisaje) favorecen una mejor comprensión de los procesos ecológicos y aumentan la responsabilidad, lo que a su vez conduce a un medio ambiente más sostenible a partir de la gestión, protección del funcionamiento de los ecosistemas y preservación de la naturaleza. En conclusión, los autores sugieren que las preferencias diferentes están influenciadas por el lugar de residencia y el lugar de visita de los encuestados. No obstante, Häfner et al., (2018) determinaron que las percepciones dependen de los antecedentes socioculturales del individuo, como su nivel de educación, sexo o edad, condiciones que pueden ayudar a mejorar la focalización multiobjetivo de las políticas al incluir una perspectiva de valor estético.

Con relación a otros tipos de paisaje, se cuenta con los sitios de valor geológico, cultural y ecológico en la zona de Mangere en South Auckland, Nueva Zelanda. El estudio realizado por Gravis, Németh, & Procter (2017) clasifican los métodos de evaluación de los geositios (paisaje) mediante el desarrollo de programas geoeducativos, geoconservadores y geoturísticos. La publicación aborda el paisaje de “geodiversidad” volcánica, el cual se puede catalogar con valores de

patrimonio geológico por el hecho de que presentan un registro físico y cultural ininterrumpido que evidencia la llegada de los primeros humanos en Nueva Zelanda, forjándose con muestras de la historia de su territorio.

Reynard et al., (2007) proponen un método donde los valores adicionales se caracterizan por el aspecto cultural del sitio, separado en valor religioso, valor histórico, influencia y representación en las artes y la literatura y, aspectos geohistóricos.

Gravis et al., (2017) tienen en cuenta de manera más extendida los mecanismos de evaluación geositio de la Península de Lhumatao, con la implementación del Modelo de Evaluación Geositio (GAM) del paisaje geológico, el cual se compone de las siguientes variables:

**Tabla 3. Variables Modelo de Evaluación Geositio**

<b>Científico / educación (VSE)</b>	Rareza Representatividad Conocimiento sobre cuestiones geocientíficas Nivel de interpretación
<b>Escénico / estético (VSA)</b>	Puntos de vista Superficie Paisaje circundante y naturaleza Ajuste ambiental de los sitios
<b>Protección (VPr)</b>	Condición actual Nivel de protección Vulnerabilidad Número adecuado de visitantes
<b>Funcional (VFn)</b>	Accesibilidad Valores naturales adicionales Valores antropogénicos adicionales Vecindad de centros emisivos Vecindad de importante red de carreteras Valores funcionales adicionales
<b>Valores de Turismo (VTr)</b>	Promoción Visitas organizadas Alrededores del centro de visitantes Paneles interpretativos Cantidad de visitantes Infraestructura turística Servicios de guía turística Servicio de hostelería Servicio de restaurante

**Fuente.** Elaboración propia con base en Gravis et al., (2017).

En el caso de los geoparques, también se referencia al estudio realizado por Fung & Jim (2015) en el Geoparque Global de Hong Kong de China, en el que establece que el objetivo principal se trata de proteger las características principales del geoparque a través del reforzamiento de la llamada “geoconservación”, apoyados a través de la educación de los visitantes. El estudio, utilizó el método de fotografía empleado por el visitante, como individuo que describe la percepción del paisaje cultural y natural. Fung & Jim (2015) expresan que los visitantes desarrollan conexiones emocionales con la naturaleza a través de la apreciación y el aprendizaje del paisaje, además el estudio recomienda que para la gestión es necesario un sistema de guardaparques, dispositivos de audio guía y aplicaciones de teléfono inteligentes.

Mocior and Kruse (2016) afirman que la educación es uno de los múltiples servicios que los ecosistemas y paisajes brindan a las sociedades. Esto implica que un desarrollo de educación sobre paisaje sea un trabajo conjunto de las organizaciones gubernamentales, las organizaciones no gubernamentales dedicadas a temas ambientales, grupos académicos, comunidades y otros organismos, con la finalidad de que el proceso sea transversal y que impacte a las esferas políticas, culturales, sociales, económicas, ambientales,

etc. Por consiguiente, es importante revisar los criterios para la evaluación de los valores educativos del paisaje y los criterios e indicadores del servicio ecosistémico educativo (Mocior & Kruse, 2016). En términos de educación (formación) el estudio realizado por Koniak et al., (2011) en la región mediterránea de Israel (Ramat Hanadiv Park), permitió a los administradores de las tierras que hacen parte del paisaje proporcionar el servicio de recreación del ecosistema en formación de vegetación para excursionistas visitantes cuyas preferencias son los itinerarios como picnic o caminata.

Pavlis and Terkenli (2017) abordan el concepto de sostenibilidad cultural en la gestión del paisaje, considerando que la educación cultural y la conciencia del paisaje son importantes en la comprensión y en el correcto manejo de los problemas contemporáneos, pero resaltan que es un concepto nuevo y que genera conflicto por el imaginario de la misma palabra, por lo que citan al estudio de Soini & Birkeland (2014, p. 221) quienes abordan el hecho de que la cultura se está convirtiendo en un vehículo para discutir, interpretar y relacionarse con el cambio en el significado y papel del desarrollo sostenible (Pavlis & Terkenli, 2017). A partir del estudio de caso hacen una evaluación de 7 conceptos: a) Patrimonio Cultural, b) Vitalidad

Cultural, c) Viabilidad Económica, d) Diversidad Cultural, e) Localidad, f) Resiliencia Eco-cultural y g) Civilización Eco-cultural; con el objeto de identificar percepciones, valores, preferencias, sentimientos y comportamientos de las comunidades sobre el paisaje griego. En efecto, Pavlis and Terkenli (2017) consideran que la conciencia es determinante para la comprensión humana, porque es una herramienta que facilita la interpretación e interrelación para ampliar la definición de entornos, añadiendo más dimensiones, entre los cuales la dimensión espacial es crucial para ubicar y formar identidad. En otras palabras, el paisaje es un elemento incidente en la construcción de identidad, apego y apropiación de las comunidades, asímismo, ese proceso configura el entorno. Finalmente, la sostenibilidad cultural es la forma más apropiada de avanzar en la custodia del paisaje, dado que apoya el cambio cultural a través de la educación y la gobernanza participativa, al tiempo que involucra valores y conocimientos locales (Pavlis & Terkenli, 2017).

Un aspecto importante para la gestión del paisaje está relacionado con la percepción de los seres humanos como componente de la sostenibilidad social y ambiental (Paletto et al., 2013). Para investigar dichas percepciones de las personas se requiere analizar los valores y las

normas en el contexto social y cultural, es por esto que, en el estudio (Municipio de Trento) realizado por Paletto et al., (2013) mediante la realización de un cuestionario (dirigido 1000 jefes de familia seleccionados al azar), se encontró que la importancia de género, la edad y la ubicación influye en las preferencias de elegir el destino (paisaje), además se denota que las personas prefieren como paisaje los bosques abiertos con especies de árboles mixtos y de diferentes tamaños. De esta manera en lo que concierne a paisaje, “los valores forestales, se pueden dividir en dos categorías: materiales (económicos y de soporte vital) e inmateriales (socioculturales, éticos, espirituales y estéticos” (Buijs 2009 citado por Paletto et al., 2013, p. 152).

## Conclusiones

Las valoraciones socioculturales son elementos claves para la comprensión de un proceso de gestión de paisajes porque permite identificar la percepción (pensamientos, imaginarios, conocimientos y sentimientos) de las comunidades con relación a los tipos de paisajes en los que habitan. De igual forma, es una herramienta que ayuda a entender la configuración y alteraciones del entorno a través del tiempo. Por otra parte, las valoraciones socioculturales ligadas a la educación inciden: en el despliegue de los saberes, en la

transmisión a nuevos usuarios y en la retroalimentación de los procesos. Sin embargo, es indispensable contar con un capital social consolidado y diverso (académico, gubernamental, descentralizado, comunidades) para que la gestión tenga impactos transversales, con enfoques de sostenibilidad y apropiación del paisaje.

Otro elemento importante, es el valor estético de los individuos que puede ser determinante al momento de generar cambios estructurales del paisaje natural, debido que los estímulos que genera el entorno están ligados a los fenómenos humanos que conllevan a las experiencias estéticas (percepciones). Por lo anterior, el valor estético ayuda en la construcción de atributos emocionales de las comunidades sobre los paisajes naturales, lo que facilita la comprensión del desarrollo de mutualismo de esa relación.

Con base en los resultados presentados, los procesos de evaluación de paisaje están determinados para medir el uso de los bienes y servicios, los valores socioculturales y lo económico. Otra forma de contribuir a los procesos de evaluación es el mapeo de los paisajes que emplea elementos que caracterizan las realidades socioculturales, gestión de protección del paisaje y evalúa áreas críticas.

Finalmente, los aspectos para tener en cuenta en la gestión del paisaje a partir de la revisión de los artículos de investigación son la valoración del paisaje, el bienestar humano, el entorno, los procesos de evaluación, la percepción, la educación, la sostenibilidad.

## Bibliografía

Affek, A. N., & Kowalska, A. (2017). Ecosystem potentials to provide services in the view of direct users. *Ecosystem Services*, (26), pp.183–196.

Armitage, D., Marschke, M., & Plummer, R. (2008). Adaptive co-management and the paradox of learning. *Glob. Environ. Change* (18), pp. 86–98.

Buijs, A. E. (2009). Las imágenes de la naturaleza de los laicos: marcos integrales de valores, creencias y orientaciones de valores. *Society & Natural Resources*, (22), pp. 417 - 432.

Chee, Y. E. (2004). An ecological perspective on the valuation of ecosystem services. *Biological Conservation*, (120(4), pp. 549–565.

de Groot, R. S., Wilson, M. A., & Boumans, R. M. J. (2002). A typology for the classification, description and valuation of ecosystem functions, goods and services. *Ecological Economics: The Journal of the International Society for Ecological Economics*, 41(3), pp. 393–408.

Ernstson, H., Van der Leeuw, S. E., Redman, C. L., Meffert, D. J., Davis, G., Alfsen, C., & Elmquist, T. (2010).

Urban Transitions: On Urban Resilience and Human-Dominated Ecosystems. *Ambio*, 39(8), pp. 531-545.

Fisher, R., Prabhu, R., McDougall, C., (2007). *Adaptive Collaborative Management of Community Forests in Asia: Experiences from Nepal, Indonesia and the Philippines*. Center for International Forestry Research, Situ Gede, Indonesia.

Fung, C. K. W., & Jim, C. Y. (2015). Unraveling Hong Kong Geopark experience with visitor-employed photography method. *Applied Geography*, (62), pp. 301-313.

García-Martín, M., Plieninger, T., & Bieling, C. (2018). Dimensions of Landscape Stewardship across Europe: Landscape Values, Place Attachment, Awareness, and Personal Responsibility. *Sustainability: Science Practice and Policy*, 10(1), pp. 263.

Giménez, G. (2016). *Estudios sobre la cultura y las identidades sociales*. Guadalajara, México: ITESO.

Gobster, P. H., Nassauer, J. I., Daniel, T. C., & Fry, G. (2007). The shared landscape: what does aesthetics have to do with ecology? *Landscape Ecology*, 22(7), pp. 959-972.

Gravis, I., Németh, K., & Procter, J. N. (2017). The Role of Cultural and Indigenous Values in Geosite Evaluations on a Quaternary Monogenetic Volcanic Landscape at Ihumātao, Auckland Volcanic Field, New Zealand. *Geoheritage*, 9(3), pp. 373-393.

Häfner, K., Zasada, I., Van Zanten, B. T., Ungaro, F., Koetse, M., & Piorr, A. (2018). Assessing landscape preferences: a visual choice experiment in the agricultural region of Märkische Schweiz, Germany. *Landscape Research*, 43(6), pp. 846-861.

Hansen, A. S. (2016). Testing visitor produced pictures as a management strategy to study visitor experience qualities - A Swedish marine case study. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, (14), pp. 52-64.

Ho Huu, L., Ballatore, T. J., Irvine, K. N., Nguyen, T. H. D., Truong, T. C. T., & Yoshihisa, S. (2018). Socio-geographic indicators to evaluate landscape Cultural Ecosystem Services: A case of Mekong Delta, Vietnam. *Ecosystem Services*, (31), pp. 527-542.

Kazancı, N. (2012). Geological background and three vulnerable geosites of the Kızılcahamam-Çamlıdere geopark project in Ankara, Turkey. *Geoheritage* 4(4), pp. 249-261.

Koniak, G., Sheffer, E., & Noy-Meir, I. (2011). Recreation as an ecosystem service in open landscapes in the Mediterranean region in Israel: Public preferences. *Israel Journal of Ecology & Evolution*, 57(1-2), pp. 151-171.

Krasny, M. E., Russ, A., Tidball, K. G., & Elmquist, T. (2014). Civic ecology practices: Participatory approaches to generating and measuring ecosystem services in cities. *Ecosystem Services*, (7), pp. 177-186.

MEA. (2005). *Millennium Ecosystem Assessment: Ecosystems and human wellbeing: Synthesis*. Island Press, Washington, DC, USA.

Mocior, E., & Kruse, M. (2016). Educational values and services of ecosystems and landscapes – An overview. *Ecological Indicators*, (60), pp. 137–151.

Moreira, J. (2012). Interpretative panels about the geological heritage—a case study at the Iguassu Falls National Park (Brazil). *Geoheritage*, 4(1–2), pp. 127–137.

Paletto, A., De Meo, I., Cantiani, M. G., & Maino, F. (2013). Social Perceptions and Forest Management Strategies in an Italian Alpine Community. *Mountain Research and Development*, 33(2), pp. 152–160.

Pavlis, E., & Terkenli, T. (2017). Landscape values and the question of cultural sustainability: Exploring an uncomfortable relationship in the case of Greece. *Norsk Geografisk Tidsskrift - Norwegian Journal of Geography*, 71(3), pp. 168–188.

Plieninger, T., Dijks, S., Oteros-Rozas, E., & Bieling, C. (2013). Assessing, mapping, and quantifying cultural ecosystem services at community level. *Land Use Policy*, (33), pp. 118–129.

Reynard, E., Fontana, G., Kozlik, L., Scapozza, C. (2007). A method for assessing «scientific» and «additional values» of geomorphosites. *Geographica Helvetica*, 62(3), pp. 148–158.

Robledo Giraldo, S., Osorio Zuluaga, G. A., & López Espinosa, C. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Revista Vinculos*, 11(2), pp. 6–16.

Ryan, R.L. (2011). The social landscape of planning: integrating social and perceptual research with spatial planning information. *Landscape and Urban Planning* (100), pp. 361–363.

Soini, K. & Birkeland, I. 2014. Exploring the scientific discourse on cultural sustainability. *Geoforum*, (51), pp. 213–223

Sorice, M. G., Kreuter, U. P., Wilcox, B. P., & Fox, W. E., 3rd. (2014). Changing landowners, changing ecosystem? Land-ownership motivations as drivers of land management practices. *Journal of Environmental Management*, (133), pp. 144–152.

Tidball, K. G., & Krasny, M. E. (2012). A Role for Citizen Science in Disaster and Conflict Recovery and Resilience. *In Citizen Science*, pp. 226–234.

Tidball, K.G., Stedman, R.C. (2013). Positive dependency and virtuous cycles: from resource dependence to resilience in urban social-ecological systems. *Ecol. Econ.* (86), pp. 292–299.

Van Zanten, B. T., Zasada, I., Koetse, M. J., Ungaro, F., Häfner, K., & Verburg, P. H. (2016). A comparative approach to assess the contribution of landscape features to aesthetic and recreational values in agricultural landscapes. *Ecosystem Services*, (17), pp. 87–98.

Zoderer, B. M., Lupo Stanghellini, P. S., Tasser, E., Walde, J., Wieser, H., & Tappeiner, U. (2016). Exploring socio-cultural values of ecosystem service categories in the Central Alps: the influence of socio-demographic factors and landscape

type. *Regional Environmental Change*, 16(7), pp. 2033-2044.

# Modelo para la gestión del riesgo escolar en las Instituciones Educativas públicas de básica primaria y secundaria del municipio de Manizales

Model for the management of school risk in public educational institutions of elementary and high school in the municipality of Manizales



Fecha de Recibido: 31/07/2018

Fecha de aceptación: 11/10/2018

**Yuli Paola Hernández Osorio.** Mg. en gestión y desarrollo de proyectos de software de la Universidad Autónoma de Manizales, Administradora de Sistemas Informáticos de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Docente de la Secretaría de Educación de Manizales. Colombia. **Correo electrónico:** ypaolah@hotmail.com **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-7409-2778>

**Francisco Javier Valencia Duque.** Ph.D en Ingeniería, Industria y Organizaciones de la Universidad Nacional de Colombia, Máster en Administración de Tecnologías de Información del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Esp. en Diseño de Sistemas de Auditoría de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Ingeniero de Sistemas de la Universidad Antonio Nariño sede Bogotá y Administrador de empresas de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Profesor Asociado de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Colombia. **Correo electrónico:** fvalencia@unal.edu.co **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-0617-2386>

---

## Cómo citar este artículo

Hernández Osorio, Y.P., y Valencia Duque. F.J. (2019). Modelo para la gestión del riesgo escolar en las Instituciones Educativas públicas de básica primaria y secundaria del municipio de Manizales, NOVUM, 1(9), p.p. 214 - 244.

## Resumen

La gestión del riesgo se ha convertido en los últimos años en un tema estratégico, de gran importancia para el desarrollo de un país, de allí que los diferentes gobiernos emprendan acciones normativas y procedimentales que permiten su control en diferentes sectores. La presente investigación establece una propuesta que permite disminuir los índices de vulnerabilidad social, estructural, económica y ambiental en instituciones públicas de básica primaria y secundaria de la ciudad de Manizales. Se acude a la revisión bibliográfica y normativa como punto de partida para establecer el estado actual de 31 Instituciones Educativas de Manizales y a partir de allí presentar y validar un modelo y una solución tecnológica que aporte a la disminución de la incertidumbre que generan diferentes eventos adversos en el ámbito escolar. Como resultado se obtiene un modelo de gestión del riesgo escolar para las Instituciones Educativas públicas de básica primaria y secundaria del Municipio de Manizales y un prototipo de software para la administración de la información. Por último, es necesario estandarizar los procesos asociados al tema en las Instituciones Educativas como base para su adecuada implementación, en beneficio de la comunidad educativa, especialmente para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en condiciones de vulnerabilidad del país; generando de ésta manera capacidades institucionales para propiciar acciones en relación con el riesgo causado por diferentes amenazas de origen natural, socio-natural, tecnológico y antrópico, en el marco de la sostenibilidad de la sociedad. **Palabras clave:** Riesgos; Gestión de Riesgos; Riesgos Escolares; Gestión del Riesgo Escolar; Riesgos Sector Educativo.

## Abstract

In recent years, risk management has become a strategic issue, of great importance for the development of a country, hence the enforcement of regulatory actions and procedures that allow risk control in different sectors. This research establishes a solution for risk management in public primary and secondary schools in the city of Manizales. Bibliographic and normative review is used as a starting point to establish the current state of school risk management in 31 educational institutions in Manizales. There is already the presentation of a school risk management model and a technological solution to reduce uncertainty that generates different adverse events in the school environment. School risk management model for public primary and secondary education public institutions of the Municipality of Manizales and software prototype for information management. Finally, its necessary to standardize the processes associated with school risk management in educational institutions as a basis for their proper implementation, in the benefit of children, adolescents and young people in the country, notwithstanding the level of maturity achieved in the measurement made. The model is expected to contribute to this end. **Keywords:** Risk; Risk Management; Scholar Risk; Scholar Risk Management; Educational Sector Risk.

## Introducción

La incertidumbre en la vida cotidiana de las personas y las organizaciones es un factor que por lo general es tratado de manera informal e incluso en muchos casos ignorado. Sin considerar las múltiples consecuencias que se generan a partir de la materialización del riesgo.

El riesgo definido como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (ISO, 2018) y en contexto con el sector educativo, entendido como la probabilidad de ocurrencia de un conjunto de daños y/o perdidas sociales, estructurales, económicas y ambientales que pueden llegar a presentarse en un espacio geográfico y periodo de tiempo determinado, fundamenta la necesidad de establecer el contexto y aspectos específicos propios de cada sector para desarrollar un adecuado proceso de estimación de eventos adversos, su intervención, acciones de preparación y respuesta a emergencias causadas por diferentes fenómenos amenazantes. En tal sentido, la presente investigación parte de la necesidad que tienen los establecimientos educativos a nivel nacional, y en particular, la ciudad de Manizales, de contar con una herramienta de apoyo para la formulación e implementación de estrategias orientadas a controlar los factores de riesgo a los cuales se

encuentran expuestos y que afecta la prestación del servicio educativo y por ende, el derecho a la educación de los NNAJ<sup>1</sup>. Este modelo permite obtener y gestionar la información sobre riesgos escolares a la luz de los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y de las mejores prácticas internacionales para la gestión del riesgo.

El diseño del modelo fue realizado en cinco fases, comenzando con un análisis conceptual sobre la administración del riesgo desde el ámbito internacional y empresarial hasta el ámbito nacional y escolar, enfatizando en los diferentes estándares y metodologías para su tratamiento. A partir de allí, se logró establecer el estado actual de la gestión del riesgo en las Instituciones Educativas de básica primaria y básica secundaria de la ciudad, utilizando como base el modelo de madurez propuesto por Machado (2012), con ajustes al contexto educativo. A partir de los resultados obtenidos se construyó y validó una estructura conceptual del modelo dentro del marco normativo requerido, los estándares analizados y las necesidades de las Instituciones Educativas; finalmente, para efectos de gestionar adecuadamente la información resultante se construyó un prototipo de sistema de información.

<sup>1</sup> NNAJ: Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes

## 1. La gestión del riesgo

La humanidad siempre ha padecido numerosas crisis a nivel económico, político, social y natural, provocando pérdida de ingresos, empleos, inestabilidad social y muerte, casos como los ocurridos con las torres gemelas en Estados Unidos en el 2001, el tsunami de Asia en el 2004, el terremoto de Haití en 2010, han traído consigo efectos devastadores en las personas y en general en la población y su economía.

En el ámbito organizacional, cada vez más las empresas se están viendo enfrentadas a contextos de naturaleza inconstante, debido a factores tecnológicos, políticos, sociales, culturales; haciéndose necesario dedicar grandes esfuerzos para controlar las áreas y elementos que son generadores de eventos adversos tanto a nivel interno como externo, y para evitar pérdidas lamentables no sólo de los propietarios y socios, sino de todo su recurso humano.

Los eventos adversos que han impactado tanto a países como a organizaciones han llevado a la necesidad de generar acciones orientadas a disminuir la probabilidad o impacto que generan los diversos factores de riesgo que rodean la vida

del ser humano. Sin embargo, el Banco Mundial (2014), ha señalado la incapacidad de muchos países para asumir el riesgo adecuadamente, generándoles como resultado crisis y oportunidades perdidas, convirtiéndose en uno de los principales obstáculos en la concreción de uno de sus objetivos: poner fin a la pobreza extrema para el 2030 e impulsar la prosperidad compartida del 40% más pobre de la población de los países en desarrollo. Este mismo estudio argumenta que la administración eficaz del riesgo puede ser un poderoso instrumento de desarrollo: puede salvar vidas, evitar conmociones económicas y ayudar a las personas a forjarse un futuro mejor y más seguro.

La administración de riesgos pasó de ser un tema exclusivo de las entidades financieras y de seguros, a convertirse en un aspecto esencial para el desarrollo de todos los ámbitos de la humanidad, permeando indiscutiblemente la educación. En tal sentido, diversas organizaciones tanto a nivel nacional como internacional han desarrollado marcos de referencia de gestión de riesgos, entre los que se destacan COSO-ERM<sup>2</sup>, ISO 31000, IRM<sup>3</sup>, tal como se puede apreciar en la Tabla 1.

---

<sup>2</sup> COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - ERM Enterprise Risk Management

<sup>3</sup> IRM Institute of Risk Management

**Tabla 1.** Estándares para la gestión del riesgo organizacional.

Estandar	Descripción
<b>COSO-ERM</b>	En 1992, COSO publicó el Sistema Integrado de Control Interno, un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control ( <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> , 2013). En 2017 fue actualizada la versión de COSO-ERM.
<b>IRM</b>	Los Estándares de Gerencia de Riesgos son el resultado del trabajo de un equipo formado por las principales organizaciones de gerencia de riesgos del Reino Unido: El <i>Institute of Risk Management</i> (IRM), la <i>Association of Insurance and Risk Managers</i> (AIRMIC) y ALARM el <i>National Forum for Risk Management in the Public Sector</i> (FERMA - <i>Federation of European risk management associations</i> , 2002).
<b>AS/NZ 4360:2004</b>	Esta Norma suministra una guía genérica para manejar el riesgo, se puede aplicar a una amplia gama de actividades, decisiones u operaciones de todo público, la empresa privada o de la comunidad, grupo o individuo (Zevallos, 2007)
<b>ISO 31000:2009</b>	Aunque todas las organizaciones gestionan el riesgo en algún grado, esta norma establece un número de principios que es necesario satisfacer para hacer que la gestión del riesgo sea eficaz. Esta norma recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de referencia cuyo propósito sea integrar el proceso para la gestión del riesgo en los procesos globales de gobierno, estrategia y planificación, gestión, procesos de presentación de informes, políticas, valores y cultura de la organización (ICONTEC, 2011). Esta norma internacional fué recientemente actualizada.
<b>DAFP</b>	El Departamento de Administración de la Función Pública ha diseñado diversas guías de Administración del Riesgo que contienen metodologías para que las entidades públicas puedan dar cumplimiento a lo establecido en el Modelo Estándar de Control Interno en su componente de Administración de Riesgos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2011).

**Fuente.** Elaboración propia.

Es importante resaltar, que todos los marcos de referencia tienen elementos comunes y guardan una estrecha relación con diversos estándares de gestión empresarial como es el caso de la ISO 9001, la cual asiste a las organizaciones en su dirección y control hacia el mejoramiento de su desempeño y también enfatizan en la utilización del ciclo de gestión PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actual), el cual permite el control de las actividades de la organización de una manera dinámica (metodologías

iterativas), en este caso, el control de las actividades para el manejo de los riesgos.

De igual forma, en los diferentes sectores de la economía se han desarrollado normas que involucran la gestión del riesgo como parte de sus procesos e incluso se han perfeccionado normas específicas para la gestión del riesgo. Un ejemplo de estas normas se puede observar en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Normas y marcos de referencia específicos que involucran la gestión del riesgo como parte de su modelo de procesos.

Estandar	Descripción	Referencia
<b>ISO27005</b>	Establece las directrices para la gestión del riesgo en la seguridad de la información (Guerrero Julio & Flórez, 2011), (ISO & IEC, 2008).	Información
<b>ISO22000</b>	Esta norma especifica requisitos para un sistema de gestión de Inocuidad de los alimentos en la cadena alimentaria (ICONTEC & ISO, 2005).	Cadena alimentaria
<b>COBIT</b>	Es un Marco de Gobierno Corporativo enfatiza en el control del negocio y la seguridad IT (ISACA, 2012).	Sistemas de información
<b>PMBOOK</b>	La finalidad principal de la Guía del PMBOK® es identificar el subconjunto de fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas ( <i>Project Management Institute</i> , 2004).	Proyectos
<b>ISO 14000</b>	Es un intento de establecer una norma internacional voluntaria para la gestión medioambiental (Clementes, 1996).	Medioambiente
<b>OSHAS</b>	Son una serie de estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional (OHSAS Project Group, 2007).	Seguridad del Trabajador y salud ocupacional
<b>E-TOM</b>	Modelo de gestión empresarial para las empresas de telecomunicaciones, desarrollado por el TM Forum.	Telecomunicaciones

**Fuente.** Elaboración propia.

## 2. Gestión del riesgo escolar

La gestión del riesgo hace parte del buen gobierno corporativo y como tal está inmersa en la administración de cualquier tipo de empresa, sea pública o privada, previniendo pérdidas económicas, humanas y sociales; la escuela no ha sido ajena a ello, por lo cual se han generado políticas gubernamentales en los diferentes países para asegurar la protección de sus NNAJ, estableciendo un conjunto de estrategias y normativas que permiten la implementación del enfoque de gestión del riesgo en el ámbito escolar.

Las Instituciones Educativas el país dentro de su Proyecto Educativo

Institucional – PEI – deben incluir los lineamientos normativos sobre: prevención de desastres y educación en prevención y conservación del medio ambiente, lo cual permite garantizar que existe una intención administrativa desde cada colegio hacia la gestión del riesgo; de igual forma el gobierno ha diseñado algunas estrategias metodológicas como la guía del plan escolar para la gestión del riesgo, que logre consolidar adecuados procesos de control (Coca Galeano, 2010).

Actualmente existen diferentes guías metodológicas nacionales e internacionales que asisten en la construcción de proyectos, planes o programas para el manejo del riesgo en

las Instituciones Educativas, brindando bases conceptuales, herramientas de trabajo y buenas prácticas coherentes con la realidad de la educación y las vulnerabilidades a las cuales se encuentran expuestas las comunidades educativas. La Tabla 3 resume algunos de estos marcos de referencia que, aunque tienen diferentes enfoques o especialidades, todos coinciden en los aspectos

relacionados con en el modelo objeto de ésta investigación, y la perspectiva del manejo de riesgos, donde el conocimiento de la institución y la estimación de posibles eventos adversos asociados a ella son el pilar de las acciones orientadas a la prevención y atención de situaciones que afecten la prestación y calidad del servicio educativo.

**Tabla 3.** Metodologías y marcos de referencia para el tratamiento del riesgo escolar.

Metodología	Descripción
<b>Sistemas de alerta temprana y gestión del riesgo para la comunidad educativa</b>	Este manual procura brindar elementos conceptuales y herramientas generales para que la Comunidad Educativa en su conjunto atienda uno de los componentes más importantes de su futuro, un desarrollo seguro para sus NNAJ, a la vez que reflexiona y construye su propio futuro. Para lo cual hace uso de las etapas del ciclo de respuesta humanitaria (conocido como el ciclo de desastres): Prevención, Mitigación, Preparación, Alerta, Respuesta, Rehabilitación, Reconstrucción, el cual ejecuta en tres fases de ejecución (Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, 2011).
<b>Educación para la gestión del riesgo de desastre</b>	Los ministerios de Educación de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, y los representantes del Comité Andino para la Prevención y Atención de Desastres - CAPRADE -, conscientes de la vulnerabilidad de la subregión andina frente a los desastres detonados por fenómenos naturales, diseñaron un módulo que permite profundizar en la conceptualización de nociones básicas fundamentales de la Gestión del Riesgo, promoviendo una mejor comprensión de su alcance, retos y complejidades (PREDECAN, 2009).
<b>Escuela segura en territorio seguro</b>	Este documento fue diseñado con el fin de dar respuesta a las realidades y experiencias de los profesionales e instituciones del sector educación y aquellas vinculadas con la preparación y respuesta frente a emergencias y desastres de los países de América latina y el Caribe, en lo que se refiere a la reducción del riesgo en el sector educativo frente a amenazas naturales (UNICEF, EIRD, & CECC, 2007).
<b>Guía plan escolar para la gestión del riesgo</b>	Esta guía permite orientar a las Instituciones Educativas en la formulación, actualización e implementación de los planes para la gestión del riesgo a través del establecimiento de objetivos, políticas, estrategias, acciones y metas para implementar y hacer seguimiento a los procesos de la Gestión del Riesgo (Coca Galeano, 2010).

**Fuente.** Elaboración propia.

## 2.1 Marco Normativo del riesgo escolar en Colombia

En coherencia con las normas establecidas por las distintas instancias gubernamentales, el MEN ha expedido un conjunto de directivas

ministeriales y resoluciones orientadas a promover la implementación del concepto de 'Gestión del Riesgo' en las Instituciones Educativas del país con base en los fundamentos educativos establecidos en la Ley General de

Educación, para la cual la seguridad de NNAJ y la continuidad en la prestación del servicio son aspectos que deben cumplir todas las garantías.

La Tabla 4 relaciona las principales normas establecidas para la gestión del riesgo en el ámbito escolar.

**Tabla 4.** Marco normativo para la gestión del riesgo en Colombia.

Norma	Descripción	Área de aplicación
<b>Decreto 1743 de 1994</b>	Se fijan los criterios para la promoción de la educación ambiental no formal e informal y se establecen los mecanismos de coordinación entre el Ministerio de Educación Nacional y Ministerio del Medio Ambiente (Ministerio de Educación Nacional, 1994a).	Proyecto Ambiental PRAE
<b>Resolución 7550 de 1994</b>	Regulan las actuaciones del sistema educativo nacional en la prevención de emergencias y desastres (Ministerio de Educación Nacional, 1994b).	Proyecto en Prevención de Desastres
<b>Directiva Ministerial 13 de 1992</b>	Define las responsabilidades del sector educativo como integrante del Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres (Ministerio de Educación Nacional, 1992).	Planeación Curricular y Educación en Prevención
<b>Decreto 93 de 1998</b>	Determina las políticas, acciones y programas a nivel sectorial, nacional, regional y local referido a diferentes aspectos de la gestión del riesgo, entre ellos la educación, capacitación y participación comunitaria (Ministerio del interior y de Justicia, 1998).	Participación de la Comunidad Educativa en el Plan para la Prevención y Atención de Desastres
<b>Directiva Ministerial 12 de 2009</b>	Define que las Secretarías de Educación deben participar en los Comités Regionales y Locales para la Prevención y Atención de Desastres (CREPAD Y CLOPAD) con el fin de definir los planes de acción y coordinar su implementación en las diferentes etapas de la emergencia (prevención, gestión del riesgo, crisis y post-emergencia), así como la inclusión de mecanismo de seguimiento (Ministerio de Educación Nacional, 2009).	Continuidad del Servicio Educativo
<b>Directiva Ministerial 16 de 2011</b>	Establece que los planes de acción para el manejo del riesgo, deben contemplar emergencias ambientales o de conflicto armado por actores o grupos al margen de la ley, así como la forma de reportar la información derivada de las emergencias ocurridas (Ministerio de Educación Nacional, 2011).	Continuidad del Servicio Educativo

**Fuente.** Elaboración propia.

### 3. Metodología

Para el desarrollo de un modelo de gestión del riesgo escolar en las Instituciones Educativas del sector público colombiano, se requiere poner en contexto los diferentes conceptos

establecidos en los referentes internacionales y entender las problemáticas y aspectos específicos que hacen parte del modelo de gestión escolar existente actualmente. De allí la necesidad de establecer un proceso metodológico de corte cualitativo, con

un método inductivo compuesto por cinco fases, que serán descritas a continuación.

### **3.1 Análisis Bibliográfico y normativo**

Esta fase de la investigación permitió realizar una compilación bibliográfica sobre los procesos de gestión del riesgo a nivel internacional, nacional, local y en entornos educativos en particular, concretando su contexto en el ámbito colombiano, donde se tomaron como principales referentes las normas y directrices dadas de manera particular por el MEN.

### **3.2 Diagnóstico del estado actual de la gestión del riesgo en las IE de Manizales**

La población objetivo de estudio para llevar a cabo el diagnóstico fueron las Instituciones Educativas de básica primaria y secundaria de la ciudad de Manizales (Caldas), a quienes se les aplicó un instrumento para establecer el nivel de avance de las prácticas desarrolladas en cada colegio sobre la gestión del riesgo, contando con el apoyo de la Secretaría de Educación Municipal –SEM- quién sirvió de punto de contacto con los establecimientos educativos para la socialización del instrumento y la recolección de información.

El diagnóstico permitió analizar el estado de madurez en que se encuentra la gestión del riesgo en las Instituciones Educativas, este instrumento se ajustó al ámbito escolar

a partir del modelo propuesto por Machado (2012). A partir de allí se abordó la gestión del riesgo con un enfoque integrador compuesto por los procesos de identificación, evaluación, operación y comunicación de potenciales eventos negativos que representen riesgos en el logro de los objetivos.

### **3.3 Desarrollo conceptual e instrumental del modelo**

Tomando como referencia la compilación bibliográfica realizada, el marco normativo establecido por el MEN y el diagnóstico desarrollado, se planteó una estructura conceptual del modelo, compuesto por una serie de procesos que permitieron a las Instituciones Educativas incorporar mejores prácticas de gestión de riesgo en la vida escolar, en contexto con su realidad, además de servir de base para el diseño de un prototipo de sistema de información que permitiera gestionar adecuadamente los flujos de información resultante.

### **3.4 Pruebas del modelo conceptual a través del estudio de casos**

Con el fin de validar la pertinencia del modelo, se utilizó el método de *estudio de caso* en la Institución Educativa Liceo Mixto Sinaí, sobre la cual se realizó seguimiento antes, durante y después de la implementación del modelo propuesto en la investigación objeto del presente artículo; el seguimiento se llevó a cabo en tres etapas:

- **Primera etapa:** Aplicación del instrumento para evaluar la madurez de la gestión del riesgo en la institución
- **Segunda etapa:** Implementación de los procedimientos establecidos en el modelo diseñado.
- **Tercera etapa:** Aplicación del instrumento para evaluar la madurez de la gestión de riesgos, después de implementar el modelo diseñado.

La experiencia obtenida en ésta institución permitió establecer el grado de coherencia entre el modelo planteado y los requerimientos gubernamentales en relación con la gestión del riesgo en el ámbito escolar, logrando los ajustes pertinentes en la propuesta investigativa.

### **3.5 Desarrollo de un prototipo del modelo conceptual a través de una solución tecnológica**

Una vez realizado el estudio de caso y acotadas las fronteras del modelo, se diseñó una herramienta tecnológica que permitió agilizar la implementación del modelo de gestión del riesgo propuesto en la investigación. La herramienta es un prototipo de solución tecnológica, aplicado a la Institución Educativa Liceo Mixto Sinaí, que permitió optimizar los flujos de información de la gestión del riesgo en la IE. Este prototipo está proyectado para ser implementado en los

diferentes colegios de la ciudad de Manizales, puesto que, la tipología de establecimientos educativos es similar en relación con el objeto de estudio.

## **4. Resultados**

### **4.1 Estado actual de la gestión del riesgo en las Instituciones Educativas de Manizales**

Para establecer el estado actual de la gestión del riesgo en las Instituciones Educativas del Municipio se aplicó un instrumento de análisis de madurez a partir de una valoración estandarizada y ajustada al ámbito escolar, en 31 Instituciones adscritas a la Secretaría de Educación Municipal. Con la información recolectada se pudo determinar las capacidades actuales de cada una de las Instituciones Educativas para enfrentar el riesgo.

El instrumento utilizado establece cinco estados o niveles de madurez, similares a los utilizados por el SEI (*Software Engineering Institute*), COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*), (Deloitte, 2007; Protiviti Inc, 2006). Estos niveles son:

- a. *Inicial*: en este nivel la gestión del riesgo está separada y pensada para una situación concreta. La institución gestiona los riesgos individualmente, con reserva en ciertas áreas y con frecuencia es reactiva a los acontecimientos, no existen políticas ni procesos

formales, no hay responsabilidades definidas.

b. *Repetible*: Si bien existen algunos procesos básicos de gestión y control de actividades para alcanzar los objetivos establecidos, no se han definido políticas de gestión del riesgo. Las gestiones de la institución manejan sus riesgos de manera independiente y sin coordinación.

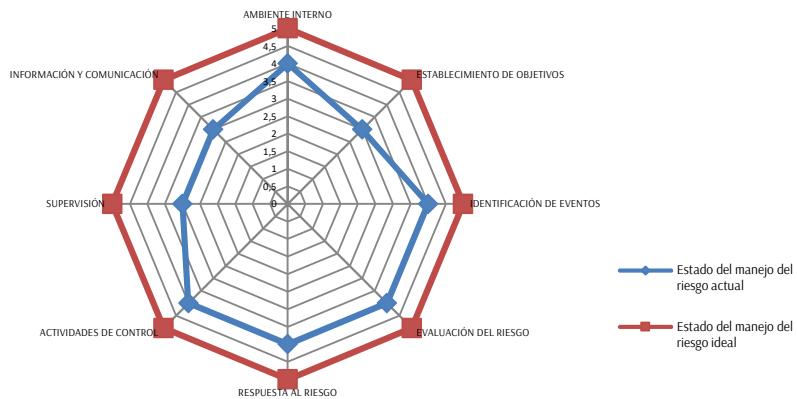
c. *Definido*: El proceso de gestión del riesgo es uniforme en las cuatro gestiones de la institución (Directiva, Académica, Administrativa/Financiera y Comunitaria), inicia desde la identificación de amenazas, vulnerabilidades y capacidades, en términos de acceso, permanencia y calidad.

d. *Administrado*: Debido a que este nivel es más cuantitativo que el *Definido*, hay un mayor énfasis en la medición y gestión de los riesgos en toda la institución. El análisis de riesgos asiste al proceso de toma de decisiones anticipando los problemas que se van a enfrentar y apoyando las decisiones que se tomen.

e. *Optimizado*: En este nivel se continúa mejorando las capacidades desarrolladas durante los niveles anteriores, lo que sugiere que la construcción de capacidades de gestión del riesgo es dinámica, se debe adecuar a medida que cambian las condiciones externas e internas. Toda la institución se enfoca en la mejora continua, coordina esfuerzos para controlar inefficiencias y se aplica un análisis de costo/beneficio a todas las prácticas de gestión del riesgo.

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, enmarcan a estas instituciones de educación básica primaria y secundaria de la ciudad de Manizales en un nivel de madurez promedio 3: “Definido”, indicando ello, que son instituciones organizadas, que tienen claramente especificadas sus responsabilidades, que las gestiones se coordinan para el cumplimiento de los objetivos institucionales y asisten al proceso de toma de decisiones con respecto a la identificación de riesgos, proyectando posibles soluciones. Sin embargo, existen procesos de manejo de información, comunicación y supervisión que no se encuentran claramente definidos y que deben ser fortalecidos con el fin de lograr un manejo integral de riesgo escolar, generando así, un mayor impacto en la comunidad educativa y permitiendo afrontar de manera sistemática los riesgos a los cuales se encuentran expuestas.

La Figura 1, muestra el estado de madurez de la gestión del riesgo de acuerdo a un estado ideal.



**Figura 1.** Estado de madurez de la gestión del riesgo escolar en las Instituciones Educativas del Municipio de Manizales.

**Fuente.** Elaboración propia.

#### 4.2 Modelo conceptual para la gestión del riesgo escolar en la IE de Manizales

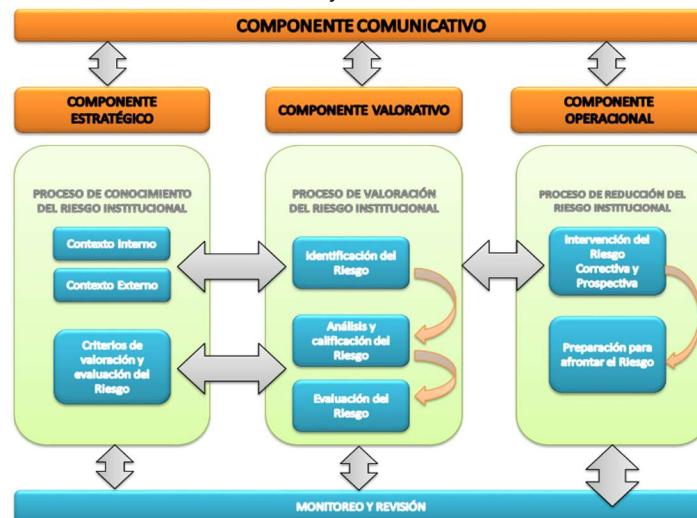
El modelo propuesto para la gestión del riesgo escolar se fundamentó básicamente en los lineamientos gubernamentales para el tratamiento del riesgo escolar, teniendo como referentes las mejores prácticas en gestión del riesgo en diferentes ámbitos, tanto nacional como internacional, y contó con una compilación teórica y práctica del tratamiento de riesgos actualmente en las Instituciones Educativas del Municipio de Manizales; logrando así consolidar un modelo que permite dinamizar y estandarizar un conjunto de procesos y procedimientos reglamentados y requeridos para el tratamiento de los riesgos a nivel escolar.

El modelo es un híbrido desarrollado a partir de los procesos para la gestión del riesgo a nivel empresarial definido en la ISO 31000:2009, el proceso para

la gestión del riesgo escolar definido en la *guía para la formulación de planes escolares para la gestión de riesgo* desarrollado (Coca Galeano, 2010) y los *lineamientos para la formulación de planes escolares para la gestión del riesgo* (Barragan Cordero, 2014), manteniendo en cada paso, los elementos más importantes para el ámbito escolar y obteniendo como resultado tres grandes componentes: Estratégico, Valorativo y Operacional; los cuales encierran procedimientos que permiten lograr que cada institución realice sus Planes Escolares para la Gestión del Riesgo –PEGR- de manera ágil, dinámica y estandarizada, cumpliendo con los requerimientos de ley y los requerimientos procedimentales establecidos por el MEN, según la Dirección de Gestión del Riesgo del Ministerio del Interior y de Justicia y los Comités Departamentales, Regionales y

Locales, quienes diseñan y ejecutan acciones en el marco del Plan Municipal para la Gestión del Riesgo (Comités Locales de Prevención y

Atención de Desastres -CLOPADs y CREPADs). La Figura 2 muestra el modelo conceptual diseñado.



**Figura 2.** Modelo conceptual diseñado para el tratamiento del riesgo escolar.  
**fuente.** elaboración propia.

#### **4.2.1 Componente comunicativo**

Permite establecer los mecanismos para la comunicación interna en las Instituciones Educativas y la presentación de informes a las entidades reguladores del servicio educativo como: la Secretaría de Educación Municipal - SEM - y el Ministerio de Educación Nacional - MEN- y, entidades operativas que lo requieran, tales como: Unidad de Gestión del Riesgo -UGR-, Secretaría de Salud, etc; con el fin de ayudar a establecer la pertinencia del riesgo en las etapas de los componentes estratégico, valorativo y operacional.

#### **4.2.2 Componente estratégico**

Este componente se basa en la identificación de los factores tanto

internos como externos de las Instituciones Educativas relacionados con la identificación de oportunidades o eventos negativos que afectan el cumplimiento de sus objetivos.

a. Contexto Interno: Este factor permite establecer los criterios o parámetros que afectan a las IE desde su estructura organizacional, institucionalizando de esta manera la gestión del riesgo en los establecimientos educativos, determinados a partir de los siguientes aspectos:

- Horizonte institucional: Indica la proyección de la IE en el tiempo, definiendo los objetivos que pretende alcanzar a largo plazo.

- Debido a que las IE en la actualidad desarrollan sus actividades enmarcadas en cuatro tipos de gestión: directiva, administrativa, académica y comunitaria; el alcance del proceso para la gestión del riesgo escolar igualmente estará enmarcada en esta estructura, para lo cual se deberán definir los objetivos institucionales de cada una de ellas y los activos más valiosos que poseen, en términos de: personas, infraestructura, información, conocimiento, etc.
- Capacidades institucionales, en términos de recursos y conocimientos, como: alianzas, convenios, contrataciones, apoyo, etc, con instituciones o personas naturales que protegen y aportan al desarrollo de la educación en el Municipio. Estas capacidades institucionales hacen referencia a los “controles” que tiene implementados o implementará la IE para afrontar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta.
- Normas y directrices adoptadas por la Institución.
- Caracterización de la población estudiantil: cantidad de estudiantes y categorización según enfoque diferencial, entre los cuales se encuentran: personas en condición de discapacidad, víctimas del desplazamiento, estudiantes con necesidades especiales de aprendizaje, etc.

b. Contexto Externo: Este factor permite establecer los criterios o parámetros que afectan a las IE desde el entorno que la rodea como:

- Presentación e identificación de la Institución Educativa.
- Establecimiento de los requisitos legales y reglamentación de las Instituciones Educativas a nivel nacional (Normograma)
- Caracterización del entorno en el cual se encuentra ubicadas las Instituciones Educativas: características ambientales, sociales, culturales y naturales. Este componente será el resultado de la sistematización de información obtenida a partir de la cartografía social propuesta en la cartilla de lineamientos para la formulación de planes escolares para la gestión del riesgo desarrollada en (Barragan Cordero, 2014), del cual se establecen los fenómenos amenazantes y los aspectos de vulnerabilidad que afectarían la prestación del servicio educativo en caso de ocurrir alguna situación negativa.

c. Criterios de valoración y evaluación del riesgo: Este factor permiten establecer el nivel de exposición de la institución en cuanto a afectaciones de la seguridad de los NNAJ, la prestación del servicio y la persistencia del evento negativo en un periodo de tiempo determinado.

Para tal fin, tomando como referencia los parámetros requeridos en la ISO

31000:2009 y en contexto con el sector educativo, se definirán los siguientes tipos de criterios:

i. Criterios de probabilidad de ocurrencia del riesgo

La Tabla 5, permite observar los criterios con los cuales se deberá evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los riesgos identificados en el establecimiento educativo.

**Tabla 5.** Calificación de los criterios de probabilidad de ocurrencia.

VALOR	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
A – 5	CASI CERTEZA	Se espera que ocurra en la mayoría de circunstancias
B – 4	PROBABLE	Probablemente ocurrirá en la mayoría de circunstancias
C – 3	POSIBLE	Podría ocurrir en algún momento
D – 2	IMPROBABLE	Pudo ocurrir en algún momento
E – 1	RARO	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales

**Fuente.** Departamento Administrativo de la Función Pública.

ii. Criterios de impacto

La afectación a que están expuestas las Instituciones Educativas de básica primaria y secundaria en caso de ocurrir un riesgo serán impactadas en función de cuatro factores, de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Educación Nacional a través de la UNICEF, EIRD, & CECC (2007) Estos factores, con sus respectivos parámetros de valoración del impacto son:

Asequibilidad: hace referencia a la disponibilidad para la inversión en recursos en las Instituciones Educativas: infraestructura, cupos, docentes y estrategias de educación a distancia, y que estos recursos estén a disposición de todos los NNAJ, garantizando así el adecuado cubrimiento del servicio. La cuantificación de este criterio de impacto se puede observar en la Tabla 6.

**Tabla 6.** Calificación de los criterios de impacto de acuerdo a la ‘Asequibilidad’.

VALOR	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN EN TERMINOS DE ASEQUIBILIDAD
25	CATASTRÓFICO	La disponibilidad de los recursos para la prestación del servicio educativo no superan el 50% de la infraestructura instalada
20	MAYOR	La disponibilidad de los recursos para la prestación del servicio educativo se encuentran entre el 50% y el 60% de la infraestructura instalada
15	MODERADO	La disponibilidad de los recursos para la prestación del servicio educativo se encuentran entre el 60% y el 70% de la infraestructura instalada

10	MENOR	La disponibilidad de los recursos para la prestación del servicio educativo se encuentran entre el 70% y el 80% de la infraestructura instalada
5	IN SIGNIFICANTE	La disponibilidad de los recursos para la prestación del servicio educativo es superior al 80% de la infraestructura instalada

**Fuente.** Elaboración propia.

Accesibilidad: Hace referencia a la posibilidad de acceso a la educación en aspectos como: gratuidad, inclusión, transporte, becas y estrategias de

educación para los iletrados. La cuantificación de este criterio de impacto se puede observar en la Tabla 7.

**Tabla 7. Calificación de los criterios de impacto de acuerdo a la 'Accesibilidad'.**

VALOR	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS DE ACCESIBILIDAD
25	CATASTRÓFICO	Más del 40% de los integrantes de la comunidad quedan por fuera del sistema educativo.
20	MAYOR	Entre el 40% y el 30% de los integrantes de la comunidad quedan por fuera del sistema educativo.
15	MODERADO	Entre el 30% y el 20% de los integrantes de la comunidad quedan por fuera del sistema educativo.
10	MENOR	Entre el 20% y el 10% de los integrantes de la comunidad quedan por fuera del sistema educativo
5	IN SIGNIFICANTE	Alrededor del 5% de los integrantes de la comunidad quedan por fuera del sistema educativo.

**Fuente.** Elaboración propia.

Adaptabilidad: Hace referencia a la permanencia de los NNJA en el sistema educativo mediante el fomento de: Estrategias de educación extraescolar,

currículos flexibles y ambientes escolares sanos. La cuantificación de este criterio de impacto se puede observar en la Tabla 8.

**Tabla 8. Calificación de los criterios de impacto de acuerdo a la 'Adaptabilidad'.**

VALOR	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS DE ADAPTABILIDAD
25	CATASTRÓFICO	Existen limitaciones en todos los procesos pedagógicos de aprendizaje y convivencia escolar.
20	MAYOR	Existen limitaciones en más del 50% de los procesos pedagógicos de aprendizaje y convivencia escolar.
15	MODERADO	Existen limitaciones entre el 25% y 50% de los procesos pedagógicos de aprendizaje y convivencia escolar.
10	MENOR	Existen limitaciones en entre el 10% y el 25% de los procesos pedagógicos de aprendizaje y convivencia escolar.
5	IN SIGNIFICANTE	Existen limitaciones en menos del 10% de los procesos pedagógicos de aprendizaje y convivencia escolar.

**Fuente.** Elaboración propia.

Aceptabilidad: Hace referencia a que los procesos educativos fomenten una educación aceptable, de calidad, mediante aspectos como: el cumplimiento de la normatividad escolar, el desarrollo de planes de

mejoramiento institucional y el fortalecimiento de la formación docente, entre otros. La cuantificación de este criterio de impacto se puede observar en la Tabla 9.

**Tabla 9.** *Calificación de los criterios de impacto de acuerdo a la 'Aceptabilidad'.*

VALOR	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN EN TERMINOS DE ACEPTABILIDAD
25	CATASTRÓFICO	Más del 40% de los procesos institucionales no cumplen con los fines y estándares de la educación
20	MAYOR	Entre el 30% y 40% de los procesos institucionales no cumplen con los fines y estándares de la educación
15	MODERADO	Entre el 20% y 30% de los procesos institucionales no cumplen con los fines y estándares de la educación
10	MENOR	Entre el 10% y 20% de los procesos institucionales no cumplen con los fines y estándares de la educación
5	IN SIGNIFICANTE	Menos del 10% de los procesos institucionales no cumplen con los fines y estándares de la educación

**Fuente.** Elaboración propia.

iii. Criterios de aceptabilidad del riesgo

Los criterios de aceptabilidad, también denominado por diversos autores como apetito del riesgo, permiten

establecer el nivel de aceptación del evento adverso y se elabora a partir de los criterios de probabilidad y de impacto. Estos criterios se pueden observar en la Tabla 10.

**Tabla 10.** Tabla de aceptabilidad del riesgo.

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante 5	Menor 10	Moderado 15	Mayor 20	Catastrófico 25
E (Raro) 1	Zona de riesgo baja - asumir el 5riesgo	Zona de riesgo baja - asumir el 10riesgo	Zona de riesgo baja - asumir el 15riesgo	Zona de riesgo moderada - asumir y/o 20reducirlo	Zona de riesgo moderada - asumir y/o 25reducirlo
D (Improbable) 2	Zona de riesgo baja - asumir el 10riesgo	Zona de riesgo moderada - asumir y/o 20reducirlo	Zona de riesgo moderada - asumir y/o 30reducirlo	Zona de riesgo alto - reducir el riesgo, evitar, compartir o 40transferir	Zona de riesgo alto - reducir el riesgo, evitar, compartir o 50transferir
C (Posible) 3	Zona de riesgo baja - asumir el 15riesgo	Zona de riesgo moderada - asumir y/o 30reducirlo	Zona de riesgo alto - reducir el riesgo, evitar, compartir o 45transferir	Zona de riesgo alto - reducir el riesgo, evitar, compartir o 60transferir	Zona de riesgo extremo - reducir el riesgo, evitar, compartir o 75transferir
B (Probable) 4	Zona de riesgo moderada - asumir y/o 20reducirlo	Zona de riesgo alto - reducir el riesgo, evitar, compartir o 40transferir	Zona de riesgo alto - reducir el riesgo, evitar, compartir o 60transferir	Zona de riesgo extremo - reducir el riesgo, evitar, compartir o 80transferir	Zona de riesgo extremo - reducir el riesgo, evitar, compartir o 100transferir
A (Casi certeza) 5	Zona de riesgo moderada - asumir y/o 25reducirlo	Zona de riesgo alto - reducir el riesgo, evitar, compartir o 50transferir	Zona de riesgo extremo - reducir el riesgo, evitar, compartir o 75transferir	Zona de riesgo extremo - reducir el riesgo, evitar, compartir o 100transferir	Zona de riesgo extremo - reducir el riesgo, evitar, compartir o 125transferir

**Fuente.** Elaboración propia.

#### **4.2.3 Componente valorativo**

Este componente se basa en la valoración del riesgo a partir su conocimiento y relación con los criterios de calificación establecidos en la investigación que permitirán definir los niveles de priorización de cada uno de los riesgos identificados de acuerdo con un proceso de calificación cuantitativa y cualitativa.

- a. Identificación del riesgo: La identificación de riesgo permite establecer una lista exhaustiva de los riesgos que afecta cada IE, independientemente si estos se encuentran bajo control o no, identificando sus fuentes de generación, realizando una descripción clara de su comportamiento y finalmente estableciendo los efectos que su materialización podría ocasionar.
- b. Análisis y calificación del riesgo: Posterior a la identificación de los riesgos se requiere analizar cada riesgo a partir de su probabilidad de ocurrencia y el impacto que tendría en caso de materializarse (daño que puede ocasionar), según la clasificación del riesgo en términos de disponibilidad, acceso, permanencia o calidad del servicio educativo.

Una vez analizados los riesgos de acuerdo a la valoración definida en cuanto a la probabilidad y el impacto,

se calcula la calificación del Riesgo Inherente, definido por la Guía para la Administración del Riesgo como: “Riesgo al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones por parte de la dirección para modificar su probabilidad o impacto” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2011 p. 29), y se establece la zona a la cual pertenece.

$$CR = PO * I$$

PO: Probabilidad de Ocurrencia

I: Impacto

CR: Calificación Riesgo o Riesgo Inherente

- c. Evaluación del riesgo: Según la guía para la administración del riesgo, debe existir una identificación y análisis de controles que permitan obtener información para analizar el riesgo residual, definido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2011) como aquel riesgo que permanece después de analizados los controles existentes para implementar las acciones de manejo, y así tomar decisiones más certeras, puesto que el objetivo final del proceso es establecer acciones y políticas que permitan proteger las organizaciones de los riesgos a los cuales se encuentran expuestas. La Tabla 11, muestra un conjunto de criterios que permitirán la valoración de los riesgos, de acuerdo a la capacidad institucional instalada o controles en la IE.

**Tabla 11. Clasificación para la evaluación de las capacidades institucionales**

VALOR	CATEGORIA	DESCRIPCIÓN
15	NH	No hay capacidad institucional para afrontar el riesgo
35	E-NE	La capacidad institucional existente no es efectiva
50	E-EE-NR	La capacidad institucional existente es efectiva pero no es reconocida
100	E-EE-ER	La capacidad institucional existente es efectiva y es reconocida

**Fuente.** Elaboración propia.

La evaluación de las capacidades institucionales puede afectar la probabilidad de ocurrencia o el impacto del riesgo que se está evaluando, por lo tanto, de acuerdo a la relación directa con cada uno de los criterios, probabilidad o impacto, se establece la zona en la que se encuentra el riesgo que permanece después de la evaluación y sobre el cual la IE debe plantear las acciones para su tratamiento.

Cada capacidad institucional identificada debe ser calificada de acuerdo a la clasificación propuesta en la Tabla 11, para calcular la valoración de las capacidades por cada uno de los criterios, determinando así, si se mantienen o si disminuyen en uno o dos niveles cada criterio como muestra la Tabla 12.

*CCII:* Calificación de la capacidad institucional que afecta el impacto

*NCIEI:* Número de capacidades institucionales evaluadas que afectan el Impacto

*CFCIP:* Calificación final de las capacidades institucionales que afecta la probabilidad

*CCIP:* Calificación de la capacidad institucional que afecta la probabilidad

*NCIEP:* Número de capacidades institucionales evaluadas que afectan la probabilidad

Finalmente se calcula la calificación del *Riesgo Residual*, con los valores actuales de la probabilidad y el impacto actualizados, definiendo así el grado de exposición en que se encuentra la IE.

$$GERR = POE * IE$$

$$CFCII = \sum CCII \div NCIEI$$

$$CFCIP = \sum CCIP \div NCIEP$$

*CFCII:* Calificación final de las capacidades institucionales que afecta el Impacto

*POE:* Probabilidad de Ocurrencia después de la evaluación del riesgo

*IE:* Impacto después de la evaluación del riesgo

*GERR:* Grado de Exposición al Riesgo o Riesgo Residual

**Tabla 12. Niveles de desplazamiento del valor de la probabilidad o el impacto para la evaluación del riesgo.**

Rango de calificación de capacidades institucionales	Tabla de desplazamiento en la matriz de calificación del riesgo de acuerdo a la evaluación de capacidades institucionales	
	Niveles de disminución probabilidad	Niveles de disminución impacto
Entre (0 - 50)	0	0
Entre (51 - 75)	1	1
Entre (76 - 100)	2	2

**Fuente.** Departamento Administrativo de la Función Pública (2011).

#### **4.2.4 Componente operacional**

Este componente permite establecer las líneas de acción requeridas para el tratamiento de los riesgos con base en unos factores de intervención y políticas de administración del riesgo, a fin de obtener un plan de mejoramiento y protección ante los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la institución.

a. Políticas de administración del riesgo: Las políticas para la administración del riesgo establece las opciones que permiten modificar los riesgos a través de la implementación de acciones.

Las opciones de manejo a utilizar, son las establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2011) a través de:

- **Evitar el Riesgo:** toma las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de

unos adecuados controles y acciones emprendidas.

- **Reducir el Riesgo:** implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad de ocurrencia (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la implementación de controles.
- **Compartir o transferir el riesgo:** reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones.
- **Asumir el riesgo:** luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso la institución simplemente acepta la perdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.
- b. Mapa y acciones para la intervención del riesgo: El mapa de riesgo permite visualizar

gráficamente y a nivel general, el grado de vulnerabilidad en el que se encuentra la IE y las fortalezas con que cuenta para afrontar dicha vulnerabilidad.

A partir de las intervenciones y políticas de administración del riesgo definidas por la institución, se toman en consideración los riesgos que se encuentran dentro de las zonas moderada, alta y extrema, generando un documento con el “road back” de los riesgos analizados en el proceso, y estableciendo las acciones, responsables, tiempos y recursos para ejecutar la opción de manejo definida.

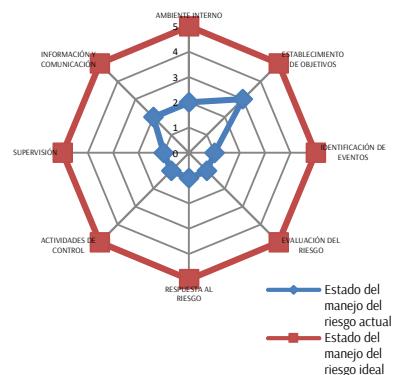
#### 4.3. Estudio de caso

Las pruebas llevadas a cabo para validar el modelo se realizaron en la Institución Educativa *Liceo Mixto Sinaí*, para lo cual se llevaron a cabo las siguientes actividades:

##### 4.3.1. Evaluación del nivel de madurez de la gestión del riesgo de la Institución Educativa seleccionada

La aplicación del instrumento para determinar el nivel de madurez en la gestión del riesgo de la institución educativa obtuvo como resultado que se encuentra en un nivel de madurez “*Inicial*”; en éste nivel la gestión del riesgo está separada y pensada para una situación concreta, y se infiere que la institución gestiona los riesgos individualmente y con reserva en ciertas áreas y con frecuencia es reactiva a los acontecimientos, es

totalmente dependiente de las personas que actúan por iniciativa propia para “apagar incendios” dado que no existen políticas ni procesos formales, no hay responsabilidades definidas, ya sea debido a la ausencia de un responsable para un riesgo claramente identificado o porque hay muchos “propietarios” del riesgo, por lo cual nadie puede ser considerado responsable. La Figura 3 muestra el nivel de madurez de la gestión del riesgo de la Institución Educativa.



**Figura 3.** Nivel de madurez del Liceo Mixto Sinaí antes de aplicar el modelo diseñado en la investigación.

**Fuente.** Elaboración propia.

##### 4.3.2 Implementación de los procedimientos establecidos en el modelo diseñado

Dentro de este proceso, la comunidad educativa identificó 15 riesgos obteniendo como resultado 11 riesgos que afectan directamente el criterio de impacto *accesibilidad*, tal como se puede observar en la tabla 13. Esto debido a que, en términos de

infraestructura y recursos económicos existe una gran dificultad en el ambiente construido y en que los recursos que el MEN asigna anualmente son muy limitados. Se identificaron 4 riesgos que afectan el criterio de *aceptabilidad*, ya que, debido al contexto de pobreza y violencia en el que se encuentra ubicado el colegio se detectaron falencias en los métodos pedagógicos y contribuciones a la transformación de la sociedad; existe un alto índice de inclusión por discapacidad física, cognitiva, social, entre otras. En cuanto

a los criterios de *Asequibilidad* y *Adaptabilidad*, se considera que no hubo identificación de riesgos que afectaran estos criterios debido a que el concepto de riesgo se encuentra muy ligado a la prevención y atención de desastres naturales; aunque el modelo amplía el concepto hacia la protección de los NNAJ en situación de vulnerabilidad y a la continuidad en la prestación del servicio educativo, se requiere de un cambio de paradigma en la cultura del riesgo escolar, el cual se espera incorporar a medida que se le de uso al modelo.

**Tabla 13. Identificación de riesgos Institución Educativa Liceo Mixto Sinaí.**

CÓDIGO	RIESGO	DIMENSIONES DE IMPACTO			
		ASE	ACC	ACE	ADA
RI-01	Intromisión de personas extrañas al colegio o fuga de estudiantes debido a mallas averiadas			X	
RI-02	Caída al vacío de estudiantes por falta de protección en las escaleras del tercer piso		X		
RI-03	Afectación de la integridad física de la comunidad educativa por falta de adecuación estructural en algunos sectores		X		
RI-04	Afectación de la integridad física de la comunidad educativa por desprendimiento de vidrios rotos en las ventanas		X		
RI-05	Asistencia inadecuada a los integrantes de la comunidad educativa por falta de elementos básicos de primeros auxilios.		X		
RI-06	Afectación de la integridad física de los docentes por caída o pérdida de control del vehículo en el parqueadero		X		
RI-07	Afectación de la integridad física y psicológica de la comunidad educativa por conflictos entre estudiantes, dentro y fuera de la institución			X	
RI-08	Afectación de la integridad física y estructural debido a las altas pendientes en las que está ubicado el colegio		X		
RI-09	Afectación de la comunidad educativa por grandes flujos de agua y posibles lodos		X		
RI-10	Colapso en momentos de evacuación por vías obstruidas y falta de señalización		X		
RI-11	Afectación en la seguridad de la comunidad educativa por consumo y venta de sustancias alucinógenas a los alrededores del colegio.		X		
RI-12	Caídas de la comunidad educativa por los pasillos y escaleras debido a la falta de normas de urbanidad.			X	
RI-13	Afectación de la integridad física de la comunidad educativa por desprendimiento de las canchas de la institución		X		
RI-14	Afectación de la voz en los maestros por mal manejo de los tonos, falta de entrenamiento, y comportamientos inadecuados de los estudiantes en la institución			X	
RI-15	Indisposición en la comunidad educativa por falta de ventilación en algunas de las aulas 8-1 y 8-2		X		

**Fuente.** Elaboración propia.

En el proceso de calificación se obtuvo como resultado que el 80% de los riesgos *inherentes* se encuentran dentro de las zonas moderada, alta y extrema; existiendo mayor concentración en la Zona Alta, tal como se puede observar en la tabla 14.

**Tabla 14.** *Calificación de riesgo inherente.*

CÓDIGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		CALIFICACIÓN RIESGO	
	CATEGORÍA	V/R	CATEGORÍA	V/R	V/R	ZONA DE RIESGO
RI-01	CASI CERTEZA	5	MENOR	10	50	ZONA ALTA
RI-02	POSIBLE	3	MODERADO	15	45	ZONA ALTA
RI-03	IMPROBABLE	2	MODERADO	15	30	ZONA MODERADA
RI-04	CASI CERTEZA	5	MODERADO	15	75	ZONA EXTREMA
RI-05	CASI CERTEZA	5	MODERADO	15	75	ZONA EXTREMA
RI-06	IMPROBABLE	2	MODERADO	15	30	ZONA MODERADA
RI-07	POSIBLE	4	MAYOR	20	80	ZONA EXTREMA
RI-08	RARO	1	IN SIGNIFICANTE	5	5	ZONA BAJA
RI-09	IMPROBABLE	2	MODERADO	15	30	ZONA MODERADA
RI-10	IMPROBABLE	2	MAYOR	20	40	ZONA ALTA
RI-11	POSIBLE	4	MAYOR	20	80	ZONA EXTREMA
RI-12	POSIBLE	3	MODERADO	15	45	ZONA ALTA
RI-13	RARO	1	MENOR	10	10	ZONA BAJA
RI-14	POSIBLE	4	MODERADO	15	60	ZONA ALTA
RI-15	POSIBLE	3	IN SIGNIFICANTE	5	15	ZONA BAJA

**Fuente.** Elaboración propia.

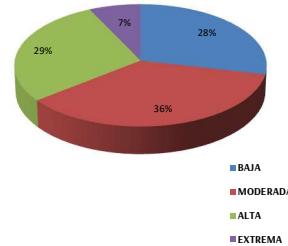
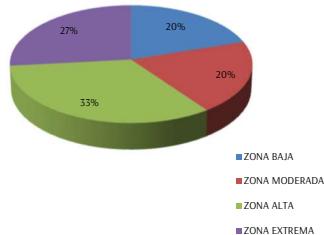
Posterior al proceso de calificación inherente, se realizó la valoración de las capacidades institucionales con respecto a los riesgos identificados, y se obtuvo como resultado que el Liceo Mixto Sinaí cuenta con algunos recursos que le permiten afrontar de manera correctiva los riesgos que se le presentan como por ejemplo: ICBF,

Policía Nacional, Bomberos Voluntarios de Manizales, convenio con entidades de Educación Superior, estructura organizativa, etc, logrando de esta forma obtener un riesgo residual promedio de 72%, siendo los riesgos en zona moderada los de mayor frecuencia, tal como se puede observar en la tabla 15.

**Tabla 15.** Valoración del riesgo de acuerdo a las capacidades institucionales.

RIESGO	CAPACIDADES INSTITUCIONALES	CLASIFICACION		EVALUACIÓN DE CAPACIDADES			VALOR	AFECTACIÓN P/I	VALORACIÓN DEL RIESGO	
		P/VO	C/VO	NH	E-NE	E-EE-NR			VALOR FINAL	CLASIFICACION
RI-01	Estudiantes del Servicio Social a Cargo		X		X			P	50	ZONA ALTA
RI-02	Acompañamiento permanente de los docentes con los alumno	X				X		P	30	ZONA MODERADA
RI-03	Acompañamiento de los docentes en actividades fuera del salón (educación física, descanso, actividades al aire libre)	X			X			P	30	ZONA MODERADA
RI-04	Plan de mantenimiento anual de las instalaciones físicas de la institución		X			X		P	60	ZONA ALTA
RI-05	No existen			X			1		75	ZONA EXTREMA
RI-06	No existen			X			1		30	ZONA MODERADA
RI-07	Manual de Convivencia y orientaciones institucionales sobre el manejo de estudiantes	X					X	I	40	ZONA ALTA
RI-08	No existen			X			1		5	ZONA BAJA
RI-09	No existen			X			1		30	ZONA MODERADA
RI-10	Señalizaciones	X				X		I	30	ZONA MODERADA
RI-11	seguimiento y apoyo psicopedagógico permanente a los alumno	X				X		I	60	ZONA ALTA
RI-12	No existen			X			1		45	ZONA ALTA
RI-13	No existen			X			1		10	ZONA BAJA
RI-14	No existen			X			1		10	ZONA BAJA
RI-15	No existen			X			1		10	ZONA BAJA

**Fuente.** Elaboración propia.



**Figura 4.** Transición del riesgo inherente al riesgo residual, luego de evaluadas las capacidades institucionales del Liceo Mixto Sinaí.

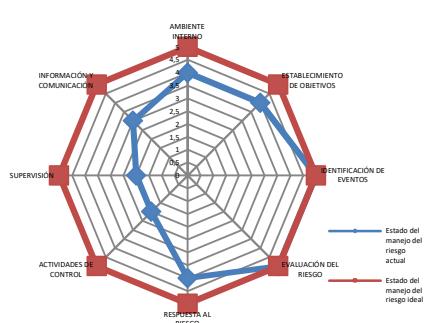
**Fuente.** Elaboración propia.

La figura 4 permite establecer la transición del riesgo inherente al riesgo residual a partir de la valoración de las capacidades institucionales.

Finalmente con la ejecución de los procedimientos diseñados para cada uno de los componentes del modelo, la Institución Educativa Liceo Mixto Sinaí logró obtener un mapa de riesgos con la información consolidada de la ejecución de los procesos del modelo; también, pudo dar respuesta a los requerimiento Nacionales y Municipales sobre el manejo de riesgos escolares e implementar satisfactoriamente el PEGR dirigido desde el MEN, a través de un proceso sistemático que le permite gestionar de manera proactiva las situaciones que afectan la seguridad de los NNAJ y la prestación del servicio educativo.

#### **4.3.3 Aplicación del instrumento para evaluar la madurez de la IE en gestión del riesgo, después de implementar el modelo diseñado**

Una vez implementado el modelo en la IE, se procedió a aplicar nuevamente el instrumento de evaluación para determinar el nivel de madurez de esta en cuanto a la gestión del riesgo, obteniendo como resultado un nivel de madurez “Administrado”, puesto que, hay un mayor énfasis en la medición y gestión de los riesgos en toda la institución. El análisis de riesgos asiste al proceso de toma de decisiones anticipando los problemas que se van a enfrentar. La Figura 5 muestra el nivel de madurez alcanzado por la institución después de aplicar el modelo para la gestión de riesgo escolar diseñado.



**Figura 5.** Nivel de madurez del Liceo Mixto Sinaí después de aplicar el modelo.  
**Fuente.** Elaboración propia.

#### 4.4 Prototipo del modelo

El desarrollo del software en versión de prototipo permitió validar el registro, tratamiento y consolidación de la información que se genera al implementar los procesos planteados en el modelo.

Para el desarrollo e implementación del prototipo se usaron metodologías ágiles, específicamente SCRUM, la cual se aplicó por ser una metodología de desarrollo simple y rápida, que requiere la adaptación continua de los componentes del proyecto a las circunstancias de su evolución (Palacio, 2006), y parte de los siguientes principios: colaboración estrecha con el cliente, predisposición y respuesta al cambio, desarrollo incremental con entregas frecuentes de funcionalidad, comunicación verbal y directa, simplicidad.

##### 4.4.1 Especificación conceptual del prototipo

El prototipo desarrollado objeto de esta investigación, permite simular la captura, análisis y generación de reportes fortaleciendo los procesos de gestión del riesgo escolar que pueden afectar la prestación del servicio educativo.

Esta simulación permitió reflejar la implementación de los procesos para: el conocimiento, la valoración, el tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo escolar en la IE, proporcionando información veraz y coherente para la toma de decisiones por parte de las directivas de la institución y permitiendo una comunicación directa con la SEM, debido al tipo de tecnología utilizada.

##### 4.4.2 Etapas de desarrollo del prototipo

El desarrollo del prototipo se llevó a cabo mediante la especificación de los elementos propuesto por la metodología SCRUM y algunos elementos de análisis y diseño del software como: definición de roles, product Backlog, conductores del negocio, requerimientos funcionales, diagramas de casos de usos y de datos.

El prototipo fue implementado utilizando tecnologías .NET a través de 7 módulos que reflejan los procesos y procedimientos más importantes del modelo diseñado para la gestión del riesgo escolar: registro de colegios, registro de riesgos, calificación de riesgos, evaluación de riesgos, registro

de acciones, cierre de acciones y generación de reportes. La Figura 6 muestra el entorno general del prototipo y los módulos implementados.

**Figura 6.** Entorno gráfico del prototipo.

**Fuente.** Elaboración propia.

El prototipo se aplicó a la IE que sirvió para validar el modelo, facilitando su comprensión y guiando su implementación de manera sistemática, precisa y coherente, centralizando la información para su posterior uso en la toma de decisiones y en el seguimiento a las gestiones realizadas por las directivas de la institución a través de la generación de reportes.

## Conclusiones

Durante la investigación se logró evidenciar un nivel de madurez del riesgo promedio de las IE públicas de básica primaria y secundaria de Manizales -Definido-, equivalente a contar con Instituciones Educativas organizadas, que tienen claramente definida sus responsabilidades, que sus gestiones se coordinan para el cumplimiento de los objetivos institucionales y que asisten al proceso

de toma de decisiones con respecto a la identificación de riesgos, proyectando posibles soluciones, sin embargo, en su contexto escolar existe la intención administrativa desde el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y se ejecutan estrategias de implementación de la política para la gestión del riesgo escolar, lo cual presenta poca uniformidad de criterios que permitan evaluar y realizar seguimiento a dichas estrategias tanto por la IE como por la SEM.

De otro lado, al integrar los diferentes elementos propios de la teoría y de las normativas del sector educativo, se logró consolidar un modelo de gestión del riesgo escolar que aporta a las Instituciones Educativas colombianas en la construcción de este importante componente del Proyecto Educativo Institucional, validado en una institución educativa local, con una acogida positiva por parte tanto de directivos como de docentes y modelado tecnológicamente a través de un prototipo de sistema de información, que permitió procesar las diferentes variables del modelo de forma más eficiente.

Dada la poca existencia de modelos de gestión de riesgos en el ámbito escolar, se espera que el producto de este proyecto, sea utilizado por las Instituciones Educativas no solo del Municipio de Manizales, sino de todas las IE a nivel nacional.

## Referencias

Barragan Cordero, D. (2014). Lineamientos para la formulación de Planes Escolares para la Gestión del Riesgo. Bogotá, Colombia: Clementes, R. B. (1996). Guía completa de las normas ISO 14000. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Coca, C. P. (2010). Guía Plan Escolar para la Gestión del Riesgo Guía Plan Escolar para la Gestión del Riesgo. Recuperado de <http://cedir.gestiondelriesgo.gov.co/dvd/archivospdf/4-GPEGRColombia.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal Control—Integrated Framework.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Vol. 3). New York. Recuperado de [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2011). Guía para la Administración del Riesgo. Bogotá. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>

FERMA - Federation of European risk management associations. (2002). A risk management standard. Reino Unido.

Guerrero, M. L., y Gómez, L. C. (2011). Revisión de estándares relevantes y literatura de gestión de riesgos y controles en sistemas de información. Cali, Colombia: Estudios Gerenciales. Recuperado de [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70188-7](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70188-7)

ICONTEC. (2011). NTC ISO 31000. Norma Técnica de Gestión Del Riesgo. Bogotá. Recuperado de [https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000\\_Gestion\\_del\\_riesgo.pdf](https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf)

ICONTEC., & ISO. (2005). NTC-ISO 22000:2005 Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos (2005 No. 22000). Colombia. Recuperado de <http://www.itp.gob.pe/normatividad/demos/doc/NormasInternacionales/UnionEuropea/ISO/ISO22000SistemaGestiSeguridadAlimentaria.pdf>

ISACA. (2012). COBIT 5 - Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa (5). Estados Unidos. Recuperado de <https://articulosit.files.wordpress.com/2013/07/cobit5-framework-spanish.pdf>

ISO & IEC. (2008). ISO/IEC 27005:2008 Information Technology - Security Techniques -

Information Security Risk Management (2008 No. 27005). British.

ISO. (2018). Norma Internacional ISO 31000. Traducción oficial (Vol. 2018).

Machado, N. (2012). Análisis del estado de madurez de la gestión de riesgo empresarial en el sector servicios del Uruguay. Uruguay: Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Recuperado de [http://www.ccee.edu.uy/jacad/2012/dca-dctc/1-contabilidad\\_de\\_gestion.html](http://www.ccee.edu.uy/jacad/2012/dca-dctc/1-contabilidad_de_gestion.html)

Ministerio de Educación Nacional. (1992). Planeación curricular y educación en prevención en las instituciones educativas. Directiva Ministerial No 13.

Ministerio de Educación Nacional. (1994). Por el cual se instituye el Proyecto de Educación Ambiental para todos los niveles de educación formal. Decreto 1743.

Ministerio de Educación Nacional. (1994). Por la cual se regulan las actuaciones del sistema educativo nacional en la prevención de emergencias y desastres. Resolución 7550.

Ministerio de Educación Nacional. (2009). Continuidad de la prestación del servicio educativo en situaciones de emergencia. Directiva Ministerial No. 12.

Ministerio de Educación Nacional. (2011). Continuidad del servicio. Directiva Ministerial 16.

Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. (2011). Conceptos y herramientas sobre Sistemas de Alerta Temprana y Gestión del Riesgo para la Comunidad Educativa.

Ministerio del interior y de Justicia. (1998). Por el cual se adopta el Plan Nacional para la Prevención y Atención de Desastres. Decreto 93.

OHSAS Project Group. (2007). OHSAS 18001:2007 - Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. España.

Palacio, J. (2006). El modelo Scrum, 1-5. Recuperado de <http://www.navegapolis.net/>

PREDECAN. (2009). Herramientas conceptuales y metodológicas para su incorporación en la currícula. Lima - Perú. In D. legal en la B. N.

Project Management Institute. (2004). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos - Guía del PMBOK. Quinta Edición.

UNICEF, EIRD., & CECC. (2007). Escuela Segura en Territorio Seguro.

Zevallos, C. G. Risk management guidelines - Companion to AS/NZS 4360:2004. Panamá.

## Ser gestor en un mundo disidente. Colaboración en la gestión cultural y el arte contemporáneo

Be a manager in a dissident world. Collaboration on cultural management and contemporary art



Fecha de Recibido: 10/06/2018

Fecha de aceptación: 02/10/2018

Artículo resultado de la ponencia presentada en el II Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural, Cali - Colombia. Octubre de 2017.

**Andrea Ospina Santamaría.** Estudiante del pregrado en Gestión Cultural y Comunicativa de la Universidad Nacional de Colombia, y artista plástica de la Universidad de Caldas. **Correo electrónico:** andospinasan@unal.edu.co **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-8318-0729>

---

### Cómo citar este artículo

Santamaría O, A. (2019). Ser gestor en un mundo disidente. Colaboración en la gestión cultural y el arte contemporáneo, NOVUM, 1(9), p.p. 245 - 260.

## Resumen

Este artículo expone parte de las reflexiones del proceso llevado a cabo en el mes de julio de 2017 en la ciudad de Sao Paulo, Brasil, en el programa de Residencia Internacional de Investigación en Arte Contemporáneo Uberbau\_house. Allí se realizó una reorganización de nociones y, a partir de estas, unas relaciones sobre la gestión de artes visuales contemporáneas según el tamaño de la escena en donde se desenvuelve. Las conversaciones, diagramas y tablas de resultados giran en torno al papel que el arte cumple dentro de la cultura, la cantidad de espacios de interacción con otros profesionales y con el público general; la institucionalidad y sus modos de relación con el sistema de arte y las posibilidades de circulación según continuidad y consolidación de lugares.

Por último, se busca relacionar dicho contexto con las posibilidades de la gestión cultural y comunicativa en el marco de unas prácticas artísticas que reconocen que la cultura es más que sus discursos, pero, a la vez, reafirma su capacidad para traspasar los límites: que incluyen y excluyen, tomando el derecho de no aceptar o de posicionar imaginarios colectivos que distan de la normalización cotidiana. Todo esto por medio de los procesos colaborativos, la permeabilidad entre contextos y la búsqueda del equilibrio en la institucionalización de sus propuestas o agentes. **Palabras clave:** Gestión Cultural; Artes Visuales; Artista; Organización Cultural.

## Abstract

This article exposes part of the reflections of the process carried out in the month of July of 2017 in the city of Sao Paulo, Brazil, in the program of the International Residence of Investigation in Contemporary Art Uberbau\_house. There was a reorganization of notions and, from these, some relationships with the management of contemporary visual arts, according to the size of the scene where it operates. The conversations, diagrams and tables of results revolve around the role that art fulfills within the culture, the amount of interaction spaces with other professionals and with the general public; the institutionality and its modes of relation with the art system and the possibilities of circulation according to continuity and consolidation of places.

Finally, it seeks to relate this context with the possibilities of cultural and communicative management within the framework of artistic practices that recognize that culture is more than their discourses, but, at the same time, reaffirms their ability to go beyond the limits: they include and exclude, taking the right not to accept or to position collective imaginaries that are far from the normalization of everyday life. All this through collaborative processes, the permeability between contexts and the search for balance in the institutionalization of their proposals or agents. **Keywords:** Cultural Management; Visual arts; Artist; Cultural foundations.

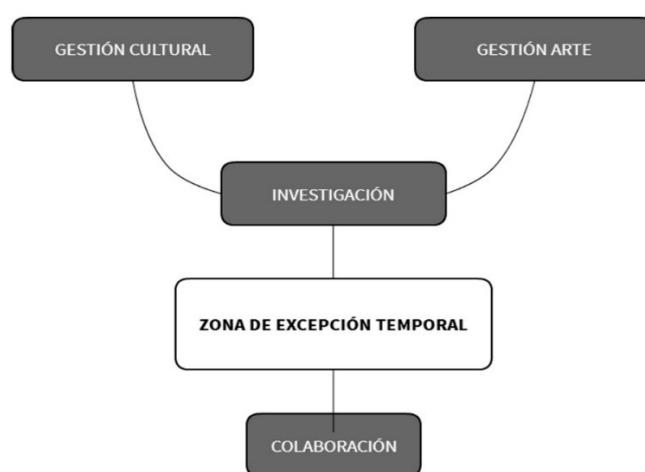
## Introducción

Las relaciones entre los artistas y su producción se desvían entonces hacia la zona de retroalimentación: desde hace algunos años los proyectos artísticos sociales, festivos, colectivos o participativos se multiplican, explorando numerosas potencialidades de la relación con el otro (Bourriaud, 2006, p. 73).

Inicio con esta frase para realizar una aclaración sobre la forma en que se asume el tiempo, el lugar y con él su historia: hace muchos años que el arte, la mediación, la animación socio cultural y, posteriormente, la gestión cultural ha trabajado el tema del arte y la participación. Ahora bien, la pertinencia de un hecho no depende de su temporalidad desviada, ni de su capacidad ya conocida, depende de su contexto de acción. Y por eso se plantea hoy, en una Latinoamérica conformada por pueblos diversos que requieren entrar en contacto con la

duda y la expresión, con la fuerza que el arte trae consigo en el desconcierto, con su capacidad para empoderar y, a la vez, para cuestionar.

El presente artículo expone parte de las reflexiones del proceso llevado en el mes de julio de 2017 en la ciudad de São Paulo, Brasil, en el programa de residencia internacional de investigación en arte contemporáneo Überbau\_house. Allí se estructuró el desarrollo de la investigación en conversaciones, encuentros y visitas a diferentes proyectos de la ciudad con los coordinadores de la residencia Jorge Sepúlveda, Guillermina Bustos y Paola Fabres. En la Figura 1 se puede evidenciar un esquema general de la investigación realizada y en la cual se irá ahondando a lo largo de este artículo.



**Figura 1.** Estructura general de investigación.  
Elaboración propia.

Dentro de esta figura de residencia, lo más importante radica en tener un espacio de investigación, producción y circulación cultural basado en la interacción directa con el lugar, habitándolo durante un tiempo establecido, expandiendo la práctica artística a los contextos comunitarios y, por ello, configurándose como un espacio vital para la relación con la gestión cultural local.

Ser gestor cultural en mundo disidente responde a tiempos de exceso de información, en donde casi todos, en algún punto, podemos ser un cúmulo de opciones: hoy podemos tener un mayor manejo de los datos y, con ello, todas las oportunidades, pero también, manipulaciones que representan. En este exceso, más allá de productos específicos, es la experiencia de mediación entre el contexto y lo académico lo que enriquece el proceso investigativo, desaprendiendo sobre totalidades que el sistema ha impuesto en nuestra cotidianidad:

La mirada puede ser exacerbada cuando la pantalla que la contiene se desgarra y logra revelar los componentes culturales y políticos que la entretienen. En el campo del arte las hebras que dan forma a esa pantalla son todos los aspectos convencionales e institucionales que definen el rol de sus diferentes prácticas. Replantear ese rol es el primer paso para movilizar el saber y el poder que el arte conlleva, pues así se rasga la pantalla que media los efectos de lo real y evita que se proyecte una imagen del mundo dentro

de la que podamos encajar sin cuestionamientos (Cerón, 2016).

Siguiendo esta cita de Cerón, se plantea la gestión en arte como una disidencia ante los propios conceptos y sistemas generados; es por ello que, dentro del proceso de investigación, se realizaron visitas y estudios de caso en torno a diferentes instituciones, con el fin de comprender los roles del gestor ante las propuestas artísticas visuales en lo local, como fueron los siguientes procesos en São Paulo: instituciones como museos, centros culturales y galerías contrastadas con gestiones autónomas como Casa do Povo, Ateliê 397 (en un conversatorio sobre las escuelas Subescuela, Intervalo escola, Escola floresta), Ateliê Fidalga, JAMAC, Sesc Pompeia, Casa Um y Vila Tororó. Además, se lograron conversaciones con diferentes expertos en algunos casos de performance, como Natasha Voliakovsky (AR) y Ana Luiza Lima (BR), y de proyectos participativos en espacio urbano, como los que recoge el trabajo curatorial de Claudio Zecchi (IT).

Por su parte, en Colombia se analizaron colectivos conocidos por su participación en Articularte, espacio de mediación de la Feria Artbo, la cual ha posicionado el mercado como la principal institución del país en cuanto al arte visual. Por esta razón, se conversó en torno a la mediación en otras ferias, festivales y galerías, además de algunos colectivos

curatoriales vinculados a espacios autónomos y residencias; o de arte, pedagogía y colaboración como La agencia y Manilasantana.

Además, se abordaron instituciones académicas y culturales de la ciudad de Manizales (especialmente la Universidad de Caldas y el Centro Cultural Banco de la República) y gestiones autónomas culturales, caracterizadas como organizaciones que se enfocan en las necesidades y posibilidades de la ciudad. Estas intentan estar tanto dentro del circuito como pensarla críticamente desde una línea editorial propia y abierta -que no solo se centra en las artes visuales- como la Caja producciones, La fábrica terminal, La casa naranja, La Niebla y las Ferias gráficas como El Publicadero.

A continuación, se presentarán diferentes posiciones resultado de conversaciones con estas organizaciones latinoamericanas en donde la gestión del arte contemporáneo ha sido una posibilidad para generar procesos críticos de convivencia e intercambio. Ahora bien ¿por qué disidente? Según la RAE (2014), disidir implica “separarse de la común doctrina, creencia o conducta”; es decir, está relacionada directamente con opiniones alternativas. Esta es una opinión sobre las posibilidades de la gestión cultural y comunicativa en el marco de un arte que reconoce que la cultura es más que

sus discursos, pero que no se segregá de sus márgenes, que incluye y a la vez excluye, que se toma el derecho de no aceptar o de posicionar. Una gestión que apoya una separación y no siempre un soporte a la normalización a la que somos sometidos, incluso cuando esto implica dudar y resignificar macroprocesos que son inevitables, como lo que hoy en día necesita nuestro país.

## 1. Argumentos

### 1.1 Puntos de referencia

Las prácticas artísticas, por su misma fuerza creadora, más que preservar, renuevan la diversidad cultural y estética. Y, por tanto, más que promover una opción particular de arte o cultura, se trata de favorecer la existencia, el diálogo y la concertación con ellas, como distintos posicionamientos y modos de significar el mundo (Ministerio de Cultura, 2010, p.1)

En un contexto que -como todos- se permea simultáneamente por varios aspectos, la realidad es cambiante en varios de ellos y preconcebida en otros, en especial en momentos como la actual situación del proceso de paz, en donde nos encontramos unos con otros sin saber muy bien cómo reaccionar, ni como proyectar un país diferente a la opción que, para muchos, es la única conocida.

La investigación desde prácticas culturales, que se encuentran en constante movimiento, es pertinente

como herramienta para la situación planteada, siendo este el reto al que nos enfrentamos los profesionales de dichos campos.

Es importante, para afectar aquellas prácticas, conversar en torno a ciertas nociones (abiertas, mutantes y contextuales) como anclas ante situaciones que son solo unas de tantas versiones de mundo posible.

En primer lugar, la experimentación y la expresión del arte conllevan a que no se asuman verdades generalizadas, por lo cual, para proponer una respuesta a la pregunta de investigación sobre la gestión disidente en artes, es pertinente acercarnos primero a una noción, en este caso Bourriaud, quien menciona en referencia a la historia del arte y su genealogía crítica que:

La palabra "arte" aparece hoy sólo como un resto semántico de esos relatos, cuya definición más precisa sería esta: el arte es una actividad que consiste en producir relaciones con el

mundo con la ayuda de signos, formas, gestos u objetos (Bourriaud, 2006, p. 135).

Por ello que es necesario hablar de prácticas artísticas (más que de obras), en donde acciones de artistas requieren ampliamente de la gestión. Las propuestas desde la gestión cultural, sin saberlo, rozan el marco del arte contemporáneo. Al ampliar este punto de referencia, es posible generar otros imaginarios profesionales para la gestión cultural y de arte local y, con ellos, para las realidades que están en juego en cada proceso.

En segundo lugar, la forma en que son asumidos los términos y modos de acción de la gestión cultural y gestión de arte contemporáneo. Estas permiten explicar un poco algunas diferencias, las cuales, vale aclarar, en el campo de las humanidades solo existen para ser puestas en duda y ser leídas de forma abierta (Ver Tabla 1).

**Tabla 1. Comparación campos de estudio.**

Aspectos	Gestión cultural	Gestión de arte contemporáneo
Roles	Diferentes según el área de trabajo	Establecidos que pueden mutar y afectarse
Objeto de estudio	Imaginarios (repertorio simbólico que permite imaginar) disponibles en la cultura en relación a otros sistemas	Narraciones específicas generadas a partir de investigar la cultura
Diagnóstico	Acorde: Identifica necesidades para nuevos acuerdos que actualizan los términos	En contra o acorde: Resaltar o enfrentar las necesidades desde la tensión y otras lógicas
Espacio de encuentro	Busca cohesión e identificación	Busca disenso (su cohesión vuelve a ser puesta en duda)
Actores	Colectividad e institucionalidad apoyada por productos culturales	Colectividad, institucionalidad y propuesta artística

**Fuente.** Elaboración Propia.

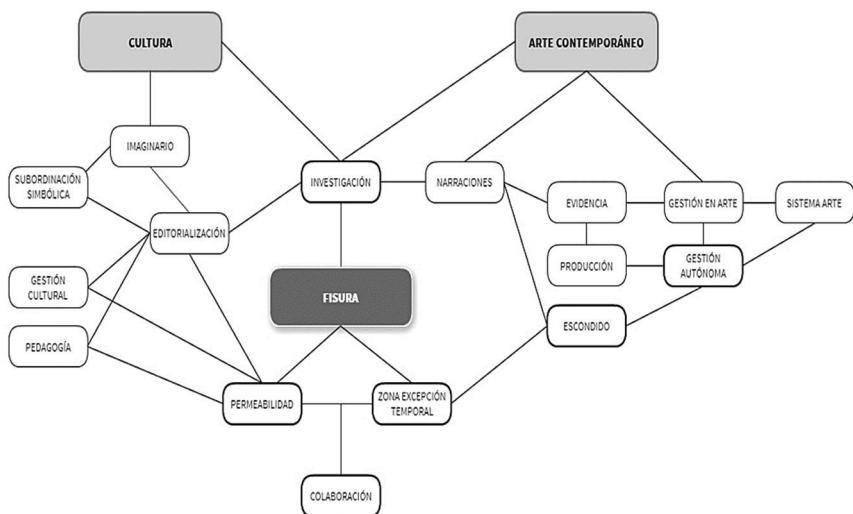
Este despliegue de conceptos se realiza teniendo en cuenta que, para los

investigadores Jorge Sepúlveda y Guillermina Bustos existe:

(...) una diferenciación categórica entre la cultura y el arte contemporáneo, en su uso, su ejercicio y sus procedimientos. En esta diferencia frente a la idea de la cultura como acuerdo cohesionante (y preexistente a los individuos) el arte contemporáneo actúa como auditor de la cultura (2016, p. 29).

Así, siguiendo la línea de dichos autores, estos campos de conocimiento se centran en

especificidades diferentes que generan modos de interpretación de objetos, prácticas y relaciones, como se puede ver especificado en la Figura 2; en ella se realiza un recorrido de conceptos desde la cultura hasta la gestión de arte, siempre teniendo en cuenta que sus límites son dependientes del sistema, y sus conexiones, son infinitas.



**Figura 2.** Noción de arte y cultura.

**Fuente.** Elaboración Propia.

Ante esta primera reflexión, es importante aclarar que el arte continúa dentro de la cultura, como esa parte que la audita constantemente, que la cuestiona y busca dudar de lo que hemos aceptado, esto lo realiza seleccionando fragmentos específicos de sus códigos y replanteándolos desde nuevos lenguajes o formas de presentación.

Pero, bajo esta perspectiva, se puede caer en el error de considerar la gestión cultural como una forma de institucionalizar las prácticas desde lo privado y lo estatal; ante esta situación, inicia el principal punto de este trabajo: ¿acaso no existe una gestión cultural disidente? Comúnmente, este tipo de gestión que no está de acuerdo con el consenso obtenido, busca que los términos de ese acuerdo se actualicen, es decir, que

se haga un nuevo consenso que incluya el pedido sociocultural en el que está inmersa.

Entonces, ¿no es esta la misma función del arte? Ante esta incógnita podemos notar que el arte contemporáneo en muchas ocasiones no busca un final cerrado, un fin establecido de inclusión... puede solo buscar ese espacio de sensación que lleve a la duda, por lo que tiene la posibilidad de ser un paso dentro de un proceso de legitimización comunitaria, siempre teniendo en cuenta que ese no es su fin y, por ello, no debe ser pensado solo como un medio. Como menciona Ana María Lozano en la recopilación de conceptos de arte contemporáneo de NC Arte, el arte se edita constantemente a sí mismo:

Estas prácticas, entonces, transforman el cómo se ve el arte, dónde se exhibe, cómo circula, cómo se recibe. Por otra parte, y en referencia con el último punto, las condiciones de recepción de la obra de arte son modificadas de continuo por el artista y, en esa medida, las conexiones que establece el arte con el público cambian, se cuestionan o se ponen bajo sospecha. El arte contemporáneo explora las relaciones entre el arte y la vida, las fortalece y/o estremece (2014, p. 14).

Ahora bien, es claro que entre cada noción se presentan fisuras, puntos que se permean entre sí y que permiten que prácticas ancladas a la cultura (como la gestión, la educación y el sistema del arte) se relacionen

directamente como posibilidades de ejercer estos conceptos en sus intermediaciones, es decir, dejen de ser el borde del esquema para ser el centro. Es allí donde estos límites que, en realidad son solo como bordes craquelados, se convierten en puentes, en pasos sobre conceptos cerrados que llevan a nuevas concepciones y usos del arte dentro de la acción social respaldados por procesos de investigación que se asuman desde las formas de sentir y pensar lo cultural.

Por esta razón, anclada a la permeabilidad, es importante retomar la pregunta sobre el porqué hablar de gestión de arte contemporáneo y no de gestión de la cultura. En la anterior Tabla 1 se pueden apreciar las especificaciones de cada una de ellas, teniendo en cuenta la amplitud del concepto de cultura y, por lo tanto, de gestión cultural, lo cual permite la relatividad de su uso en cuanto a los sistemas y actores.

A partir de esto, podemos imaginar que el arte es como un iceberg en el océano, y en él, se desenvuelven sus procesos de gestión. En la punta visible de este cúmulo de sistemas, prácticas, ideas y sensaciones, se posiciona la evidencia física del trabajo del artista, cuya gestión es concreta: materias primas, equipos, obras terminadas, infraestructuras, sistemas tecnológicos, procesos de conservación, restauración, archivos... Todo eso que se encuentra en

el marco de instituciones que garantizan el funcionamiento de la cadena de valor, en donde se priorizan aspectos como la financiación, producción, seguimiento de bienes y servicios por o para los creadores. En un sentido más amplio, en las artes se gestionan y conforman sistemas económicos (financieros, comerciales y simbólicos) y de circulación que permiten el libre desempeño, la continuidad de las prácticas artísticas en sus mixturas y cruces tan representativos en el arte actual.

Continuando esta reflexión, se encuentra un segundo nivel de aspectos que se gestionan en las artes basadas en los procesos de intermediación, los cuales garantizan las interacciones con la creación. Estos abarcan la difusión, formación (profesional y de públicos), circulación y debate en torno a las prácticas artísticas, lo cual es fundamental para que se intercambien sus códigos en lecturas diversas y, por consiguiente, sean aprehendidas por la comunidad. Estas formas de mediar el trabajo artístico son la primera parte del iceberg que empieza a sumergirse en el agua, en ocasiones implícita y en otras explícita, como son la pedagogía, la curaduría, la comunicación, la crítica, la historia, la conformación de políticas, leyes y derechos, entre otras.

Ahora bien, si deseamos explorar la parte menos visible de la gestión de las

artes, es importante retomar el dilema planteado inicialmente: su definición presenta límites cambiantes y dependientes de referentes simbólicos variables en contextos e identidades colectivas. De esta manera, en el arte también se gestiona su carácter conceptual, se toman decisiones sobre referentes académicos, históricos, teóricos y de producción los cuales se extienden al definir el tipo de creaciones que circulan legitimadas por el sistema cultural.

Por último, en la parte menos visible (a su vez la base de todo lo anterior), se encuentra la gestión de sus orígenes, ya que el resultado de un proceso de creación está respaldado por sus historias, sensaciones y formas de leer el mundo altamente subjetivas que irradian en lo colectivo, que encarnan en sí mismas lo que hemos normalizado... Es gestionar la expresión y la posibilidad de realizar preguntas, nuevas formas de creación de contenidos y horizontes creativos.

En el arte se gestiona al mismo tiempo el creador y el espectador, el sistema y la disidencia, el concepto y la materia, lo evidente y lo que se escapa, en un ciclo investigación-acción que no se detiene:

Si estamos hablando de aprendizaje y formación es inevitable hablar de investigación, no solo sobre prácticas artísticas e instituyentes, pero también sobre estrategias y metodologías de trabajo, creación, mediación,

autodefinition y criticalidad: una línea que evidencia una forma alternativa de hacer, de instituir y de relacionarse en el que subyace una inteligencia, una sensibilidad (Murcia y Pinyol, 2014, p. 3).

## 1.2 Conclusiones de caracterización de gestiones autónomas según circuitos

Los artistas-etc no se ajustan fácilmente a las categorías y no son fácilmente empaquetados para viajar alrededor del mundo, a causa, la mayoría de las veces, de varios compromisos que revelan no simplemente una agenda ocupada, sino fuertes vínculos con los circuitos locales del arte en los cuales están inmersos (Basbaum, 2014, p.1).

En Manizales logré experimentar de forma conjunta con otros artistas, en áreas que nunca pudimos definir, ese punto mixto entre producción, investigación, curaduría, creación y gestión en obras, exposiciones colectivas de estudiantes e iniciativas locales de eventos... Un limbo que parecía no ser respaldado por la mayoría de los roles de la escena local, una situación que nos excedía y, ante todo – para nuestra fortuna – nos confundía cada día más.

Estas prácticas ampliaron mi comprensión sobre el circuito local y sobre el sistema del arte, más principalmente me permitieron entender su precarización; aunque en pocas ocasiones me detuve a preguntarme el por qué hoy puedo darme cuenta de que nuestra reacción

al campo nace por una necesidad que se tenía que asumir, centrada en la desarticulación presente en los procesos de producción y circulación.

Ahora bien, retomando la frase con la que se inició esta sección: Basbaum (2014) responde en el texto “amo los artistas-etc” ante la posibilidad de que un artista sea curador de Documenta de Kassel. El artista etc. es visto como aquél que pone en duda la función de su rol y se mezcla con otros: artista-curador, artista-educador, artista-gestor... ante esta situación quedo atrapada en lo que Landkammer (2013) menciona como un “doble vínculo” basada en Gayatri Spivak, quien lo describe como una posición en donde ambas opciones pueden ser correctas o incorrectas a la vez, pero que, en esencia, existen ¿Acaso está bien defender el rol cerrado del gestor que se niega a permearse de otras posibilidades? Pero, por otro lado, ¿está bien aprobar y reafirmar la falta de profesionalización que obliga a los artistas a realizar múltiples tareas sin poder ahondar en lo que desean y sin tener remuneración por ello?

Fue en este tipo de bucle de dudas, entre logros y errores recurrentes, en donde he podido cuestionarme sobre la necesidad de trabajar con otros, la inmensidad de la gestión cultural en relación con su contexto, las conexiones que se establecen, los roles de la cultura y el arte en una realidad

que esta todo el tiempo en cambios, acuerdos y diferencias que nos despoja de excusas y nos llena de preguntas.

Al entablar esta caracterización, Sao Paulo, ese mundo encapsulado, es una Latinoamérica que parece desconocer pero que, indudablemente, se acerca a cualquier explicación de la inmensidad... en una ciudad como esta es imposible evitar la constante comparación positiva, para imaginar otras posibilidades de mundo, de libertad y de experiencia.

La reflexión que nace de este proceso aborda la forma como se relacionan los proyectos con el tamaño de la escena en que se desenvuelven, lo cual condiciona no solo su proyección sino, además, sus posibilidades de continuar dentro del campo del arte o de salir de este. Un referente interesante sobre este tipo de reflexión son los planteamientos desde los estudios culturales y su carácter coyuntural, con los cuales Ordoñez (2016) realiza un paralelismo ante el acto curatorial, el

cual considero puede ser expandido a otras formas de mediación desde la exposición y la gestión: “Ante todo, se trata de prácticas, prácticas contextualizadas, y particularmente de la construcción y transformación de una práctica cultural (sobre la exposición y otras formas de circulación de la producción artística) a través de discursos contextualizados” (p. 29).

Dicha caracterización del circuito es pensada desde asuntos como la cantidad de espacios de interacción con otros profesionales y con el público general; la institucionalidad con sus modos de relación con el sistema de arte y las posibilidades de circulación según continuidad y consolidación de lugares; la producción como los modos de ejecutar actividades y procesos; el financiamiento que llega a definir las necesidades en la línea editorial de cada idea; o la profesionalización según quien asume las funciones, procedimientos y roles necesarios para llevar la idea a cabo (Ver Tabla 2).

**Tabla 2. Circuitos en legitimación y legitimados.**

Círculo legitimado		Círculo en legitimación
<b>Producción</b>	Alto impacto y visibilidad en actividad focalizada	Investigación más profunda y estabilidad que requiere articular actividades adicionales urgentes en el sector
<b>Institucionalidad</b>	Reacción o lejanía por una red amplia de soporte, debate y producción.	Búsqueda de espacios de encuentro (institución – escena) para proponer otros esquemas de pensamiento procurando conservar línea editorial.
<b>Interacción</b>	En relación con el campo institucional (o afín a las humanidades) y buscan ampliar a la comunidad	Posibilidad de utilizar la estructura barrial con facilidad y necesidad de establecer diálogos con áreas cercanas
<b>Financiamiento</b>	Buscan diversas fuentes localizadas	Riesgo de necesitar insertarse en un circuito externo de la escena local.
<b>Profesionalización</b>	Por ser tecnificada, cerrada y excesiva seleccionan roles establecidos con un uso diferente.	Por la falta de esta y la figura del “toldero” necesitan re-pensar los roles para ejercerlos de forma continua.
<b>Proyección</b>	Cuando están próximos a ser definidos por cierto lenguaje se transforman o reconstituyen	Consolidarse como proyecto permanente de una gestión autónoma

**Fuente.** Elaboración propia.

En la última casilla de esta Tabla comparativa podemos ver la importancia del circuito en las iniciativas de gestión más pequeñas. Debido a esta conclusión obtenida a partir de las conversaciones con los coordinadores de Uberbau\_house, me encuentro con dos nociones que es necesario tener en cuenta, las cuales son trabajadas ampliamente en sus investigaciones: las gestiones autónomas como aquella potencia de los procesos que se separan de la institución sin negar las posibilidades de trabajo en red y la escena local, como un requisito indispensable para cada país latinoamericano, donde pequeñas ciudades viven a la sombra de grandes metrópolis, conservando comunidades con culturas y conceptos de arte múltiples.

Estas escenas establecen roles cambiantes para el gestor de arte contemporáneo y de cultura, los cuales deben ser conscientes de su posición dentro de varias redes para lograr una transformación real en la comunidad. También las escenas locales generan conceptos internos que muchas veces no son explícitos bajo los cuales aceptan o niegan segmentos de identidad o procedimientos nacionales.

A modo de metáfora, las grandes ciudades están constantemente llenas de pequeñas explosiones, de movimientos fuertes, de ruidos... para que la gestión cultural tenga un

impacto directo en ellas necesita medidas amplias y fuertes, necesita golpes notorios que realmente llamen la atención y sacudan la normalidad. Por otro lado, en las ciudades pequeñas la calma imperante hace que un movimiento fuerte cause pánico en su población y solo deseen alejarse, negarse a la posibilidad.

Para esto, la relación que se establece con estas escenas implica alejarse y entrar a sus dinámicas constantemente, contrastando y activando zonas que se han convertido solo en comodidad y que, por esta misma razón, necesitan ser vistas con vulnerabilidad, en especial cuando están subordinadas por sistemas simbólicos mucho más amplios: La escena local no es un espacio en proceso a ser capital, es un espacio con características específicas, en donde se debe amoldar el trabajo de gestión a la comprensión del contexto sin imitar los movimientos externos y sin olvidar la formación de públicos necesaria.

## Conclusiones

A partir de estos conceptos, me permito plantear la posibilidad de que la gestión genere zonas de excepción temporal (aludiendo al concepto de la zona temporalmente autónoma de Hakim Bey), como un intervalo respecto a axiomas, órdenes y signos que tanto el arte como la cultura (y los sistemas que los atraviesan) han

asumido moral, ideológica y espacialmente como un conflicto que supera otros, como un acuerdo que debe ser actualizado, como una acción que construye futuros diferentes.

Ahora bien, a pesar de las similitudes que pueden presentar los modos de acción de estas zonas con las iniciativas locales de gestiones autónomas que se reafirman en la

diferencia, existen aspectos específicos que diferencian el planteamiento de dichos proyectos, en especial relacionados con el campo de la institucionalidad y las pretensiones. Estos se pueden ver en la Tabla 3, siempre y cuando se tenga en cuenta que continúan siendo las gestiones autónomas las más propensas a lograr esos puntos de encuentro y de diversidad en la gestión de las artes.

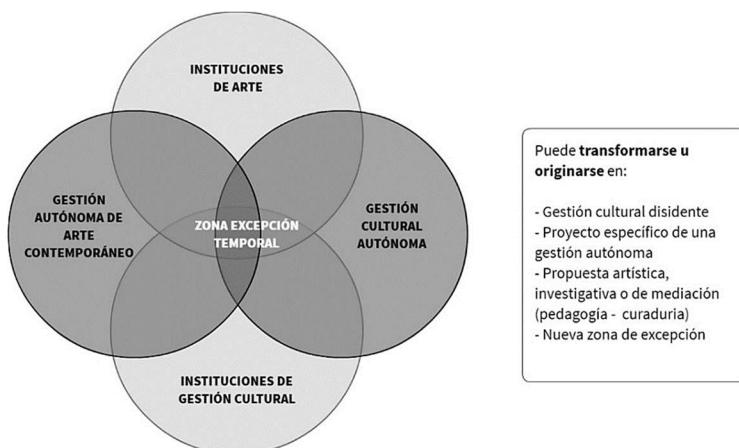
**Tabla 3.** Zonas de excepción temporal y Gestiones Autónomas.

Institucionalidad	Gestión autónoma de arte contemporáneo	Zona de excepción temporal
<b>Línea editorial</b>	Pretensión de institucionalizarse para continuar ejerciendo	Puede ser condicionada por un entorno específico corto y cambiar su naturaleza
<b>Planteamiento</b>	Diversos proyectos articulados con una línea autónoma	Mezcla de las líneas de diversas gestiones
<b>Pensamiento crítico</b>	Proyecto u organización que articula otros agentes	Puede ser la obra de arte, la experiencia de intercambio o un proyecto mayor
<b>Productos</b>	Sobre el sistema del arte	Sobre el sistema elegido a partir del arte
<b>Conocimiento</b>	Proyectos que articulan propuestas de creación	Puede ser variado y no tener una continuidad en el ámbito artístico
	En estabilización según el marco de referencia escogido	No estabilizado en más de un marco

**Fuente.** Elaboración propia.

Ya teniendo en cuenta dicha distinción, podemos aclarar que estos proyectos híbridos, como inicios posibles o puntos suspensivos, permiten el ensayo y vulnerabilidad aún dentro de procesos ya identificados, llevándolos a repensar la forma en que investigan la cultura y su circuito.

Pueden nacer de instituciones y de gestiones autónomas como se puede ver en el Figura 3, con el fin de trabajar con la parte escondida de la evidencia, con la cara B de lo gestado, lo que a pesar de estar expuesto no ha sido aún asumido porque no se encuentra (de forma permanente) en ninguno de los discursos que lo cobijan.



**Figura 3.** Investigación Zonas de excepción temporal.

**Fuente.** Elaboración propia.

Estas zonas están en una búsqueda constante de un acuerdo que no es reconocido o nominado por la realidad, más continua en juego y establece posibilidades de mutar constantemente.

Por ello, la colaboración desde el quehacer del gestor cultural es una posibilidad de articulación e inclusión entre diversos actores que da como resultado una producción conjunta y abierta a su cuestionamiento, buscando la activación y la interactividad. En estos proyectos se utilizan órdenes de la cultura sin reiterarlos como un acuerdo asumido sino, por el contrario, deseando superar la pasividad de su naturalización y el arte ha sido un espacio primordial para ello con sus pedagogías y espacios de expresión.

Sin embargo, cabe resaltar que toda esta experiencia fue reafirmar el “doble vínculo” mencionado anteriormente: La cultura y sus procesos de inclusión

nunca tendrán una respuesta segura, siempre estarán en medio de un debate ético y cultural de vincular ante la libertad de ignorar, de aumentar una asistencia frente propiciar una postura... Un proceso contradictorio en donde cada acción va a tener un impacto de ambos lados, frente al cual el trabajo de posicionar las prácticas es cuestión de respeto y sinceridad hacia el otro, intentos de encuentro ante una inmensidad siempre incontrolable, que hacen que el arte tenga sentido en su abismo y también en sus cruces.

En estos procesos, cada colaborador es creador, registro y extensión de la investigación escapando del control de quienes lo proponen, a diferencia de la participación:

Una relación entre dos o más entidades, que define los contenidos del trabajo conjunto desde los intereses de ambos colaboradores, a diferencia del concepto de participación, que supone un centro, una estructura establecida, de la cual

forman parte o a la cuál contribuyen los que participan (Landkammer, 2013, p.3).

Procesos que escuchen realmente otras voces aun en el ruido y la sordera que nos produce el conocimiento, y cuyo objetivo no sea solo escuchar para amortiguar o “solucionar” sino para realzar y respetar que no todo lo valioso es arte y no todo el arte es valioso, dándose la autonomía de alejarse de los discursos que el arte construye, pero también de modificarlos.

Así fue como el panorama de Sao Paulo se tornó en una excusa para hablar sobre la fisura entre los circuitos artísticos y la cultura, desde las prácticas artísticas y de gestión, desde el otro y el nosotros, los puntos de quiebre y de encuentro que se escabullen cada que nos acercamos, la razón del quehacer artístico y también su pérdida, el arte como un modo de investigar la gestión cultural misma.

Concluyo con la idea de que la gestión cultural puede acercarse a prácticas del arte (y otras que lo tocan, pero a la vez lo exceden) no solo como herramienta sino como un espacio que incluye las posibilidades de desborde y de trabajo directo con la comunidad, que permita dudar de lo normalizado y, con ello, abrir posibilidades en la compresión del otro tanto en sus términos como en lo que permean el nosotros, vital para la Colombia de hoy en día.

Sin la pregunta del arte no es posible generar la cultura del encuentro, en su intermediación encontraremos formas de colaboración y fisuras compuestas de excepciones que se legitiman y se escapan, que nunca deben ser limitadas, pero tampoco totalitarias. Es allí donde ser gestor cultural en un mundo disidente es estar consciente del punto en el que se debe soltar, permitir fluir a los proyectos hacia campos inicialmente no contemplados, cambiar los conceptos sin miedo a los estipulados más amplios de la academia y entender la forma en que se entrelazan las relaciones para ser parte de ellas en el actuar constante de lo cotidiano.

## Referencias

Basbaum, R. (2014). Amo os artistas-etc. *Fotocopioteca*, (44), Recuperado de [http://www.lugaradudas.org/archivo/publicaciones/fotocopioteca/4\\_4\\_amo\\_artistas.pdf](http://www.lugaradudas.org/archivo/publicaciones/fotocopioteca/4_4_amo_artistas.pdf)

Bourriaud, N. (2006). *Estética Relacional*. Buenos Aires, Argentina: Adriana Hidalgo editora.

Castiblanco, I. (2017). ¿Quién es el otro? *Saberes y prácticas Revista de filosofía y Educación*, (2). Recuperado de <http://revistas.uncu.edu.ar/ojs/index.php/saberesypracticas/article/view/975>

Cerón, J. (2016). Mediar las prácticas artísticas: ¿deponer o exacerbar la mirada? *En Errata*, (16). Recuperado de <http://revistaerrata.gov.co/edicion>

/errata16-saber-y-poder-en-espacios-del-arte-pedagogias-curadurias-criticas

Hakim, B. (1999). La zona temporalmente autónoma. *Nómadas*, (10), pp. 10-23. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1051/105114274002.pdf>

Landkammer, N. (2013). Educación en museos y centros de arte como práctica colaborativa. En Cevallos, A. (Ed.), *Contradecirse a una misma. Museos y mediación educativa crítica* (pp. 22- 37), Quito, Ecuador: Fundación Museos de la Ciudad.

Ministerio de Cultura de Colombia. (2010). *Política de las artes*. Recuperada de: [http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-de-artistas/Documents/01\\_politica\\_artes.pdf](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-de-artistas/Documents/01_politica_artes.pdf)

Murcia, M. y Pinyol, S. (2014). Sin querer saberlo. En *Encuentro de investigaciones emergentes: La institucionalización de las prácticas artísticas*. Bogotá, Colombia: Exprecards S.A.S

Ordoñez, C. (2015). *Relatos de Poder: Curaduría, contexto y coyuntura del arte en Colombia*. Recuperado de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/6273/1/OrdonezRobayoCamiloAndres2016.pdf>

Real Academia Española. (2014). Disidir. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=DvChobn>

Sepúlveda, J., & Bustos G. (2016). Una pretensión libertadora y una predisposición de orden. *Gestiones Autónomas de Arte Contemporáneo en América Latina*. En Pizarro M. (Ed) *Gestão em arte e cultura: residências, experimentos e clínicas sobre gestão*. (pp. 27-36), São Paulo, Brasil: Editora Animal.

Sepúlveda, J. & Bustos G. (2017). *Residencias de arte contemporáneo social summer camp: Villa Alegría*. Santa María de Punilla, Chile: Curatoría Forense.

# Comunicación asertiva y productiva: Casos de estudio en Manizales

Assertive and productive communication: Cases of study in Manizales



<https://pixabay.com/es/acuerdo-bebidas-lluvia-de-ideas-2679506/>

Fecha de Recibido: 28/08/2018

Fecha de aceptación: 02/10/2018

**Francisco Javier Clavijo Tapia.** Mg. en Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Licenciado en Lenguas Modernas de la Universidad de Caldas, Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Profesor de la Universidad Autónoma de Manizales.

**Correo electrónico:** franciscoj.clavijot@autonomia.edu.co      **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-6144-4164>

**Uriel Bustamante Lozano.** Posdoctor en Administración Educativa y Calidad en la Administración en los Campus de la Universidad De Tijuana México, Ph.D en Filosofía de la Universidad Pontificia Bolivariana, Mg. en Lingüística de la Universidad de Antioquia, Licenciado en Ciencias Sociales de la Universidad de la Sabana, Profesional en Filosofía y Letras de la Universidad de Caldas. Profesor Asociado a la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. **Correo electrónico:** ubastamentel@unal.edu.co **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-4170-1255>

---

## Cómo citar este artículo

Clavijo Tapia, F.J., y Bustamante Lozano, U. (2019). Comunicación asertiva y productiva: Caso de estudio en Manizales, NOVUM, 1(9), p.p. 261 – 285.

## Resumen

En el presente artículo se estudia la comunicación asertiva de los gerentes de dos microempresas de la ciudad de Manizales del sector textil, teniendo en cuenta aportes desde la lingüística, la administración de empresas y la propia comunicación organizacional. Para cumplir con el objetivo fue necesaria la creación de un esquema metodológico de comunicación organizacional, el cual arrojó resultados reveladores sobre la interacción de sujetos y contextos en un acto comunicativo dentro de la empresa. **Palabras clave:** Comunicación organizacional; Comunicación asertiva; Comunicación productiva; Gerentes; Asertividad.

## Abstract

In this academic article it is studied the manager's assertive communication of two microenterprises from Manizales, specifically from the textile sector, taking into account contributions from different disciplines: linguistics, business management, and organizational communication as well. To achieve the general objective was necessary the creation of a methodological communication scheme, which shows revealing results about the agent's interactions and the contexts in a communicative act into the enterprise. **Keywords:** Organizational Communication; Assertive Communication; Productive Communication; Managers; Assertiveness.

## Introducción

El objetivo de este artículo es revisar la comunicación asertiva de los gerentes de dos microempresas de la ciudad de Manizales - Colombia y cómo esta puede ser mejorada desde la comunicación productiva propuesta por Abraham Nosnik. Para lograr dicho objetivo fue necesario recurrir a varias disciplinas: La administración de empresas desde la teoría administrativa, la comunicación organizacional, la lingüística y la comunicación asertiva y productiva. Así, se logró crear el esquema de comunicación organizacional y analizar las dos microempresas a la luz de las relaciones identificadas dentro del mismo esquema.

Como contexto Investigativo, se tuvieron en cuenta dos casos de estudio situados en la ciudad de Manizales - Colombia, los cuales se eligieron por ser microempresas del sector textil con problemas en comunicación tales como: la falta de confianza en la relación empleado - jefe, ambigüedad en las ordenes de los jefes, interpretación inadecuada de lo que desea tanto el empleado como el jefe, evasión de responsabilidades ante problemas productivos y agresiones, y malos entendidos entre empleados, lo cual deriva en una inversión de tiempo resolviendo dichos problemas

disminuyendo la productividad de la empresa. Gracias al trabajo de observación se pudo determinar que la poca importancia que tiene la Comunicación Organizacional para las empresas seleccionadas fue un elemento determinante para la investigación, ya que los objetivos de las empresas se enfocan en la dimensión productiva y económica, sin dimensionar el fortalecimiento integral que persigue la comunicación, perdiendo con ello un espacio de interacción comunicativa eficiente y eficaz.

### 1.1 Confecciones GyC

La microempresa Confecciones GyC<sup>1</sup> cuenta con 38 años en el mercado, lo cual se traduce en un knowhow de tres generaciones, que han enfrentado cambios en la forma cómo se presentan a los clientes y su forma de trabajo para poder cumplir cabalmente las exigencias del mercado. Las principales líneas de productos que manejan son 3: Dotación empresarial, dotación de uniformes y dotación institucional, adicionalmente se ofrece servicio de confección en general y bordados computarizados. Cuenta con cinco empleados de los cuales uno es fijo, dos son empleados por prestación de servicios, un jefe y un administrador, así la

---

<sup>1</sup> La información de Confecciones GyC se ha extraído del documento oficial de la empresa para fines académicos,

dicho documento fue facilitado por la administradora de la microempresa.

microempresa está en capacidad de satisfacer la demanda de sus clientes.

### **1.2 Creaciones Ruby**

La microempresa Creaciones Ruby es una empresa familiar colombiana dedicada a la confección de dotaciones empresariales en las áreas de la salud, oficina y hotelería con diseños exclusivos para clientes exigentes, con un talento humano capacitado y comprometido con la visión de sobrepasar las expectativas de sus clientes en cuanto a diseño, imagen, calidad, servicio e innovación. Manejan como línea de productos solo dotación empresarial; lo cual les permite especialización en sus productos y un enfoque relativamente mayor hacia ellos. Por lo tanto, las prendas confeccionadas cumplen los requerimientos de la ley colombiana. Su trayectoria en el mercado es de 11 años, tiempo en el cual se ha conseguido una planta de cinco empleados: tres empleados por prestación de servicios, un jefe y un administrador<sup>2</sup>.

### **2. Referentes Teórico – Conceptuales de la Comunicación Organizacional**

Uno de los referentes teóricos que guió esta investigación es el modelo de Comunicación Productiva propuesto por Abraham Nosnik (2013), el cual se enmarca en un sistema organizacional, que está conformado por los

trabajadores de la empresa sin importar su rango jerárquico.

Los supuestos bajo los que trabaja cualquier sistema son:

1) La naturaleza de la comunicación depende de la misión que tiene el mismo sistema. 2) La misión del supuesto anterior genera los objetivos generales, la estrategia y la estructura del sistema generando así la funcionalidad del mismo, esto es apoyado por Preciado (2013) cuando establece que la comunicación organizacional debe estar acorde con los objetivos, misión y visión de la empresa, lo cual lo llaman comunicación estratégica. 3) Los componentes del anterior supuesto influyen en el ambiente de comunicación de la organización. 4) El ambiente de comunicación de la organización puede afectar los componentes del supuesto número 2, ya que el primero depende del segundo. 5) El ambiente de comunicación de la organización alineado con la misión del sistema aumenta su efectividad en cuanto a plataforma para apoyo de la operatividad y de identificación de sus miembros con el propio sistema.

Para que los anteriores supuestos se desarrollen adecuadamente dentro del sistema se debe tener en cuenta la

<sup>2</sup> La información de Creaciones Ruby se ha extraído del documento oficial de la empresa para fines académicos, dicho

documento fue facilitado por el administrador de la microempresa.

Organización Normativa, la cual se resume en la Figura 1.



**Figura 1.** Organización normativa.

**Fuente.** Nosnik (2013).

Para analizar la comunicación asertiva de los gerentes de las microempresas del sector textil en Manizales a la luz del modelo de comunicación productiva de Nosnik, fue necesaria la elaboración preliminar de un esquema de comunicación organizacional interna, que permitiera identificar: 1. Las relaciones que existen entre los sujetos en un acto comunicativo teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentren, 2. El flujo de comunicación no solo entre sujetos sino también entre los tres contextos (Informativo, comunicativo y discursivo), 3. Los diferentes elementos lingüísticos que aportan a la comunicación organizacional (prestigio socio-lingüístico, funciones del lenguaje, competencia comunicativa y actos de habla) y su relación con elementos propios de la disciplina de Administración de Empresas (Jerarquía

formal e informal, flujos de comunicación y la interdependencia de elementos) y 4. Las abstracciones que realizan los sujetos en un acto comunicativo.

Cabe resaltar que el esquema y sus elementos están organizados en tres contextos comunicativos, los cuales dan un orden y facilitan la comprensión de cualquier acto comunicativo, ya sea formal o informal al interior de las organizaciones.

Los aportes de Frías Conde (2001), Fairclough (2008), Charaudeau (1986) y Bustamante Lozano (1995) fueron esenciales en la recopilación, análisis y adaptación de los contextos comunicativos<sup>3</sup>. Si bien las cuatro posiciones teóricas difieren entre sí; poseen elementos en común, por

<sup>3</sup> Los textos citados son referencias seminales, en los cuales se trabaja los contextos en cualquier acto comunicativo.

ejemplo, existen tres contextos donde ocurre la comunicación.

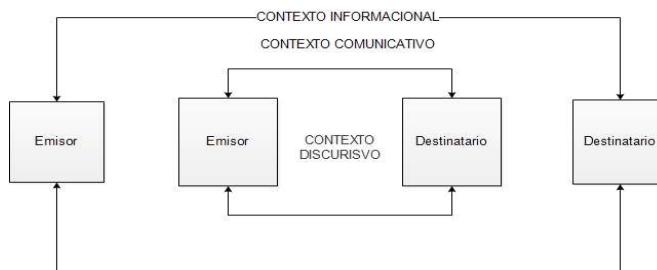
Esto, para el caso del presente estudio son:

- Contexto informativo: Es el primer momento donde los sujetos construyen una imagen preliminar de su interlocutor, esta puede ser creada de manera consciente o inconsciente y es allí cuando las brechas jerárquicas y de prestigio lingüístico tienen lugar; por lo tanto, un sujeto en el acto comunicativo tendrá mayor incidencia sobre las decisiones y formas de actuar del otro.
- Contexto comunicativo: Es el segundo momento en un acto comunicativo, este está estrechamente relacionado con el contexto informativo; por lo tanto, la jerarquía y el prestigio sociolingüístico creado afectarán positiva o negativamente el presente contexto. En ello se evidencia la competencia comunicativa que tengan los

interlocutores (Gomez Bernal, 1996) y el uso de las funciones en un acto comunicativo cualquiera en el que existan más de dos interlocutores (Jakobson, 1975) (Preciado, Guzmán y Losada, 2013).

- Contexto discursivo: Es el tercer momento en la comunicación. De la misma manera que el contexto comunicativo es consecuencia del contexto informativo, el contexto discursivo es consecuencia del contexto comunicativo, ya que en este contexto se generan actos de habla que cuentan con intencionalidad (Searle, 2009) mediada por el prestigio sociolingüístico, la jerarquía y el uso de la competencia comunicativa y las funciones del lenguaje.

A partir del análisis anterior se logró consolidar el primer esquema comunicativo (Ver Figura 1), el cual muestra los tres contextos comunicativos y los sujetos que en él se encuentran relacionados:



**Figura 1.** Esquema comunicativo.  
**Fuente.** Elaboración propia.

Para continuar con la elaboración del esquema de comunicación organizacional fue necesario analizar los aportes desde diferentes disciplinas y de esta manera dar cuenta de los elementos que confluyen en un acto comunicativo.

## 2.1 Lingüística

Desde la lingüística un análisis de los elementos extralingüísticos<sup>4</sup> fue necesario, puesto que el estudio puramente gramatical sería inadecuado para dar cuenta de las relaciones que existen en un acto comunicativo, ya sea entre sujetos que estén en el mismo o en diferentes contextos. Entre los elementos extralingüísticos se tienen en un primer momento los factores psico-sociales de las personas que intervienen en un acto comunicativo, aquí los sujetos crean brechas entre ellos ya sean psicológicas o sociales, brechas que posteriormente generarán jerarquías, las cuales pueden haber sido creadas de manera consciente o inconsciente; sin embargo, naturalmente la persona con mayor prestigio ocupará el peldaño más alto.

Adicionalmente, se tuvieron en cuenta las relaciones entre las personas que intervienen en un acto comunicativo, este estudio se apoyó en los aportes de Escandell Vidal (1996) quien establece

la comunicación como un proceso que va más allá de codificar (por parte del emisor) y descodificar (por parte del destinatario). Por lo tanto, en el análisis que se realizó a las relaciones entre sujetos se consideraron las herramientas lingüísticas que utilizan las personas al momento de comunicarse, por ejemplo el conocimiento contextual de los participantes (Escandell Vidal, 1996) el cual dinamiza u obstaculiza la comunicación, ya que cuando una persona tiene conocimientos previos acerca de su interlocutor y el contexto en el que se encuentran, puede derivar en una comunicación relativamente menos obstaculizada que si no se tuviese dichos conocimientos.

Desde Searle (2009), Taylor y Cooren (1995) se analizaron fenómenos lingüísticos que se evidencian en las organizaciones como: la voz organizacional, la cual da el poder a un individuo o grupo de individuos con el objetivo de que este/estos hablen en nombre de toda la empresa. Se tiene, además, la convencionalidad sin la cual la voz organizacional sería inviable, puesto que los integrantes de la empresa crean, según Searle (2009), declaraciones que cuentan como realizadores o modificadores de hechos institucionales. Es decir, las personas que conforman las empresas

<sup>4</sup> Los elementos extralingüísticos hacen referencia a todo lo que escapa de un estudio meramente gramatical, por ejemplo, el contexto en donde la situación comunicativa tiene lugar, el

conocimiento del mundo que tienen los sujetos (emisor - destinatario) o la competencia comunicativa que ostenten destinatario y emisor.

han convenido en darle facultades especiales a las declaraciones que emita un individuo, quien a su vez cumple ciertas características que para el grupo son relevantes; el individuo facultado puede ser el gerente o administrador de la organización.

En el esquema de Comunicación Organizacional fue necesario tener en cuenta los aportes de Jakobson (1975) específicamente las funciones de la comunicación general<sup>5</sup>, para así, poder explicar las relaciones entre los sujetos en un acto comunicativo y el entorno en el que se desarrolla la conversación. Por ejemplo, cuál es la intención del emisor al momento de comunicarse con su interlocutor o de qué manera se puede llamar la atención del destinatario en un acto comunicativo.

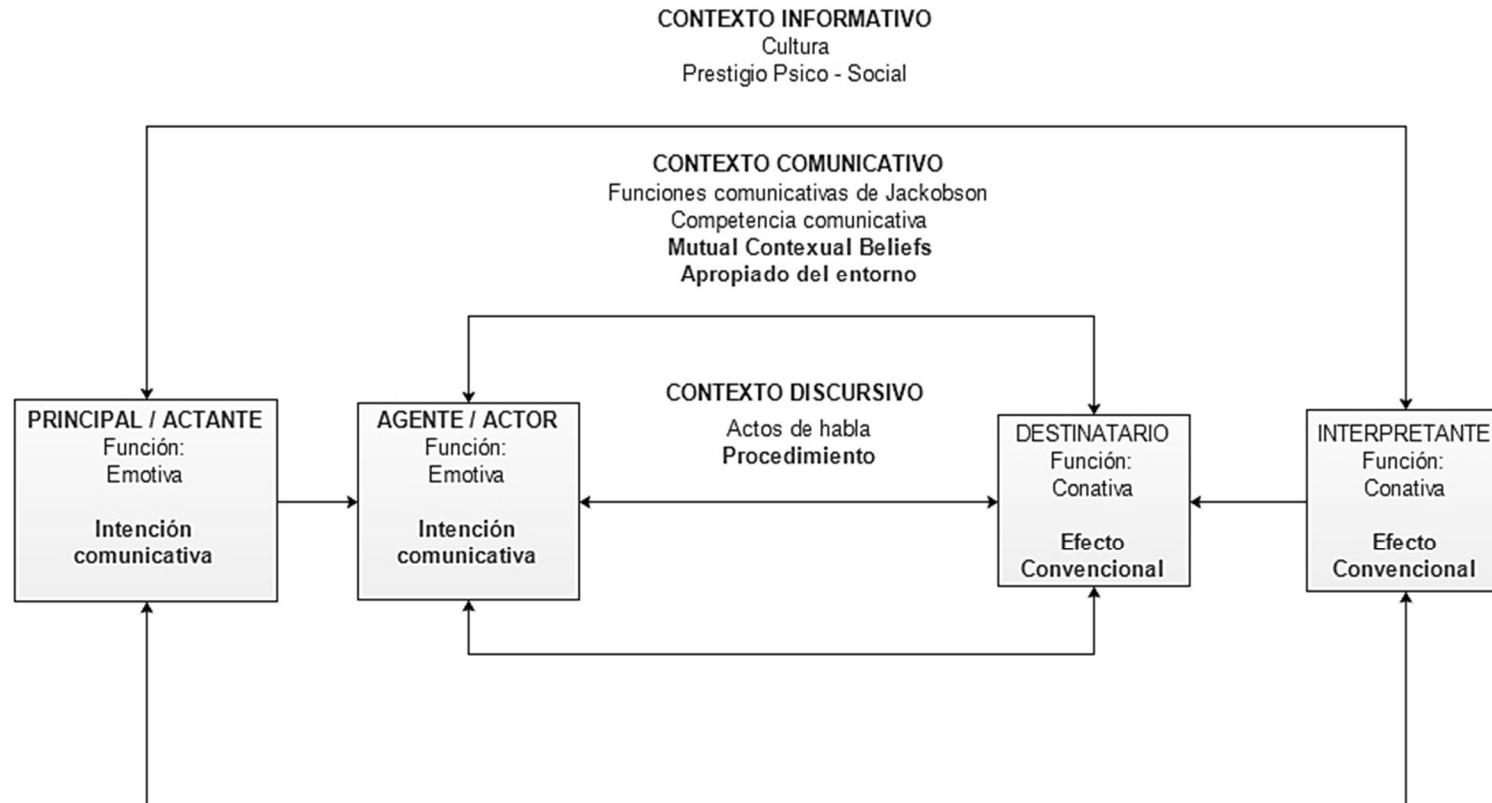
Es necesario precisar que las relaciones entre los cuatro sujetos en un acto comunicativo pueden ser intercontextuales; es decir, el emisor ubicado en el contexto informativo puede comunicarse con el receptor del contexto discursivo y viceversa.

Otro aporte desde Taylor y Cooren (1995) es el papel que cumplen los sujetos de cualquier acto comunicativo; el conocido emisor, también trabajado desde Jakobson, puede tener roles diferentes en cuanto a su posición contextual dentro del esquema de comunicación. Por ejemplo, el emisor del contexto informativo será de ahora en adelante llamado Principal/Agente, puesto que este puede ya sea comunicarse directamente con el destinatario o delegar los mensajes a un tercero, en este punto el segundo emisor (ubicado en el contexto discursivo) será llamado Actor/Actante, quien es el responsable de comunicarse directamente con el destinatario. Los destinatarios tienen una suerte similar, desde Charaudeau (1986) se establece al destinatario ubicado en el contexto informativo como Interpretante, ya que en dicho contexto este sujeto no es el directamente implicado en el acto comunicativo. Por lo tanto, como resultado de lo anterior se tiene el siguiente esquema (Ver Figura 2):

---

<sup>5</sup> Las funciones expuestas por Jakobson tienen en cuenta los sujetos y los momentos que conforman un acto comunicativo: Emisor (función emotiva), receptor (función conativa),

mensaje (función poética), canal (función fática) y contexto (función referencial)



**Figura 2.** Segundo esquema comunicativo.

**Fuente.** Elaboración propia.

## 2.2 Administración

Desde la disciplina de la Administración de Empresas, se analizaron aportes de suma importancia para el desarrollo del Esquema de Comunicación Organizacional; el primero es el Ciclo de Comunicación Organizacional (Preciado, Guzmán y Losada, 2013) en el cual se tienen en cuenta las acciones que cualquier organización debe realizar con el objetivo de tener una comunicación interna adecuada que dé respuesta a las necesidades del contexto en el cual opera la empresa.

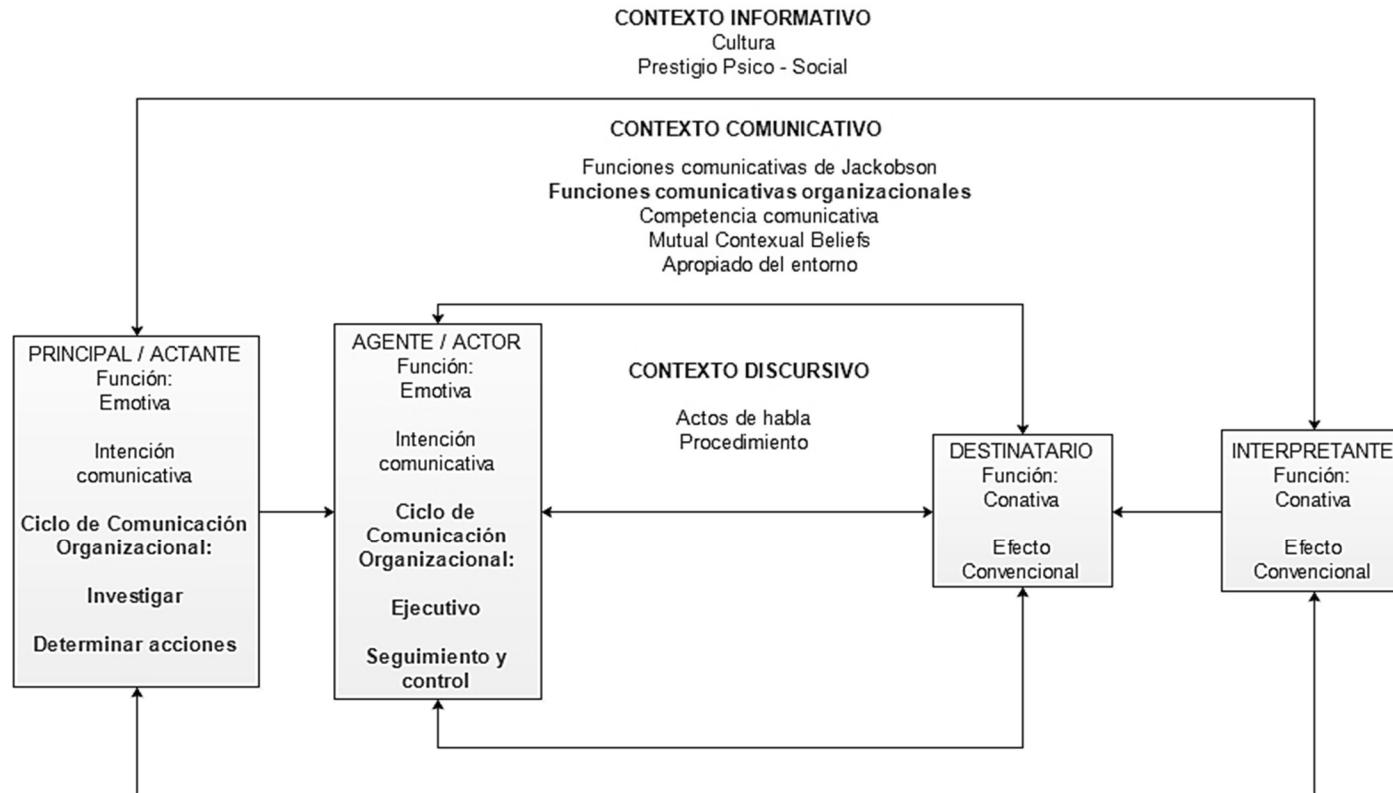
Lo anterior es secundado por los aportes desde la teoría contingente (Fernández Collado, 2001), la cual establece que la comunicación organizacional debe adaptarse al entorno y de esta manera dar una respuesta oportuna e idónea a las contingencias u obstáculos que puedan surgir.

Es importante que el anterior ciclo de comunicación organizacional vaya de la mano con una cultura organizacional que propenda por la apropiación de la empresa, así todos los sujetos inmersos en el proceso comunicativo realizarán sus actividades o tareas de manera adecuada siguiendo los lineamientos organizacionales.

Lo anterior es apoyado desde Bartels et al., (2010) quien evidencia la relación directamente proporcional entre la Apropiación de la empresa y la

Satisfacción laboral, es decir que en un ambiente organizacional si los empleados se sienten parte de la empresa, si sus opiniones o aportes son tenidos en cuenta, estos demostrarán una mayor satisfacción laboral y por ende una mayor productividad; este elemento es importante a la hora de crear el esquema de comunicación organizacional y su posterior análisis, ya que las relaciones entre los sujetos en un acto comunicativo y el contexto en el que se desenvuelven está mediado por la apropiación que tengan de la empresa en la que trabajan.

Aunado al anterior elemento, en el esquema de comunicación organizacional se reconoce la “interdependencia de elementos”, aporte realizado por Senge (2010) quien explica la importancia de las relaciones entre agentes en una organización creando así alianzas, subgrupos y jerarquías denotando una informalidad dentro de la formalidad organizacional. Extrapolando lo propuesto por Senge a la comunicación organizacional se tiene la interdependencia de elementos en un acto comunicativo, se visibiliza entonces la importancia de conocer cuáles son los agentes generadores de cambio dentro de la organización, gracias a su discurso y cuáles son las redes sociales que este maneja (Ver Figura 3).



**Figura 3.** Tercer esquema comunicativo.

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Bustamante Lozano (1995), Charaudeau (1986), Fairclough (2008), Jakobson (1975), Preciado, Guzmán y Losada (2013).

### 2.3 Comunicación Asertiva

Townend (2007) pone de manifiesto las características que debe tener una comunicación asertiva:

1. Escuchar, establece la necesidad de los interlocutores de oír a los demás, de esta manera estarán en la capacidad de crear o modificar nuevos pensamientos referentes al tema tratado.
2. Observar, trata la proxemia y la quinesia (Pease & Pease, 2006; Hall, 1963), y la importancia de cómo el cuerpo comunica ya sea con gestos, posiciones, posturas, ademanes y movimientos involuntarios que tienen las personas al momento de entablar una conversación (Pease & Pease, 2006).
3. El uso de “yo” enunciados trata como eje central a la responsabilidad que tengan las personas frente a sus actos y decisiones, lo cual genera un ser consciente de su manera de actuar.
4. Preguntar, trata sobre la forma y fondo de las preguntas que realizan los interlocutores, en cuanto a la forma existen preguntas abiertas con el objetivo de recolectar la mayor cantidad de datos posibles y las preguntas cerradas las cuales buscan respuestas rápidas con poco tiempo para idealizarlas.
5. Dar, recibir y solicitar retroalimentación, en esta característica es importante

mencionar a Luft e Ingham (1961) puesto que crearon la ventana de Johari<sup>6</sup>, la cual aporta a la comunicación asertiva desde el estudio de la retroalimentación; teniendo en cuenta dicha herramienta psicológica se puede observar cuáles agentes comunicativos se relacionan entre sí con el objetivo de retroalimentarse, ya sea a sí mismos o a su interlocutor.

Tanto la proxemia, la quinesia como la ventana de Johari son elementos extralingüísticos y son aportes que la comunicación asertiva utiliza para ampliar su campo de estudio o generar conocimiento sobre la realidad social.

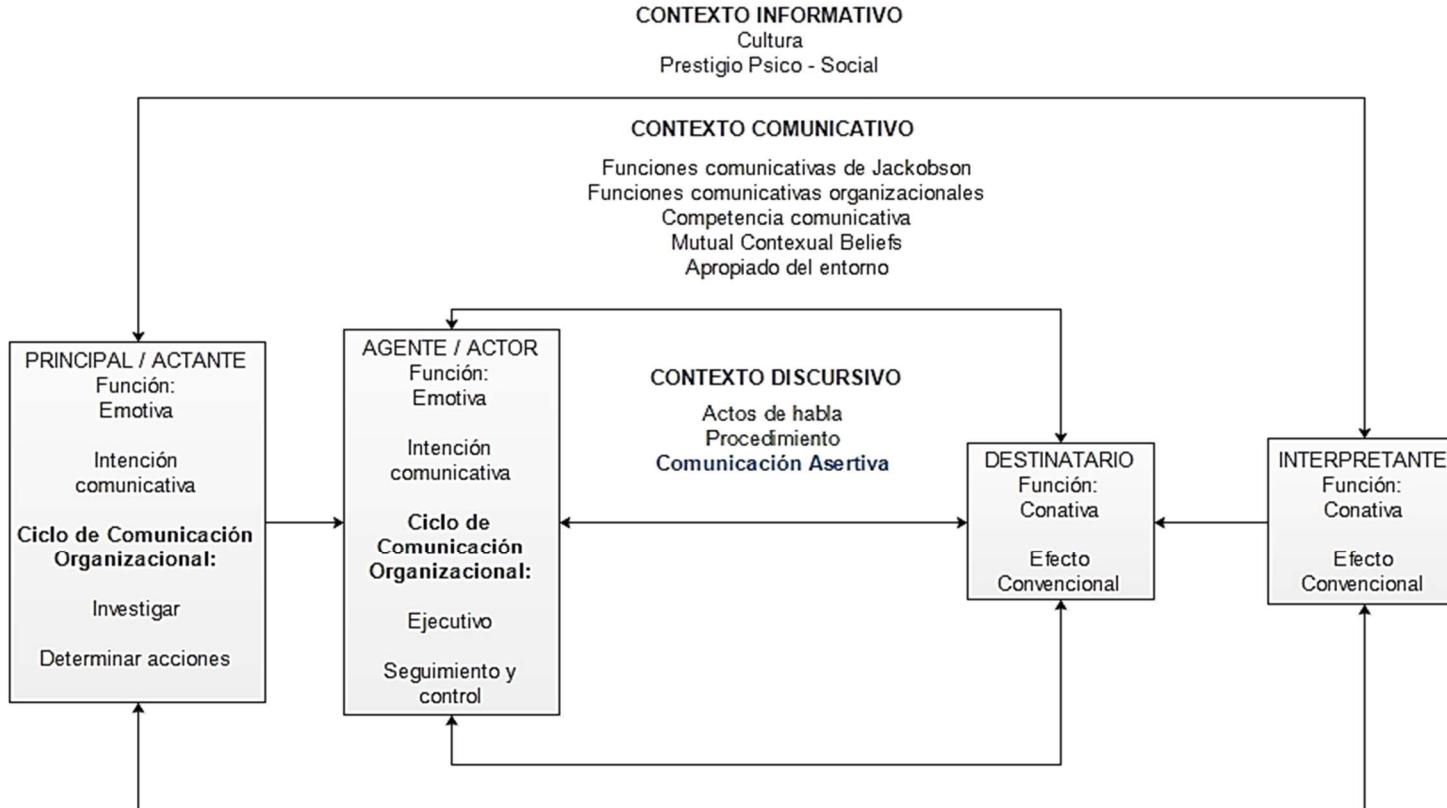
Con el apartado sobre Comunicación Asertiva el esquema de comunicación organizacional se ha ampliado en el contexto discursivo, puesto que dicha comunicación ocurre de manera directa entre los interlocutores con una intención específica, lo cual atañe a los actos de habla (Searle, 2009), en los cuales se reconocen 3 tipos: el acto de emisión<sup>7</sup>, acto proposicional<sup>8</sup> y acto ilocutivo los cuales son de 5 tipos: 1. Aserciones, donde se afirma lo que se dice y, por lo tanto, compromete a la persona con lo que esta ha dicho; 2. Directivos, los cuales intentan que el destinatario realice lo que se le está pidiendo; 3. Comisivos, que comprometen al Principal/Actante o Agente/Actor con situaciones que puedan suceder en el

<sup>6</sup> Herramienta de la psicología cognitiva que tiene por objeto ilustrar los procesos de interacción humana.

<sup>7</sup> Hace referencia a la emisión de las palabras por parte del principal/actante o agente/actor

<sup>8</sup> Este tipo de acto está conformado por referencia y predicación, donde la primera identifica el sujeto, objeto, proceso, evento o acción particular del cual se está hablando, es decir responden a la pregunta ¿qué? ¿quién? ¿cuál?

futuro, por ejemplo “mañana traigo la factura requerida”; 4. Expresivos, como su nombre lo indica, expresan el estado psicológico de la persona que lo enuncia; aquí se pueden encontrar verbos como: perdonar, agradecer, felicitar. En general verbos que denoten sentimientos personales; 5. Declarativos, los cuales pueden cambiar la realidad de un sujeto, por ejemplo, el gerente de una compañía informa: “esta persona acaba de ser ascendida al puesto de administrador” (Ver Figura 4).



**Figura 4.** Cuarto esquema comunicativo.

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Searle (2009), Jakobson (1975), Preciado, Guzmán y Losada (2013), Bustamante Lozano (1995), Charaudeau (1986), Fairclough (2008).

## 2.4 Comunicación Productiva

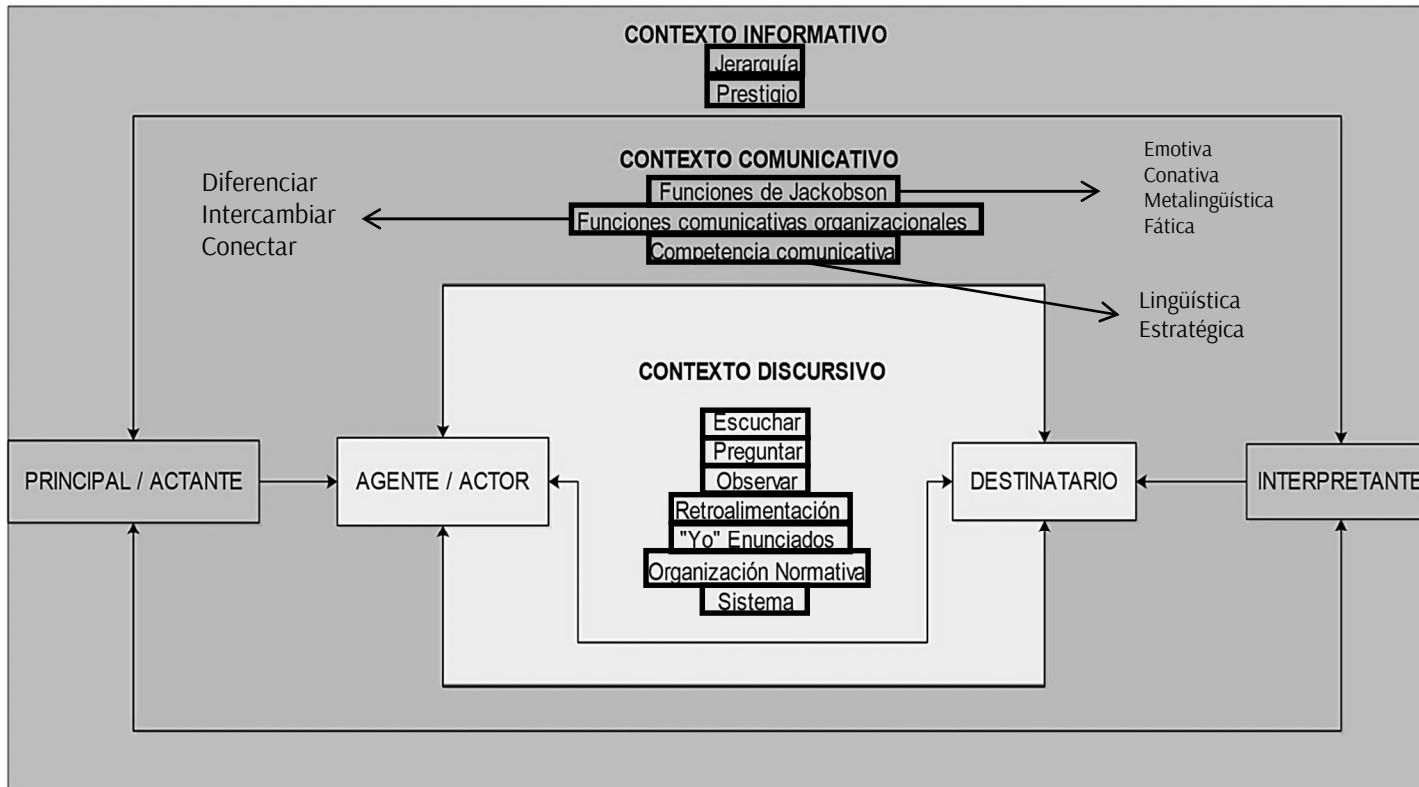
Desde la comunicación productiva se tiene a su principal autor: Nosnik, quien establece los diferentes elementos para que la comunicación dentro de la organización sea productiva (2013):

El primero de dichos elementos es el *argumento de la selectividad*, el cual explica que las personas somos selectivos al momento de comunicarnos; por ende, “elegimos” la fuente de información, la interpretación que le damos y, por último, la almacenamos de manera selectiva.

El segundo elemento es la *sociología de la recepción*, que establece que los seres humanos están inmersos en diferentes contextos comunicativos desde que nacemos, a medida que se crece, los contextos comienzan a moldear nuestra forma de comunicarnos y con quienes nos comunicamos.

El tercer y cuarto elemento son la *organización normativa* y el *sistema*. Se entiende como una organización que ha descubierto su corazón ideológico y está en la capacidad de imponer reglas con el objetivo de que la gestión sea congruente, coherente y consistente; todo esto, fundamentado en un sistema capaz de evaluarse a sí mismo y modificar lo que sea necesario.

Salazar Estrada et al., (2009) establecen la importancia del clima y de la cultura organizacional, creada gracias a las interacciones diarias entre los integrantes de la organización. Si bien la cultura organizacional no puede ser administrada, sí puede ser “guiada”, puesto que esta es determinada por los integrantes de la organización; por lo tanto, si las personas en la empresa tienen un alto nivel de satisfacción (Bartels, Peters, De Jong, Pruyn & Van Der Molen, 2010) esto repercutirá directamente en una cultura organizacional adecuada para la consecución de los objetivos empresariales (Ver figura 5).



**Figura 5.** Quinto esquema comunicativo.

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Bustamante Lozano (1995), Charaudeau (1986), Fairclough (2008), Jakobson (1975), Preciado, Guzmán y Losada (2013), Senge (2010).

### 3. Resultados

Gracias a los referentes teórico-prácticos que fueron abordados para la creación del esquema metodológico de comunicación organizacional interna, se obtuvieron 18 categorías a analizar, en las cuales se evidencian características tenidas en cuenta por los integrantes de las organizaciones, por ejemplo: el papel que tiene la experiencia laboral de los empleados, siendo este, un factor decisivo en el peldaño de la jerarquía informal.

Es necesario resaltar que, respecto a la jerarquía informal, los empleados la crean paralelamente a la jerarquía formal de la empresa; pero dicha jerarquía al no estar estipulada en ningún tipo de acuerdo tácito es proclive de modificaciones, es decir, los miembros que conforman la jerarquía informal pueden ascender o descender por la interacción cotidiana entre los sujetos que consolidan la organización.

Las categorías encontradas se observaron en dos microempresas de la ciudad de Manizales y se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 3.1 Prestigio

En las dos empresas investigadas, el prestigio<sup>9</sup> está determinado por la experiencia que tengan los empleados en cuanto a la labor que desarrollan y

esto influye directamente en los requisitos que se tienen para contratar al personal.

Así mismo, el prestigio está condicionado por la edad que tenga el empleado, a mayor edad mayor prestigio comunicativo. Esto se puede confirmar gracias al trato con los demás, es decir, cuando el trabajador goza de una edad mayor, palabras como señor o señora se anteponen a su nombre, la forma de comunicación es menos directa y con mayor grado de formalidad.

#### 3.2 Jerarquía

En esta subcategoría se entiende por jerarquía la posición de una persona frente a otra en un contexto laboral, en donde se evidencia una brecha creada por múltiples factores, lo cual condiciona las actitudes que toman las personas con el objetivo de adecuar su comportamiento al entorno en el que se encuentran.

Teniendo en cuenta esto, la investigación arrojó como determinantes de la jerarquía informal de los trabajadores, la motivación, los valores y las habilidades que tengan frente a la labor que desarrollen. Por lo tanto, los empleados que demuestren estos elementos a sus compañeros de labores estarán en una posición

<sup>9</sup> Se entiende por prestigio el puesto que tienen las personas frente a otras, el cual es determinado de manera consciente o inconsciente, y la influencia que puedan ejercer entre sí.

jerárquica más alta que quienes no posean dichas características.

### 3.3 Lingüística

En esta subcategoría se considera la capacidad que tiene la persona para adaptarse al entorno en el que se encuentra al modificar adecuadamente su idiolecto<sup>10</sup>. Por lo tanto, si una persona hace uso adecuado de su competencia lingüística, esta estará en la capacidad de adaptarse eficientemente a diferentes entornos sociales.

Se tiene entonces que en las dos empresas investigadas los trabajadores hacen uso adecuado de la competencia lingüística, puesto que su idiolecto es modificado dependiendo de su interlocutor. Un ejemplo de esto se evidencia cuando los temas tratados en las conversaciones alternan entre formales e informales. Sin embargo, es preciso reconocer que existen límites al momento de comunicarse y estos son creados por las mismas personas.

Se puede observar que un obstáculo abstracto en la comunicación organizacional y que versa en la competencia lingüística es el tema “tabú”, es decir un tema, el cual es personal para un interlocutor y no debe ser compartido socialmente. Se menciona como obstáculo, puesto que el tratar temas “tabú” genera

inconvenientes anímicos entre las personas que entablan una conversación.

### 3.4 Estratégica

En esta subcategoría se trata los medios que utilizan las personas para superar obstáculos que se puedan presentar en un acto comunicativo, dichos obstáculos pueden ser físicos (mesas, maquinaria) o abstractos (prestigio psicosocial).

En las dos empresas objeto de estudio se llegó a la conclusión que, para superar los obstáculos en un acto comunicativo, los trabajadores hacen uso de un lenguaje de señas básico y convencional, como el señalar con el dedo o articular más las palabras. Lo cual demuestra la capacidad que tienen las personas de superar obstáculos, modificando su estrategia acorde a las necesidades requeridas, ya sean de distancia, de ruido o de habilidades auditivas.

### 3.5 Emotiva

Creada por Jakobson (1975) la función emotiva hace referencia a los sentimientos y emociones que comunica el principal o agente, aunque en palabras de Jakobson se habla de un emisor. Gracias a esta función comunicativa se puede establecer el

<sup>10</sup> Hace referencia a la forma que tiene cada persona de hablar una lengua. Se tiene en cuenta la pronunciación, la entonación, el léxico, entre otras características. Así las

personas son capaces de satisfacer su necesidad de comunicación y al mismo tiempo la necesidad de expresar sus particularidades frente a las demás.

estado de ánimo de un principal o agente y analizar el porqué del mismo.

El resultado que se obtuvo en esta subcategoría fue evidenciar que las personas intentan ocultar sus emociones frente a los demás. Además de esto se concluyó que el demostrar las emociones hacia el superior o viceversa no aumenta la confianza que existe en la relación jefe-empleado y por el contrario es percibido como información irrelevante para el normal funcionamiento de la empresa.

### **3.6 Conativa**

Esta subcategoría es extraída desde los aportes de Jakobson (1975) los cuales hace referencia a la capacidad que tienen las personas en influir sobre las otras ya sea en sus opiniones, formas de actuar o sentimientos.

En las dos empresas investigadas se pudo evidenciar que los empleados que ostentan mayor tiempo en las empresas pueden influenciar en los demás integrantes del equipo, aunado esto a la jerarquía informal en la que también tienen mayor rango.

Otra conclusión, es la evidente influencia que los jefes ejercen sobre sus empleados, apoyados, por supuesto, en la jerarquía formal. Sin embargo, los jefes aceptan que pueden ser influenciados por ciertos empleados, quienes son los que mayor prestigio tienen en la empresa desde la jerarquía informal y factores

abstractos como la experiencia. Así se modifica momentáneamente las relaciones de poder en la relación jefe-empleado.

### **3.7 Metalingüística**

La función metalingüística hace referencia al código empleado en un acto comunicativo, se trata al lenguaje como objeto; por ejemplo, se usa el mismo lenguaje para aclarar conceptos lingüísticos. En esta subcategoría se analizó el argot utilizado tanto por los jefes como por los empleados al momento de comunicarse.

Se concluye entonces que el argot utilizado en las empresas está relacionado con la subcategoría lingüística, específicamente con la competencia lingüística, ya que el argot es modificado (al igual que el idiolecto) dependiendo del tema tratado en la conversación: si esta es laboral, el argot será técnico y si son temas pertenecientes a otros contextos no laborales, el argot será informal.

### **3.8 Fática**

Esta función del lenguaje hace referencia al canal utilizado entre los sujetos en un acto comunicativo, se utiliza para comprobar si el mensaje está siendo recibido en su totalidad. También es usado para comenzar, modificar o terminar el acto comunicativo.

En las dos empresas se observó que uno de los factores más influyentes en

esta subcategoría, es la proximidad que existe entre los interlocutores; cabe resaltar que la proximidad fue un referente teórico-conceptual al momento de crear el esquema de comunicación organizacional.

Además, se llegó a la conclusión que los mensajes utilizados por los interlocutores, ya sea para iniciar, mantener o terminar una conversación, son adecuados al momento en el que se encuentren, es decir los mensajes son adaptados por las personas dependiendo del contexto comunicativo. Puesto que, en las conversaciones los principales o agentes verificaban la comprensión de sus destinatarios o interpretantes mediante palabras como: “¿sí?”, “¿me entendió?” y, mediante la comprobación de su trabajo, es decir, si los interlocutores realizan adecuadamente las tareas asignadas es porque comprendieron cabalmente lo que se les estaba pidiendo.

### **3.9 Diferenciar**

En esta subcategoría se analizó de qué manera las empresas se diferencian unas de otras en cuanto a la comunicación que se maneja al interior de ellas. Se evidenció, por medio de entrevistas a los empleados, que las dos empresas tienen un trato diferente con ellos si se compara con las empresas en las que laboraron antes de estas. El trato, comunicativamente hablando, es más abierto y familiar, lo

cual refiere a la comunicación abierta que propone Preciado (2013). En otras palabras, los empleados pueden presentar sus inquietudes, observaciones o quejas frente al trabajo que están desarrollando sin temer algún tipo de repercusión punitiva, lo cual genera un clima organizacional adecuado para que el trabajador desarrolle sus habilidades y potencialidades.

### **3.10 Intercambiar**

Esta subcategoría hace referencia a los intercambios de información que existen dentro de la empresa, por lo tanto, la misma organización debe procurar espacios físicos (oficinas, adecuada disposición de los enseres) y abstractos (momentos de esparcimiento) para que los integrantes de la empresa puedan compartir entre ellos.

Se encontró que los jefes, tan solo con su presencia, afectan ya sea positiva o negativamente el intercambio de mensajes entre los empleados; situación que puede que se dé porque los empleados al ver a su jefe, o finalizan sus conversaciones, o por el contrario se incentivan al intercambio de información. El cual está estrechamente relacionado a la confianza que existe entre los interlocutores: entre más confianza exista en la relación jefe-empleado mayor será el intercambio de información.

Lo anterior referencia a la comunicación abierta (Preciado, Guzmán y Losada,

2013) y establece que los empleados podrán desarrollar sus habilidades y potencialidades en un grado relativamente alto si estos sienten que son escuchados y al mismo tiempo pueden generar un cambio positivo dentro de la empresa.

### **3.11 Conectar**

Esta subcategoría está estrechamente relacionada con la anterior (intercambiar), ya que se tiene en cuenta la capacidad de la empresa para que sus empleados puedan entablar conversaciones entre sí.

Por lo tanto, se concluyó que las empresas no tienen los suficientes espacios, tanto físicos como abstractos, para que los integrantes de la organización tengan conversaciones. Existen paredes que dividen, no solo los espacios físicos de la empresa, sino también a los empleados; es necesario mencionar que los trabajadores divididos tienen, en primer lugar, la misma jerarquía formal y, en segundo lugar, desempeñan las mismas funciones, lo cual agrava la situación de incomunicación, puesto que ellos no son capaces de intercambiar información relevante de su quehacer laboral.

### **3.12 Escuchar**

En esta subcategoría se establece la capacidad que tienen los integrantes de las organizaciones para poder escuchar a sus interlocutores, por lo

tanto, se concluyó que en las dos empresas investigadas los actos de habla que prevalecen son los comisivos y expresivos, lo cual afirma la posición jerárquica del jefe frente a sus empleados.

Existen problemas al momento de comprender las tareas asignadas por los jefes, esto se debe a los obstáculos físicos que existen al momento de comunicarse (subcategoría "intercambiar" y "conectar"), por ejemplo, el ruido de las máquinas y música, las paredes entre secciones y la lejanía entre interlocutores.

Es importante señalar que la confianza entre interlocutores es un factor importante a la hora de referirse a la comunicación abierta; por lo tanto, si no existe confianza entre los mismos la comunicación no tendrá las características de una comunicación abierta.

### **3.13 Preguntar**

Aquí se analizó la capacidad de los integrantes de las empresas para formular preguntas; por lo cual, el factor más relevante es la proximidad entre interlocutores. Puesto que, si están muy alejados unos de los otros existirán diferentes obstáculos que no permitirán el entero entendimiento de la pregunta. Se observó que, en las dos empresas estudiadas en Manizales, los obstáculos físicos son un problema para el adecuado intercambio de preguntas y su posterior entendimiento. Entre los

obstáculos se encuentran las mesas de las maquinas que tienen un tamaño considerable, sectores aislados y separados por paredes (sector de corte y bordado), el ruido de las mismas máquinas y del tráfico exterior.

### **3.14 Observar**

Gracias a esta subcategoría se puede estudiar cuáles son los principales elementos que observa un interlocutor al momento de conversar. Por lo tanto, se tiene que la comunicación entre empleado – jefe se beneficia por la observación de gestos faciales que realizan los sujetos.

El lenguaje corporal también ayuda a la comunicación verbal; es posible percibirse del mismo, si se ha tenido una relación relativamente más familiar que laboral.

En la etapa de investigación, se logró analizar que la observación es esencial en las empresas caso de estudio. Tanto los empleados como los administradores y dueños hacen uso de la observación para determinar si su interlocutor está “de buen genio” o si por el contrario “ha tenido un mal día”.

Es interesante mencionar que la observación y su posterior conclusión por parte de los integrantes de las empresas es siempre acertada; es decir, no necesitan de palabras para comunicar estados de ánimo, entonces la verbalización de los estados de ánimo se vuelve innecesaria como se analizó en la subcategoría ‘emotiva’.

### **3.15 “Yo” Enunciados**

En esta subcategoría se analizó el grado de responsabilidad que tienen los integrantes de la organización ya sea con la misma empresa o con sus acciones. Por lo tanto, se tiene que los jefes adjudican responsabilidad a sus empleados al momento de lograr un reto empresarial, es decir los empleados son reconocidos en primer lugar.

Sin embargo, se descubrió que los empleados no aceptan la responsabilidad de sus actos, sin importar que el nivel de confianza en la relación jefe-empleado sea relativamente alta.

### **3.16 Retroalimentación**

En las empresas investigadas se concluyó que la retroalimentación y las sugerencias por parte de los empleados son tenidas en cuenta, lo cual demuestra la comunicación abierta que existe entre ellos.

Sin embargo, en algunos momentos, existen malentendidos entre los interlocutores, puesto que los mismos, no tienen en cuenta ciertas barreras impuestas por las mismas personas, es decir existen temas de conversación muy personales, los cuales es mejor no mencionarlos.

### **3.17 Organización Normativa**

En esta subcategoría se analizaron las normas que tiene la organización, la misión, la visión, el propósito y el grado de confianza que existe entre los trabajadores. Gracias a esta, se pudo

concluir que entre jefes y empleados existen diferencias al momento de percibir los elementos de la organización, como el propósito y la veracidad de la información que comparten. Así mismo se logró evidenciar que no existe una misión y visión institucionalizada dentro de las empresas investigadas.

Al no existir un sistema de comunicaciones formal dentro de las dos empresas, se generan conflictos entre los integrantes, ya sea por malentendidos o porque la comunicación recibida es ambigua y esto repercute en la productividad de la organización.

### **3.18 Sistema**

En esta subcategoría se tomó la organización como un todo, como un sistema; por lo tanto, todos sus elementos están interrelacionados y pueden verse afectados tanto positiva como negativamente si alguno de estos elementos varía.

Se concluyó que tanto los empleados como los jefes son conscientes de su responsabilidad en el momento de una conversación, es decir el hablante debe darse a entender y el oyente debe captar la intención de su interlocutor.

Como sistema, las dos empresas están siempre en busca de avanzar; por lo tanto, existen proyectos de mejoramiento, lo cual es un indicio que las empresas están tomando, inconscientemente, esta subcategoría al pie de la letra.

## **Conclusiones**

A manera de conclusión hemos descubierto que la comunicación abierta tiene ciertos límites, específicamente, el demostrar las emociones por parte de las personas que integran la organización. Es decir, desde las propuestas de la Comunicación Asertiva, la comunicación abierta es el ideal para cualquier relación comunicativa entre personas; sin embargo, en una organización queda entredicho hasta qué punto es importante o productivo el tener una comunicación de este tipo.

Con el avance del trabajo y la exposición del mismo ante la comunidad académica, llegamos a la conclusión que no existen “recetas” para establecer una comunicación adecuada entre jefe y empleado, puesto que desde el principio de la relación se establecen brechas psico-sociales ya sea de manera consciente o inconsciente; por lo tanto, el tratar de crear una sucesión de pasos a seguir en la forma como se deben comunicar las personas es cuanto menos, complejo.

La Administración de Empresas es una disciplina que toma aportes desde diferentes campos de conocimiento, como las finanzas, la psicología, la contaduría o la sociología. Para el presente trabajo se hizo hincapié, específicamente en la pragmática lingüística. También se tomaron referentes desde la comunicación asertiva como la

psicología emocional. Por lo tanto, es importante que la disciplina de Administración de Empresas se siga enriqueciendo de las posibilidades investigativas, teniendo en cuenta los aportes epistemológicos y ontológicos de otras disciplinas, como la lingüística y el análisis del discurso.

Para finalizar este artículo es importante realizar las recomendaciones desde la comunicación organizacional, para que las empresas y sobre todo los gerentes sean asertivos y sus organizaciones sean más productivas:

Es necesario tener una mirada interdisciplinaria al momento de abordar la comunicación organizacional, puesto que diferentes teorías son complementarias entre sí, por ejemplo, los actos de habla, las características organizacionales y la pragmática lingüística.

El código utilizado en un acto comunicativo debe ser modificado, puesto que se tiende a malinterpretar la intención del interlocutor; por lo tanto, se recomienda revisar el argot que se utiliza en las conversaciones tanto formales como informales. Así mismo es necesario revisar las causas de los malentendidos que surgen al momento de realizar las labores, ya que esto deriva de la competencia comunicativa. Así los malentendidos y posibles bajas en productividad pueden ser corregidos.

Es de vital importancia la implementación de un sistema de comunicaciones formal, el cual brinde las herramientas necesarias para acabar con la ambigüedad en los actos comunicativos. Así la comunicación organizacional será transversal a toda la empresa para que esta pueda cumplir su propósito. Referente a la organización normativa es importante crear y compartir con todos los integrantes, la visión, la misión, el propósito y las normas de la empresa.

En cuanto a los referentes teórico - conceptuales, la Lingüística ofrece elementos propios de la disciplina que pueden ayudar a comprender en un panorama amplio las relaciones, la influencia y el proceso que se desarrolla en la Comunicación Organacional. Por lo tanto, es importante tener un componente lingüístico en la enseñanza de la Comunicación Organacional dentro de las universidades.

El esquema metodológico de Comunicación Organacional que se desarrolló abre las puertas a continuar la investigación especialmente para el mejoramiento, el desarrollo y la validación del mismo; posterior a esto, debe ser implementado al interior de las empresas con el objetivo de analizar la jerarquía informal de la empresa e identificar cuáles son los sujetos que influyen las decisiones de los demás. La interrelación de elementos que existen en la Comunicación Organacional debe ser entendida por los gerentes o mandos altos de la empresa.

con el objetivo de realizar reformas o políticas dentro de la misma y así dar respuesta a problemas que se puedan presentar.

## Referencias

Bartels, J., Peters, O., De Jong, M., Pruyn, A., & Van Der Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, pp. 210 - 226.

Bustamante Lozano, U. (1995). *Un análisis semiolíngüístico del discurso publicitario radiofónico*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.

Charaudeau, P. (1986). *Análisis del discurso y sus implicaciones pedagógicas*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Escandell Vidal, M. V. (1996). *Introducción a la Pragmática*. Barcelona, México: Ariel S.A.

Fairclough, N. (2008). El análisis crítico del discurso y la mercantilización del discurso público: Las universidades. *Discurso y Sociedad*, pp. 170 - 185.

Fernández Collado, C. (2001). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. México: Mc-Graw Hill.

Frías Conde, X. (2001). Introducción a la Pragmática. *Philologica Romanica*, pp. 3- 34. Recuperado de <http://www.romaniaminor.org/ianua/sup/sup05.pdf>.

Hall, E. T. (1963). A system for the notation of proxemic behavior. *American anthropologist*, pp. 1003-1026.

Jakobson, R. (1975). *Lingüística General*. Buenos Aires, Argentina: Ariel.

Luft, J., & Ingham, H. (1961). The Johari window: a graphic model of awareness in interpersonal relations. *Human relations training news*. 5(1), 6-7.

Nosnik, A. (2013). *Teoría de la comunicación productiva: Homo Sapiens*.

Pease, A., & Pease, B. (2006). *The definitive book of body language*. Pease International. Recuperado de [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/331752/mod\\_resource/content/0/Allan\\_and\\_Barbara\\_Pease\\_-\\_Body\\_Language\\_The\\_Definitive\\_Book.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/331752/mod_resource/content/0/Allan_and_Barbara_Pease_-_Body_Language_The_Definitive_Book.pdf).

Preciado, A., Guzmán, H., y Losada, J. (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Universidad de La Sabana.

Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, pp. 67-75.

Searle, J. (2009). *Actos de Habla*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.

Senge, P. (2010). *La quinta disciplina*: Argentina: Ediciones Granica S.A.

Taylor, J., & Cooren, F. (1995). What makes Communication "Organizational"? How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. *Journal of Pragmatics*, pp.409-438.

Townend, A. (2007). *Assertiveness and Diversity*. London: Palgrave Macmillan UK.

# instrucción para los autores

NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas, publica únicamente artículos inéditos y originales. Bajo los siguientes parámetros:

1. Para artículos que son resultado de investigación la extensión máxima será de 28 páginas, incluyendo el espacio asignado a tablas, cuadros, esquemas, ilustraciones, fotografías y bibliografía. Es decir, el artículo entero.
2. Para artículos que no sean resultado de investigación, como planteamiento de proyectos, revisiones bibliográficas, presentaciones de casos o ensayos teóricos, la extensión máxima será de 23 páginas. Es decir, el artículo entero.
3. En caso de presentar un artículo de reseñas bibliográficas, se deberá adjuntar la carátula escaneada y un anexo de comentarios críticos sobre los sucesos actuales que le han motivado a escribir tal reseña, la extensión máxima será de 10 páginas.
4. Las páginas serán medidas según las siguientes características de estilo:
  - Los documentos serán recibidos para su evaluación en formato Word.
  - Tipo y tamaño de letra: Arial 12, para el cuerpo principal del texto.
  - Interlineado: 1,15
  - Tamaño de papel: carta (21,59 x 27,94 cm.)
  - Margen superior: 3 cm.
  - Margen interno: 3 cm.
  - Márgenes inferior y externo: 3 cm.
5. Títulos y primera página: En los títulos, no deberán tener espaciado anterior o posterior diferentes al doble espacio antes y después del título. Se admitirán hasta tres niveles de titulación, sin contar el título del artículo. Los tamaños y características de estos niveles serán los que siguen:
  - Título del artículo (tipo oración, arial 16)
  - Nivel 1 de titulación (arial 12, mayúsculas). Espacio antes de comenzar el párrafo.
  - Nivel 2 de titulación (arial 12, tipo oración). Seguido del párrafo.
  - Nivel 3 de titulación (arial 12, tipo oración). Seguido del párrafo.
  - Ninguno de los títulos implica salto de página.
6. Sobre el margen izquierdo, se escribirá el nombre, o los nombres de los autores. Esto se deberá poner en letra arial 10; a pie de página se ubicará:

- Filiación institucional de cada uno de ellos,
- Los créditos que sea estrictamente necesario reconocer

7. Esquemas, ilustraciones y cuadros: Es recomendable, dado que la revista tiene entre sus funciones la de divulgación, facilitar la lectura del texto acompañándolo de esquemas, ilustraciones, cuadros, tablas, etc.

- Todos los esquemas, ilustraciones (dibujos, obras pictóricas, fotografías) y gráficos de barras se han de enviar en formato .jpg de buena al interior del texto.
- Las tablas se pueden incluir en el texto del artículo, serán imágenes sin colores. El tipo de letra ha de ser más pequeño que el texto del resto del artículo.
- Todo esquema, ilustración, gráfico o cuadro ha de numerarse al pie siguiendo una secuencia lógica. Deberán a su vez, contener un título que se ubicará en la parte posterior a la figura; y una fuente en la parte inferior de la misma. Así: Ilustración 1. (nombre de la ilustración); Fuente. Cárdenas, F (2017) o Fuente. Elaboración propia.

8. Notas a pie de página y citas textuales:

- como las citas textuales de más de 40 palabras, se deben ubicar en párrafo aparte con tabulación, interlineado simple y con un punto menos de tamaño en la fuente.
- Las citas textuales de menos de dos líneas se escribirán entre comillas dobles dentro del cuerpo del texto, con la correspondiente referencia bibliográfica al final. Si es necesario citar texto de una transcripción no literal de una entrevista, se puede hacer una cita no textual (es decir, si la persona entrevistada dijo lo citado, pero no con las palabras exactas), para la cual se han de usar comillas sencillas y hacer la referencia a la fuente correspondiente.
- Las notas a pie de página serán aclaratorias o complementarias de la información del texto que acompañan, pueden incluir referencias bibliográficas, caso en el cual deben seguir las pautas que se dan en el apartado correspondiente de este documento. Es ideal que no ocupen más de 10 líneas en una página. Se recomienda no abusar de ellas pues pueden dificultar la lectura ágil del texto.

9. Referencias al texto citado: Las referencias se harán dentro del cuerpo del artículo, dando el apellido del autor, año de publicación y número de página. Se

usan los paréntesis para aportar esta información, justo después de cerrar las comillas de la cita [ejemplo: “...todos ellos vinieron del pueblo de las Mercedes en la época de la Violencia” (Martínez, 1974, p. 78)]. Si el texto citado es otro tipo de texto (entrevista, diario de campo, programa de televisión...), el autor puede inventar un sistema que permita reconocer la fuente de la cita con una sola palabra, lo cual se explicará en una sola cita al pie.

Pueden hacerse referencias a un texto sin una cita textual cuando se trate de parafraseo o se quiera dar crédito al origen de ciertas ideas o informaciones que el autor no ha desarrollado o descubierto solo. En estos casos, el apellido del autor puede ir dentro o fuera del paréntesis. Así: ...como dice Benítez (20, p. 30).

10. Bibliografía: La lista de textos consultados deberán hacerse en orden alfabético de apellido. Siguiendo las normas de la **American Psychological Association, APA**.

11. Los artículos presentados a NOVUM serán sometidos a un primer filtro haciendo uso del software TURNITIN, esto con la finalidad de detectar algún caso de plagio o autoplagio en su escritura, situación que rechaza de manera automática el artículo para evaluación por pares académicos.

12. Los artículos serán sometidos a una evaluación a doble ciego. Con esto, buscamos evitar conflicto de intereses entre los evaluadores y los autores.

13. En caso de presentarse alguna disparidad en la evaluación, el artículo se enviará a un tercer evaluador que emita una decisión final y la cual, será avalada por el Comité Editorial.

# NOVUM

*Revista de Ciencias Sociales Aplicadas  
2da. época - enero/junio 2019  
Facultad de Administración*