

Compendio

Em



S

presariales

Compendios
Empresariales

Un estudio sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia

*Iliana Páez
Andrés Rincón
Margarita Astudillo
Stella Bohorquez*

El liderazgo transformacional, es un enfoque contemporáneo que resalta las bases morales del liderazgo y ha sido valorado en diversas culturas, asociándose con la efectividad del liderazgo y resultados en los trabajadores tales como satisfacción-desempeño. Sin embargo, los estudios sobre el rol del liderazgo transformacional en las empresas colombianas son escasos.

El liderazgo transformacional, se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar a sus colaboradores a que trasciendan sus intereses individuales hacia metas colectivas (Bass, 1985), a la vez que los motiva a desempeñarse mejor y fomentar su desarrollo personal. Se manifiesta a través de cuatro comportamientos básicos: influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada.

Este estudio, realizado con empresas del sector floricultor de Colombia, certificadas con Florverde, indica que el liderazgo transformacional se manifiesta en estos directivos a través de

dos dimensiones: influencia idealizada y motivación inspiradora, comportamientos que más reflejan las bases morales de este estilo de liderazgo. La primera, se refiere a que el líder representa un modelo de rol digno de seguir y la motivación inspiradora hace referencia a que el líder logra motivar a sus colaboradores a que trasciendan sus intereses personales inspirándose en propósitos de más alto alcance.

El trasfondo de este liderazgo, está en potenciar estilos de liderazgo que ya son efectivos al integrar una mayor sensibilidad humana y sentido de propósito, lo cual deriva en un desempeño superior de su grupo de trabajo al elevar el compromiso y satisfacción de los colaboradores. Por otro lado, los resultados indican que las competencias directivas más importantes fueron la integridad y confianza, junto con la capacidad negociadora. Esto indica que en las empresas estudiadas, existen bases sólidas para el desarrollo pleno del liderazgo transformacional, ya que la integridad representa el pilar moral

del líder según el cual es honesto y correcto y se preocupa por el bienestar de los demás.

Las empresas estudiadas se seleccionaron por su buen desempeño económico y social, ya que el sector floricultor ha mostrado ser exitoso por más de una década consecutiva, ocupando los primeros tres puertos de exportación de flores en el mundo; la certificación Florverde expresa el compromiso de Asocolflores de apoyar y exigir un alto compromiso de responsabilidad social y ambiental en estas empresas. De esta manera, los hallazgos encontrados motivan a que dirigentes de este y otros sectores se interesen más por conocer sobre liderazgo transformacional y tomar consciencia sobre las características y bondades de este estilo, lo cual les puede ayudar a los directivos a potenciar su estilo propio.

Consulte la página 22 de esta revista para ver el artículo ampliado.

Ba: espacios de conocimiento. Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación.

Un análisis desde la Gestión del Conocimiento

Julio César Acosta Prado
Rodrigo Arturo Zárate Torres
André Luiz Fischer

El *Ba* o espacio de conocimiento se refiere a un espacio físico, virtual y mental o una combinación de todos estos para la generación de ideas nuevas y originales, desarrollada por personas y/o equipos de trabajo potencialmente relevantes para la organización. El *Ba* constituye una ayuda para la solución de problemas dentro de una organización o un equipo de trabajo. Aporta nuevas formas para analizar la naturaleza de un problema o mejorar una situación. De esta forma y puesto que el resultado es la innovación, se entiende por *Ba* la generación de procesos encaminados a desarrollar ideas útiles que refuerzan los *Stocks* de conocimientos y los flujos de aprendizaje dentro de la infraestructura organizativa.

Desde esta perspectiva, un *Ba* puede considerarse como un nivel de conciencia tanto individual como colectivo en desarrollo, a través de las

interacciones de las personas dentro de un grupo y entre este y su entorno. El concepto *Ba*, trasladado a las organizaciones intensivas en conocimiento, permitiría identificar los recursos potenciales disponibles para la exploración y explotación de sus capacidades. Además, favorecería los niveles de aprendizaje y en definitiva, generar un enfoque común. Por tanto, a mayor número de ideas creativas generadas, mayor será el número de opciones disponibles para su implantación a la hora de innovar, mayores serán las posibilidades de generación de conocimiento nuevo y de combinaciones del conocimiento existente y mayor será la flexibilidad de la organización para responder a las demandas u oportunidades externas.

En este sentido, el *Ba* debe favorecer el talento creativo de los individuos incrementando su grado de participación y esfuerzo para resolver los problemas y situaciones relevantes

de la organización. Se trata de crear un espacio de interacción entre la persona, el trabajo y el contexto de la empresa o institución. Por tanto, gestionar a la persona significa comprender su talento; gestionar el trabajo, supone formular o estructurar el problema; gestionar el contexto de la empresa, implica organizar el diseño de las comunicaciones, el entorno físico y las relaciones con la empresa. Dicho esto, el contexto del *Ba* no es sólo el resultado de un espacio compartido, es decir, físico, virtual y mental, sino también la expresión de un conjunto de roles y habilidades de los directivos, que permite una gestión eficiente del conocimiento.

Consulte la página 44 de esta revista para ver el artículo ampliado.

Propuesta de metodología en la determinación de los grupos estratégicos

Luis Araya-Castillo

Para los tomadores de decisiones (gerentes), es relevante la comprensión y operacionalización de los grupos estratégicos. Esto porque un grupo estratégico está compuesto por el conjunto de empresas que compiten con recursos y estrategias similares. Dado esto, la determinación de los grupos estratégicos permite que los tomadores de decisiones establezcan el conjunto de empresas competidoras. Esto porque cuando los tomadores de decisiones hacen uso de la teoría de grupos estratégicos, pueden reducir el conjunto de empresas que participan en el mercado o industria, sólo a aquellas que son competidores directos.

En este contexto, es imprescindible que los tomadores de decisiones puedan determinar los grupos estratégicos con adecuados niveles de validez y confiabilidad. Es así como la metodología a aplicar, debe responder a los requisitos de la validez de contenido, validez convergente, validez divergente y confiabilidad. Pero una adecuada determinación de grupos estratégicos, debe responder no sólo a los requerimientos de la validez estadística (validez de contenido, validez convergente y validez divergente), sino también a la validez práctica o empírica.

En este contexto, la metodología propuesta puede ser de utilidad para

los tomadores de decisiones. Esto porque se enfoca en determinar los grupos estratégicos en función de las percepciones de los tomadores de decisiones y de los resultados estadísticos que se derivan de la aplicación de los análisis factorial y de *Cluster*. De acuerdo con lo anterior, los grupos estratégicos que se definen consideran la percepción de los tomadores de decisiones y los resultados estadísticos que se derivan de la información disponible. Con esto, los tomadores de decisiones pueden definir su grupo de empresas competidoras con mayor nivel de validez práctica, lo cual les permite asignar los recursos de forma más eficiente.

Consulte la página 64 de esta revista para ver el artículo ampliado.

Análisis de la gestión de competitividad en Colombia como destino turístico

Lina Astrid Carvajal Prieto

El artículo en mención, busca reflexionar acerca del estado en el que se encuentra el sector turismo en Colombia actualmente, ya que si bien el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, trabaja continuamente de la mano con empresas tanto del sector público como privado por mejorar la imagen y por ende la competitividad de Colombia como destino turístico a nivel mundial, los resultados no son precisamente los esperados.

Es por esto, que se realiza un breve acercamiento a los diez países más exitosos en el mundo en cuanto al tema de turismo se refiere. La Organi-

zación Mundial del Turismo, en su más reciente informe clasificó a Francia, Estados Unidos, China, España, Italia, Turquía, Alemania, Reino Unido, Rusia y Malasia como los diez mejores. Entonces, seguramente están llevando a cabo acciones que logran fomentar sus naciones como lugares llamativos para conseguir el mayor número de visitantes extranjeros.

De esta forma, el “Análisis de la Gestión de competitividad en Colombia como destino turístico”, muestra esos factores en los que el país todavía requiere mejoras, en esos sectores como la infraestructura de transporte y la seguridad, donde aún hay grandes

fallas, cuya imagen no es precisamente la mejor a nivel mundial, pero que si se empieza a modificar, poco a poco se puede ir avanzando en la clasificación hasta llegar a competir con los destinos más apetecidos del planeta.

Así, si las empresas relacionadas con el sector turístico analizan sus falencias e implementan un trabajo conjunto con el fin de mejorarlas lo más pronto posible, se podrán llevar a cabo acciones que incrementen la entrada de visitantes extranjeros al país, favoreciendo no sólo el sector turístico, sino otros sectores de la industria que se encuentran relacionados con el mismo.

Consulte la página 78 de esta revista para ver el artículo ampliado.

Propuesta metodológica para incrementar la competitividad en los centros de contacto y solución telefónicos de empresas del sector de las telecomunicaciones a través del desarrollo del proceso *Workforce Management*

Gabriel Yesid Arévalo Roberto

Durante los últimos 15 años, Colombia se ha convertido en un destino empresarial con mucha proyección, en especial para la implementación de operaciones de *Contac Center* y BP&O. La cercanía con mercados líderes en operaciones, como el de EEUU, proporciona facilidades en las negociaciones. El acento neutral se presenta como una ventaja en el momento de realizar operaciones para hispanohablantes. La disposición del gobierno y el apoyo mancomunado de las instituciones educativas y las empresas, permiten ampliar las posibilidades de avanzar en el proceso de pertenecer a un sector de clase mundial. No obstante, esta industria se ve enfrentada a tres tipos de retos: el bilingüismo, la profesionalización y la administración de la fuerza de trabajo.

Con respecto al bilingüismo, se puede afirmar, si bien es cierto, que el mercado hispano está creciendo y el 49% del mercado lo abarca el idioma inglés. Las instituciones educativas y el gobierno, están trabajando, ofreciendo cursos e incluyendo en sus programas, niveles básicos de inglés.

La profesionalización es otro de los factores importantes a tener en cuenta, el personal altamente calificado es sinónimo de calidad y buen servicio. Sectores como el financiero y el de telecomunicaciones entre otros, exigen altos niveles académicos. En este sentido, Colombia es pionero en la formación de personas con amplios conocimientos en el sector de *Contact Center* y BPO, aplicado a la industria.

Se están creando programas académicos especializados para el sector, lo que fortalece las bases conceptuales y su vez la confianza inversionista.

Finalmente y como uno de los retos más complejos, está el de cómo administrar la fuerza de trabajo, fuerza que se incrementa a tasas exponenciales año a año y que Colombia con la evolución misma del mercado, las nuevas tendencias organizacionales y los adelantos tecnológicos, hace su mejor esfuerzo, pero no llega a los resultados esperados, debido a la ausencia de la aplicación de ciencias

de la ingeniería que interactúen activamente con la dinámica de este tipo de negocios.

Este trabajo de investigación, se focaliza en el último reto planteado: la administración de la fuerza de trabajo. Por esta razón principalmente, es que las tareas de dimensionamiento de recursos en actividades relacionadas con el servicio, se convierten en un pilar fundamental para las operaciones de *Contac Center* y BP&O, ya que no sólo es necesario utilizar la mínima cantidad de recursos que se requieren para atender a los clientes, sino también considerar un determinado nivel de servicio para ello. El promedio de costos de personal en una operación *Contac Center* y BP&O multicanal, es del 55% al 65% de los costos operativos variables de la organización. Mientras que los empleados representan el recurso más costoso en la gestión operativa, también son el medio más valioso, pues son quienes representan directamente a la empresa a través una línea telefónica. La competitividad, el crecimiento de

ingresos, la rentabilidad y la reputación, todos dependen de la habilidad para dar un servicio consistente al cliente y que a su vez, esté sincronizado con las metas de la empresa. El modelo se convierte en algo más complejo cuando la precisión juega un papel determinante, pues se tienen que tomar en consideración múltiples destrezas del agente, de los canales de contacto y de las locaciones. Por esta razón, es necesaria, como solución potencializar la metodología de procesos asociados a la administración de la fuerza de tra-

bajo, ya que hacerlo aumenta la eficacia, reduce costos y maximiza la efectividad de la empresa, ayudando a dirigir el funcionamiento.

Actualmente, el mercado ofrece soluciones líderes en la industria, que optimizan el rendimiento de la fuerza de trabajo, pero desafortunadamente la implementación de una solución de este calibre no está al alcance de todas las empresas, debido a su costo elevado; no sólo por implementación, sino también por manteniendo y entrenamiento. Es aquí, bajo este

panorama, donde debido a la falta de métodos que estandaricen su planeación operativa, el sector se hace menos rentable y más vulnerable a desarrollarse en ambientes poco planificados que no garantizan la optimización de los recursos.

Consulte la página 92 de esta revista para ver el artículo ampliado.

Apoyo al emprendimiento: De la teoría a la práctica

*Gloria Isabel Rodríguez L.
Álvaro Uldarico Viña V.
Luis Alejandro Rodríguez R.*

Partiendo del hecho que el artículo presenta una metodología mediante la cual es posible transformar una idea emprendedora para ser presentada ante posibles inversionistas, como un modelo de negocio que maneja la gestión de manera interdisciplinaria y que tiene altas posibilidades de consolidación en el mundo globalizado, la aplicación se evidencia en que

si las unidades de emprendimiento, incubadoras, centros de desarrollo tecnológico, emprendedores y/o consultores en emprendimiento abordan esta metodología, se está aumentando la posibilidad de consecución de recursos, mediante la captación de la atención de inversionistas ángel, los cuales evalúan cada proyecto respecto a su posible consolidación exitosa en el mundo real; por ende,

se acrecientan las probabilidades de consolidar las iniciativas como emprendimientos dinámicos en contextos como el sistema del emprendimiento colombiano.

Consulte la página 128 de esta revista para ver el artículo ampliado.

Emprendimiento e investigación en la escala de la formación profesional y la innovación empresarial en Colombia

*Jahir A. Gutiérrez O.
Elimeleth Asprilla M.
José M. Gutiérrez L.*

Afianzar el papel que cumple el emprendimiento en la formación profesional y de la investigación en la capacidad de innovación empresarial, es el propósito que embarca la presentación del artículo de investigación científica y tecnológica. Abstraídos de la estructura transversal de la formación académica, son atendidos a manera de ramificaciones que no hacen parte del bloque de conocimientos y habilidades de los profesionales. La relación Universidad, Empresa y Estado (UEE), tiene la capacidad de orientar el emprendimiento y la investigación hacia los fines expresados. Es hora de procurar la formación y la innovación hacia la materialización

de resultados tangibles y aplicación directa con enfoque empresarial, requerida para internalizar ambos procesos en el ámbito profesional.

El panorama de la relación formación académica con respecto al involucramiento profesional, exige claridad a la hora de cohonestar los elementos que hacen posible de cada campo, una realidad en la atmósfera institucional a la par con las expectativas sembradas en las empresas. La relación UEE puede contribuir de manera directa para superar la condición aleatoria del emprendimiento y de la innovación en las aulas y las empresas.

Se busca que exista un alto grado de investigación para determinar oportunidades de negocio, que sean pertinentes de incubar y que generen luego empresas exitosas en el mercado.

Los emprendedores deben aminorar el fracaso empresarial, en la medida que generen ideas innovadoras que den como resultado final productos o servicios, que al momento de comercializarlos en el mercado, el consumidor los demande por su pertinencia en la satisfacción de necesidades.

Consulte la página 144 de esta revista para ver el artículo ampliado.

La administración y la organización: el legado sociohistórico de la modernidad y su desafío en la construcción de un sistema socioeconómico equilibrado

*Nelson Enrique Lozada
José Enrique Arias Pérez*

El propósito del artículo, es analizar el actual estado de la realidad humana y del medio-ambiente como resultado de las profundas transformaciones que la modernidad en la figura de la Revolución Industrial y la Revolución Francesa, implicaron en la transformación de la sociedad; así mismo la manera como la administración y por ende

la organización, son también el fruto de los imperativos legados por la modernidad. De ahí la necesidad una revisión profunda de la forma en que la disciplina administrativa se debe construir en el marco de un modelo socioeconómico, que ante lo evidente, desconoce la naturaleza humana y amenaza la supervivencia de las especies. En este contexto, la

aplicabilidad del artículo a la organización y en especial a la organización empresarial, gira en torno a la reflexión crítica que es apremiante que tanto empresarios, estudiantes y académicos realicen sobre las implicaciones del accionar empresarial en el contexto humano y natural que les rodea.

Consulte la página 158 de esta revista para ver el artículo ampliado.